

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

## عمليات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي

دراسة حالة شركة نפטال – سعيدة -

تحت إشراف الأستاذ:

- الدكتور: طلحة عبد القادر.

من إعداد الطالبتين:

-رفاس رزيقة.

- عبود سمية.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2021/07/12

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ يزيد قادة ..... / الدرجة العلمية/ رئيسا

الدكتور/ طلحة عبد القادر..... / الدرجة العلمية/ مشرفا

الدكتور/ نزعي عز الدين..... / الدرجة العلمية/ مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر

نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور طلحة عبد القادر والأستاذ الكريم الدكتور يزيد  
قادة على صبرهم في تقديم النصح والتوجيهات والإرشادات طيلة فترة إعداد المذكرة  
كما نتوجه بخالص الشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين حملوا على عاتقهم مناقشة هذا العمل.

## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما الله سبحانه وتعالى:  
"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" {الآية: 24، سورة الإسراء}.  
إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وتعالى  
إلى إخوتي وجميع أفراد العائلة  
إلى الأصدقاء والأحباب  
إلى هؤلاء جميعا أهدى حصاد جهدي وثمره عملي.

الطالبة رفاة رزيقة.

## الإهداء

إلى النبي المصطفى الذي بعث مغيرا ليخرج الناس من الظلمات إلى النور إلى رمز الدفاء المتجدد ونبع

الحنان المتدفق

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي...امي الغالية

إلى من علمني حب العلم ونصحتني وأرشدني بكل اناة إلى من وجدت بقربه الامان والسعادة إلى من عطاؤه لا

ينضب إلى الاخ والصديق والمعلم والقائد...ابي الحبيب

إلى من نشأت معهم وسكنوا قلبي ووجداني...اخوتي واختي خالاتي وعماتي اخوالي واعمامي

إلى رفيقة دربي رفاس رزيقة إلى كل من ساعدني وكان له أثر على حياتي.

الطالبة عبود سمية.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى محاولة معرفة أثر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة نפטال بسعيدة وذلك بتوجيه استبيان الى عينة من عمال المؤسسة يتضمن جملة من العبارات تتعلق بعمليات إدارة المعرفة (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) ومجالات التغيير التنظيمي (المجال التنظيمي، المجال الانساني والمجال التكنولوجي). وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر دال إحصائيا لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة على التغيير التنظيمي، حيث باستخدام الانحدار البسيط وجدنا أن عمليات إدارة المعرفة مجتمعة فسرت ما نسبته 64.5% من التباين الحاصل في متغير التغيير التنظيمي بمؤسسة نפטال بسعيدة، أما باستخدام الانحدار المتعدد والتدرجي فقد توصلنا الى أن متغير تطبيق المعرفة كان دال احصائيا وله الأثر الكبير على التغيير التنظيمي، حيث فسر لوحده ما نسبته 56.9% من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي بالمؤسسة، بينما متغيري تخزين وتوزيع المعرفة كان لهما تأثير دال احصائيا وبدرجة أقل على التغيير التنظيمي، في حين وجد أن متغير اكتساب وتوليد المعرفة ليس له أثر دال احصائيا على التغيير التنظيمي بالمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، التغيير التنظيمي.

## Summary :

This study aims to try to know the impact of knowledge management processes on organizational change, where we conducted a field study at the level of the Naftal company in Saida by directing a questionnaire to a sample of the corporation's workers that includes a number of statements related to knowledge management processes (acquisition and generation of knowledge, knowledge storage, knowledge distribution and knowledge application) and the areas orgational change (the organizational filed thehumanitarianal and technologicalfield) .

The study concluded that there is a statistically significant effect of the combined knowledge management processes on organizational change. Using simple regression, we found that the combined knowledge management processes explained 64.5% of the variance in the organizational change variable at Naftal Saida Corporation, while using multiple and gradual regression, We concluded that the knowledge application variable was statistically significant and had a significant impact on organizational change, as it alone explained 56.9% of the variance in organizational change in the organization, while the knowledge storage and distribution variables had a statistically significant effect on organizational change and to a lesser extent on organizational change. When it was found that the variable of acquiring and generating knowledge does not have a statistically significant effect on the organizational change in the institution.

**Keywords :** knowledge generation and acquisition, knowledge storage, knowledge application, organizational change(the organizational filed thehumanitarianal and technologicalfield) .



رقم الصفحة	الموضوع
	شكر.
	الإهداء.
IV	الملخص.
V - VI	فهرس المحتويات.
VII - VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال.
X	قائمة الملاحق.
أ - ط	مقدمة.
30 - 02	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.
02	تمهيد.
20 - 03	المبحث الأول: إدارة المعرفة.
05 - 03	المطلب الأول إدارة المعرفة (المفهوم والأهمية والفوائد).
04 - 03	الفرع الأول مفهوم إدارة المعرفة.
05 - 04	الفرع الثاني أهمية إدارة المعرفة.
05	الفرع الثالث فوائد إدارة المعرفة.
08 - 06	المطلب الثاني وظائف إدارة المعرفة وعناصرها.
06	الفرع الأول وظائف إدارة المعرفة.
08 - 07	الفرع الثاني عناصر إدارة المعرفة.
19 - 08	المطلب الثالث متطلبات ونماذج إدارة المعرفة.
09 - 08	الفرع الأول متطلبات إدارة المعرفة.
19 - 09	الفرع الثاني نماذج إدارة المعرفة.
20-19	المطلب الرابع عمليات ادارة المعرفة
29 - 21	المبحث الثاني: التغيير التنظيمي.
23 - 21	المطلب الأول التغيير التنظيمي مفهومه وخصائصه وأهدافه.
22 - 21	الفرع الأول مفهوم التغيير التنظيمي.
22	الفرع الثاني خصائص التغيير التنظيمي.
23	الفرع الثالث أهداف التغيير التنظيمي.
27 - 23	المطلب الثاني أسباب التغيير التنظيمي ودوافعه.
25 - 24	الفرع الأول أسباب التغيير التنظيمي.



27 - 25	دوافع التغيير التنظيمي.	الفرع الثاني
28 - 27	مجالات التغيير التنظيمي.	المطلب الثالث
29 - 28	علاقة عمليات إدارة المعرفة بالتغيير التنظيمي.	المطلب الرابع
30	خلاصة الفصل.	
- 32	الفصل الثاني: دراسة حالة شركة نפטال لأثر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.	
32	تمهيد.	
35 - 33	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.	
33	مجتمع وعينة الدراسة.	المطلب الأول
34 - 33	أداة الدراسة.	المطلب الثاني
35 - 34	الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة	المطلب الثالث
- 35	المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.	
39 - 35	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية	المطلب الأول
52 - 39	تحليل وتفسير محاور الدراسة.	المطلب الثاني
58 - 52	اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.	المطلب الثالث
61 - 59	اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على التغيير التنظيمي.	المطلب الرابع
62	خلاصة الفصل.	
65 - 63	خاتمة عامة.	
69 - 67	قائمة المصادر والمراجع.	
- 71	الملاحق	

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	توزيع أفراد عينة الدراسة.	01-II
34	مقياس ليكارت الخماسي.	02-II
35	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	03-II
36	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	04-II
37	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	05-II
38	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	06-II
40-39	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.	07-II
41	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور اكتساب وتوليد المعرفة.	08-II
42	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور تخزين المعرفة.	09-II
44	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور توزيع المعرفة.	10-II
46 - 45	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور تطبيق المعرفة.	11-II
47	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الأول.	12-II
48 - 47	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المجال التنظيمي.	13-II
49	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الانساني.	14-II
51 - 50	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المجال التكنولوجي.	15-II
52	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الثاني.	16-II
53	نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق شركة نفعال لعمليات إدارة المعرفة	17-II
53	نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على التغيير التنظيمي لدى عمال شركة نفعال.	18-II
54	نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين عمليات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.	19-II
54	نموذج تحليل التباين Anova بين عمليات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.	20-II
55	المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار البسيط.	21-II
55	نتائج إختبار الإنحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة.	22-II
56	نموذج تحليل التباين Anova بين عمليات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.	23-II
56	المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد.	24-II
57	يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين عمليات إدارة المعرفة والتغيير	25-II

	التنظيمي.	
58	ANOVA بين عمليات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.	26-II
59	T-Test للعينات المستقلة بين التغيير التنظيمي والجنس.	27-II
60	T-Test للعينات المستقلة بين المؤهل العلمي والتغيير التنظيمي.	28-II
60	ANOVA التغيير التنظيمي والخبرة المهنية.	29-II
61	ANOVA، بين التغيير التنظيمي والوظيفة في الشركة.	30-II

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	نموذج Duffy.	01-I
11	نموذج Jennex and Olfman	02-I
12	نموذج Bots and Brujin سلسلة القيم المعرفية	03-I
13	نموذج Massey and al سلسلة القيم المعرفية	04-I
15	نموذج Moyal لإدارة المعرفة.	05-I
16	نموذج Lindsey لإدارة المعرفة ناجحة.	06-I
17	نموذج NONAKA.	07-I
18	نموذج Wiig.	08-I
19	نموذج Marquardt.	09-I
36	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	01-II
37	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	02-II
38	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	03-II
39	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في الشركة.	04-II
41	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور اكتساب وتوليد المعرفة.	05-II
43	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور تخزين المعرفة.	06-II
44	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور توزيع المعرفة.	07-II
46	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور تطبيق المعرفة.	08-II
48	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المجال التنظيمي	09-II
50	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المجال الانساني	10-II
51	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المجال التكنولوجي	11-II

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	الاستبيان	71 - 73
02	معامل الثبات	74
03	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة.	74 - 76
04	يوضح اختبار $t$ -test.	77
05	اختبار الانحدار البسيط.	77 - 78
06	اختبار الانحدار التدريجي	79 - 80
07	اختبار تأثير متغير الجنس	81
08	اختبار تأثير متغير المستوى التعليمي	82
09	اختبار تأثير متغير الخبرة المهنية	82
10	اختبار تأثير متغير الوظيفة	83

مقدمة

## تمهيد:

نتيجة للتغيرات المستمرة في الحقل الاقتصادي أضحت 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 المؤسسات وما يتعلق بتوفير المعلومات والمعارف الدقيقة للعديد من الوظائف والأنشطة الإدارية المهمة والضرورية في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة، ما يسمح لهذه المؤسسات بتحقيق البقاء والتفوق في ظل بيئة تسودها المنافسة الشديدة.

كما أنه 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 لا بد عليها أن تتأقلم وتتكيف مع التغيرات والتطورات المحيطة به.

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

## إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي في شركة نفعال بسعيدة؟

من الإشكالية السابقة يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما مفهوم عمليات إدارة المعرفة وفيما تتمثل عناصرها؟
- ✓ ماهي مجالات التغيير التنظيمي؟
- ✓ ما واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي في الشركة محل الدراسة؟

**نموذج الدراسة:**

بناء على مضمون مشكلة الدراسة، وبالاعتماد على الدراسات السابقة والادبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم تصميم نموذج فرضي يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المفترضة للإجابة على الأسئلة البحثية، ويبين الشكل الآتي النموذج المستخدم في هذه الدراسة.

**فرضيات الدراسة:**

أملاً في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة مجموعة من الفرضيات كما يلي:

- ✓ الفرضية الرئيسية الأولى: تطبق شركة نפטال بسعيدة عمليات إدارة المعرفة من منظور عمالها؛
- ✓ الفرضية الرئيسية الثانية: تقوم شركة نפטال بسعيدة بالتغيير التنظيمي من منظور عمالها؛
- ✓ الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير دال إحصائياً لعمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي بشركة نפטال بسعيدة.

**دوافع اختيار الموضوع:**

1. الاهتمام المتزايد بتطبيق عمليات إدارة المعرفة؛
2. حاجة المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى تطبيق عمليات إدارة المعرفة؛
3. محاولتنا التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي؛
4. 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 المؤسسات العمومية الجزائرية؛
5. ارتباط وتماشي موضوع الدراسة مع تخصص إدارة الأعمال والرغبة في الإطلاع أكثر على المواضيع المتعلقة بالتنسيير والإدارة والمفاهيم المرتبطة بها.

**أهداف الدراسة:**

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:



- ✓ تسليط الضوء على مفاهيم إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي؛
- ✓ التعرف على عمليات إدارة المعرفة ومجالات التغيير التنظيمي؛
- ✓ الوقوف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على التغيير التنظيمي بشركة نפטال بسعيدة؛

#### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع المدروس فعمليات 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، فتطبيق عمليات إدارة المعرفة تحظى بأهمية متزايدة نظرا لمساهمتها في تحقيق وتعظيم كفاءة وفعالية المنظمات التي ترغب في إحداث عمليات تغيير على مستوى كياناتها، ومن جهة أخرى يعتبر موضوع التغيير التنظيمي هام جدا، وتحقيقه يؤدي إلى خلق آثار إيجابية سواء بالنسبة للمورد البشري أو المنظمة.

#### حدود الدراسة:

تم انجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

##### ➤ البعد النظري:

يتمثل البعد النظري للدراسة في الإطار الفكري والمعرفي لكل من إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.

##### ➤ الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على شركة نפטال بسعيدة.

##### ➤ البعد الزمني:

أنجزت الدراسة خلال الموسم الجامعي: 2020 - 2021.

##### ➤ الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من عمال شركة نפטال بسعيدة.

#### المنهج المتبع في الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل اثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلائم مع طبيعة الموضوع وذلك بالاعتماد على مصادر ومراجع متنوعة باللغتين العربية والأجنبية والدراسات المتخصصة التي لها علاقة بالموضوع، كما تم إجراء دراسة تطبيقية على مدى تطبيق شركة نפטال بسعيدة لعمليات إدارة المعرفة واثرها على التغيير التنظيمي بالاعتماد على منهج دراسة الحالة، من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة والذي طرحنا من خلاله جملة من الاسئلة حول الموضوع الذي قمنا بتقديمه للعينة المستهدفة، وتمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

### الدراسات السابقة:

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة وفي محاولة لدراسة الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة قمنا بالاستعانة بدراسات سابقة مشابهة للدراسة الحالية وهي كالاتي:

### 1. الدراسات باللغة العربية:

دراسة: إسماعيل ربيعي، حسين لشهب (2020).

بعنوان: أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

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.

دراسة: هاشم جبار مجيد الدده، إقبال غني محمد السلطان (2017).

بعنوان: أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري دراسة استطلاعية في جامعة بابل.

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، حيث تضمنت الدراسة على متغيرين هما متطلبات إدارة المعرفة والتغيير الإداري لأنهما من المواضيع الرئيسية التي تحظى باهتمام إدارة الجامعة، تكونت عينة الدراسة من 50 فردا من التنفيذيين (الموظفين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا) في الجامعة، باستخدام البرنامج الإحصائي **spss** 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.

كما انها توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات من بينها:

✓ ضرورة توزيع العمل على الأفراد بحسب تخصصاتهم، وضرورة زيادة اهتمام القيادة في الجامعة المبحوثة بالتحديات التي تواجه التغيير لغرض مواجهتها عند تنفيذ التغيير.

دراسة: حسين بركاتي (2015).

بعنوان: واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات التي فرضها الاقتصاد المعرفي على المنظمات، بالإضافة إلى واقع تطبيق كل من إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية ببعض المنظمات الناشطة بولاية المسيلة وتضمنت الدراسة على متغيرين هما ادارة المعرفة والموارد البشرية، حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من المؤسسات بولاية المسيلة، حيث تمثلت عينة الدراسة على 50 مفردة بالتركيز على كبرى المؤسسات من القطاع العام والخاص، وشملت عينة الدراسة الإداريين، باستخدام المنهج الوصفي وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج من بينها:

✓ أن عمليتي توليد واكتساب وتخزين المعارف ذات مستوى مرتفع، وهذا ما يعكس مدى اهتمام المؤسسات بتشجيع التعلم التنظيمي واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات؛

✓ في حين أن نشر المعرفة ذات مستوى متوسط وهي نسبة مقبولة، وبالنظر إلى العوائق أمام نشر المعرفة في المؤسسات والتي تتمثل في الثقة، أما فيما يخص تطبيق المعرفة ذات مستوى متوسط وهو مستوى مقبول يعكس توجه المؤسسات نحو الاقتصاد المعرفي؛

✓ كما توصلت الدراسة فيما يخص تنمية الموارد البشرية أن جانب التمكين ذو مستوى متوسط وهذا نظرا لمستوى كفاءة العمال وطبيعة تفكير القيادة الخاصة في المؤسسات العمومية التي تتميز بالبيروقراطية، أما الاهتمام برأس المال الفكري نجده بمستوى متوسط وهذا راجع إلى ضعف المهارات بسبب نقص التكوين لدى الأفراد؛

وأوصت الدراسة أنه في ظل الاقتصاد المعرفي فمن الضروري الاهتمام بالمعرفة من خلال الإدارة الجيدة لها، والمورد البشري والبحث عن أفضل الطرق للمحافظة عليه وتنميته.

دراسة: بلقوم فريد (2013).

بغنوان: إنتاج ومشاركة المعرفة الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في إنتاج ومشاركة المعرفة بين الأفراد بصورة فعالة، وللتعرف على واقع تنمية المعرفة في المؤسسات الجزائرية تم توزيع استبيان على 30 مؤسسة تتوزع على مختلف الأنشطة الاقتصادية حيث يشمل مجتمع الدراسة إطارات الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على الإيزو 9001 بولاية وهران، بالإضافة إلى دراسة تنمية المعرفة على مستوى مؤسسة MOBILIS وتم التوصل إلى نتائج أهمها:

✓ متطلبات الاقتصاد أوجدت حاجات جديدة للمعرفة من واجب اكتسابها من طرف الموارد البشرية؛  
✓ وجود علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية، ونشاطات الموارد البشرية، تترجم مدى انسجام نظام التسيير؛

✓ التكامل بين أهداف وظيفة الموارد البشرية وإدارة المعرفة يساهم في تثمين رأس المال البشري.

2. الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة: (Alireza Sohrabi, and Ali (2015)

بغنوان: **The Role Of Knowledge Management Practices In Developing Human Capital.**

هدفت الدراسة إلى وصف تكوين وتنمية رأس المال البشري في منظمة من خلال ممارسات إدارة المعرفة والبحث فيما إذا كان هناك علاقة بين المتغيرين إدارة المعرفة ورأس المال البشري بالاعتماد على النهج الوصفي ودراسة الحالة، حيث تكون مجتمع الدراسة من 349 فرد من المدراء وكبار الخبراء من وزارة النقل والتنمية

الحضرية، حيث تم اختيار عينة مكونة من 186 فرد واستخدام البرنامج الإحصائي **spss**، وفقا لنتائج الدراسة تم التوصل إلى أنه:

✓ تنمية رأس المال البشري تحدث بشكل رسمي وغير رسمي في المنظمة وخاصة من خلال ممارسات إدارة المعرفة؛

✓ كما توصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة طردية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، لذا فإن تنفيذ عمليات فعالة لإدارة المعرفة في المنظمة يساهم في زيادة تنمية رأس المال البشري.

**دراسة: (2012) Yasmina Benabderrahmane–Bouriche**

**بمعنوان: Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des**

**organisations: Cas de l'Algérie**

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

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

حيث توصلت الدراسة إلى بعض من النتائج انه:

✓ إدارة المعرفة تعتبر نهجا جديدا لإدارة المنظمات في الجزائر؛

✓ تمثل ادارة المعرفة حقا علميا يعمل على توفير قدرات واسعة لإدارة المنظمات؛

✓ اعطاء اهمية اكبر من قبل ادارة المنظمات لإدارة المعرفة لتطوير مستوى انتاجية الموارد البشرية.

**دراسة: (2011) Daniel Palacios–Marques, and All**

**بمعنوان: Improving human capital through knowledge management practices in**

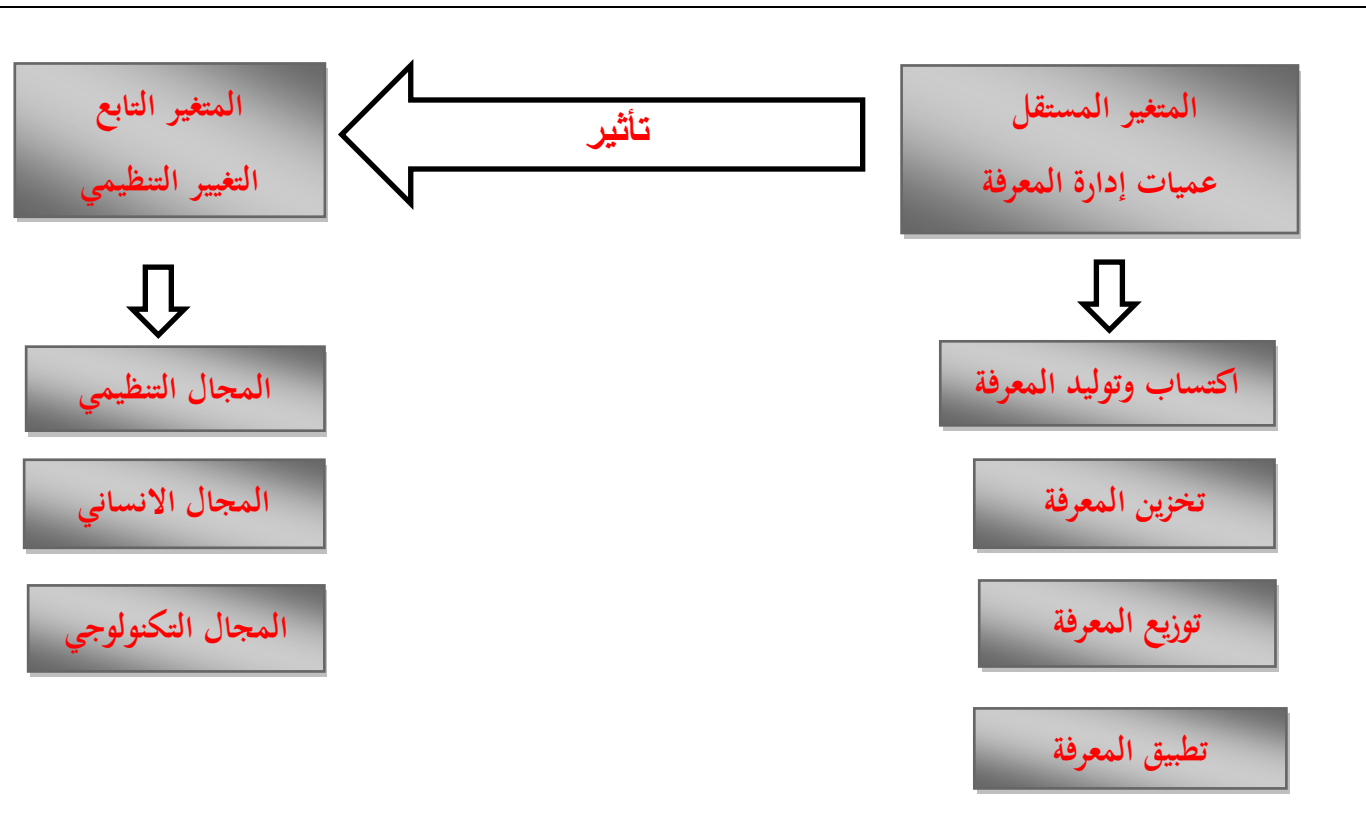
**knowledge-intensive business services, spain**

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

المال البشري، حيث توصلت الدراسة الميدانية التي أجريت بالمؤسسات الإسبانية التي تنتمي للصناعات التكنولوجية الحيوية والاتصالات أنه:

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

### شكل النموذج المستخدم في هذه الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

3. ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

- ✓ جمعت الدراسة الحالية بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي؛
- ✓ استهدفت هذه الدراسة شركة عمومية اقتصادية عكس بعض الدراسات السابقة التي استهدف قطاع التعلم العالي؛
- ✓ ركزت الدراسة الحالية على عمليات إدارة المعرفة ومجالات التغيير التنظيمي؛

- ✓ ركزت الدراسة الحالية على دراسة علاقة كل عناصر ادارة المعرفة المتمثلة في الاكتساب وتوليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين وتطبيق المعرفة ؛
- ✓ تأثير كل عنصر من عناصر ادارة المعرفة على مجالات التغيير التنظيمي؛

#### تقسيم البحث:

للإجابة عن إشكالية الموضوع واختبار الفرضيات، اقتضت الضرورة تقسيم هذا البحث إلى فصلين، الفصل الاول متعلق بالجانب النظري حيث تناولنا في المبحث الاول في الفصل الاول ادارة المعرفة والمبحث الثاني التغيير التنظيمي، وفي الفصل الثاني متعلق بالجانب التطبيقي في المبحث الاول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و المبحث الثاني وصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتم فيهما إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة نفضال بسعيدة، سبقت هذه الفصول مقدمة وتلتهم خاتمة احتوت نتائج وتوصيات البحث.

# الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة المعرفة

والتغيير التنظيمي



### تمهيد:

إن من التحديات التي تواجه المؤسسات احتمال فقدان خبرات ومهارات أفرادها ومعارفهم بما فيها الضمنية، هذا المعضلة فرضت على المؤسسات ضرورة إيجاد الأساليب الناجعة للإبقاء على خبرات ومعارف ومهارات أفرادها وتنميتها بما يضمن لها تحقيق التفوق التنافسي في ظل بيئة سريعة التغيير، ولا يتم ذلك إلا من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة، باعتبارها أئمن أصولها، وتسعى جاهدة لرفع قيمتها بما يسهم في كفاءة أدائها وفعاليتها، وضمان مواكبته للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية للمؤسسة وتحقيق أهدافه، من منطلق أن المعرفة هي نتاج الفكر الإنساني ومن ثم تصبح مسألة إدارتها في المؤسسة ترتكز أساسا على المخزون من معارف الأفراد باعتبارهم أهم أصول المنظمة وهم القادرين على إحداث التغيير المرغوب في العديد من المجالات كونهم مصدرا للمعرفة.

غير ان نجاح المؤسسات في أداء اعمالها ووظائفها يعتمد على معارف ومهارات وقدرات أفرادها وخبراتهم، وكما أن نجاحها وتفوقها مرهون بمدى قدرتها على التحكم بمعارفها وتكييفها مع طبيعة عملها، وبالتالي من هذا المنطلق تظهر أهمية دراسة علاقة عمليات ادارة المعرفة والتغيير التنظيمي خلال هذا الفصل، وعلى أساس هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وفق ما يلي:

❖ المبحث الأول: إدارة المعرفة.

❖ المبحث الثاني: التغيير التنظيمي.

## المبحث الأول: إدارة المعرفة

بدأت المؤسسات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الاساسي الذي يميز المؤسسة الناجحة عن غيرها من المؤسسات، فالتحول الى الشركات والاعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملا معزولا او مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع اصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة.

### المطلب الاول: ادارة المعرفة (المفهوم، الأهمية، الفوائد).

من خلال الأهمية التي اكتسبها موضوع إدارة المعرفة سوف نستعرض من خلال هذا المطلب مفهومها والأهمية التي اكتسبها هذا الحقل.

### الفرع الاول: مفهوم ادارة المعرفة

لا يمكن الوصول الى مفهوم موحد لإدارة المعرفة إلا بعد استعراض مجموعة من تعاريف المختلفة التي ساهمت في تحديد ولو بشكل قريب الى تعريف هذا المصطلح وبالتالي يمكن ادراج مجموعة من التعاريف التي تجعلنا نقرب من المعنى الذي يفيد موضوع البحث ومن هذه التعاريف ما يلي:

إدارة المعرفة هي مجموعة من المداخل وأساليب تسمح للمدرين بتحديد الأشخاص واحتياجات والفرص المرتبطة بعمليات محددة (بسام، 2012، صفحة 12)؛

تعرف بأنها مجموعة النشاطات والعمليات التي من شأنها مساعدة المؤسسة في توليد المعرفة وجمعها واختبارها، وتصنيفها، واستخدامها، ونشرها، والعمل الى تحويلها الى منتجات (ابراهيم بدر، 2018، صفحة 55)؛

كما تعرف ادارة المعرفة هي هندسة وتنظيم البيئة والعمليات التي تساعد المؤسسة على انتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها واخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تنظيمها في أنشطة ادارية مختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرئيسية حل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي (عصام، 2010، صفحة 21)؛

ادارة المعرفة هي عبارة عن عمليات وأدوات وسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة، لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الاعمال للوصول الى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة المدى والتكيف (صلاح الدين، 2005، صفحة 42)؛

ادارة المعرفة تتعلق بالقضايا المحورية والحرية ذات علاقة بالتكيف التنظيمي والبقاء وقدرات المؤسسة وإمكاناتها في مواجهة التغيرات البيئية المتزايدة بصورة غير منتظمة، وإدارة المعرفة بهذا المفهوم تتضمن

العمليات التنظيمية التي تسعى الى تحقيق التداؤبية من خلال الامكانات الخلاقة والابتكارية للعنصر البشري (عاطف، 2012، صفحة 407)؛

ادارة المعرفة ادارة واعية لموجودات المؤسسة الاساسية لفرض تحقيق تعلم تنظيمي متقدم وتحقيق ميزة تنافسية لها (بن حجوبة، 2018، صفحة 34)؛

هي المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة لأية مؤسسة لكي تحرز النجاح الامر الذي يشمل طريقة خلق المعلومات ووصول اليها ومشاركة فيها (سلسلة مميرون الادارية، 2005، صفحة 10)؛

عرفت ادارة المعرفة بأنها الجهود الهادفة للبحث الدائم عن راس المال المعرفي في المنظمات لجعله بشكل اكثر تنظيما وميسرا (جمال، 2013، صفحة 7)؛

كما عرفت لجنة الخدمات الكندية العامة ادارة المعرفة على انها عملية خلق وجذب واستخدام المعرفة لتعزيز اداء المؤسسة (انس، 2009، صفحة 36)؛

تعرف ادارة المعرفة بأنها التنسيق المخطط والمنظم للأفراد، والعمليات والتكنولوجية والبناء التنظيمي في المؤسسة في سبيل اضافة القيمة للمؤسسة من خلال اعادة الاستخدام والابتكار (عبد الرحمان، 2018، صفحة 11)؛

ادارة المعرفة هي عملية توليد من خلالها المؤسسات لها قيمة من الاصول الفكرية والمعرفة مرتبطة بالأصول التي تمتلكها (Ryszard & Barbara, 2013, p. 152).

### الفرع الثاني: اهمية ادارة المعرفة

يمكن ابراز اهمية ادارة المعرفة من خلال ما يلي:

1. زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة؛
2. جذب الزبائن الجدد (نضال محمد الزطمة، 2011، صفحة 30)؛
3. تساعد على نشر المعلومات والمعرفة لعمال المؤسسة؛
4. اداة لمواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة (بن حجوبة، 2018، صفحة 36)؛
5. استثمار الرأس المال الفكري للمؤسسة؛
6. دعم وتشجيع العلاقات الانسانية والتعاون وانتماء بين افراد العاملين (عيسى، 2017، صفحة 97)؛
7. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
8. تعد ادارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع مجوداتها الداخلية لتوليد الايرادات الجديدة (صلاح الدين، 2005، صفحة 42)؛

9. ادارة المعرفة تحافظ على الزبائن ذوي الولاء (علاء و اميرة، 2009، صفحة 72)؛
10. ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي؛
11. اعادة تشكيل الكفاءات الحيوية (عادل، 2016، صفحة 253)؛
12. تساهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة (سامرة، 2012، صفحة 263)؛
13. تساهم بشكل مباشر في مستوى اداء شركات الاعمال وتحقيق اهدافها المرغوبة (صباح، 2012، صفحة 12)؛

### الفرع الثالث: فوائد ادارة المعرفة

يمكن للمؤسسة ان تحصل على العديد من الفوائد التي تشمل مختلف الجوانب منها (بسام، 2012، صفحة 32):

1. تحسين خدمات ورضا العملاء من خلال تحسين سرعة وجود الاتصال معهم؛
2. تقليل كلفة التدريب للموظفين؛
3. تقليل المصاريف بالتخلص من العمليات غير الضرورية؛
4. المساعدة في خلق المؤسسة الاكثر تكليفا واستجابة وديناميكية ومرونة؛
5. تحسين فعالية اتخاذ القرارات؛
6. تسريع حل المشكلات؛
7. تحسين وتسريع عملية التعليم؛
8. تجنب الهدر والتكرار من خلال تشجيع اعادة استخدام المعرفة وتعد ادارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الايرادات الجديدة؛
9. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير اطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
10. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى؛
11. تعد المعرفة البشرية المصدر الاساسي للقيمة؛
12. المعرفة اصبحت الاساس لخلق الميزة التنافسية وادامتها؛
13. تطوير الابتكار للوصول الى الادوات المناسبة لحل المشكلات الحالية (عبد الله، 1429، صفحة 01).

**المطلب الثاني: وظائف ادارة المعرفة وعناصرها.**

من خلال هذا المطلب سوف نحاول استعراض أهم وظائف إدارة المعرفة والعناصر المشكلة لها.

**الفرع الاول: وظائف ادارة المعرفة.**

تقوم ادارة المعرفة بتأدية مجموعة من الوظائف في المؤسسة تتمثل فيما يلي (منتدى، 2013):

**أولاً: الادارة الاستراتيجية للمعرفة:**

تتضمن كل أنشطة المؤسسة لصياغة وتطبيق استراتيجية معرفية تهدف الى تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والابداعية والتقنية من مصادرها في داخل المؤسسة او من البيئة الخارجية؛

**ثانياً: تنظيم المعرفة:**

هي وظيفة تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها وترتيب الانشطة اللازمة لجمع وترميز وخرن المعرفة، وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة؛

**ثالثاً: بناء نظم المعرفة:**

اي بمعنى الاشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل النظم المحوسبة التي تستند الى قواعد المعرفة ودعم جهود اخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم؛

**رابعاً: تنمية وتطوير العقل الجماعي:**

تتم عملية تطوير وتنمية العقل الجماعي من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة واعادة تعليمها وتدريبها بصفة مستمرة من جهة واستقطاب افضل العقول والخبرات التي تعمل في النشاط نفسه؛

**خامساً: ادارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية:**

تهدف هذه الوظيفة الى تحقيق اكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة؛

**سادساً: ادارة التعاضد:**

ادارة المعرفة هي وجه اخر لمفهوم التعاضد الذي يعني القدرة على تحقيق اكبر مستوى من المشاركة بالموارد والقدرات الذاتية او يعني القدرة على العمل والتفاعل الايجابي مع الاخرين؛

**سابعاً: انتاج المعرفة:**

تتولى ادارة المعرفة عمليات انتاج المعرفة لدعم الانشطة الاساسية للمنظمة او انتاج المعرفة وبيع سلع المعلومات والمعرفة باعتبارها النشاط الاساسي للمؤسسة.

**الفرع الثاني: عناصر ادارة المعرفة.**

تتمثل عناصر ادارة المعرفة فيما يلي (عبد الرحمان، 2018، الصفحات 21-22-23):

**أولاً: التعاون:**

وهو المستوى الذي يستطيع فيه الافراد ضمن فريق عمل مساعدة بعضهم البعض في مجال عملهم، ان اشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الافراد والاقسام والوحدات؛

**ثانياً: الثقة:**

هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الايمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك والثقة يمكن ان تسهل عملية تبادل المفتوح والحقيقي والمؤثر للمعرفة؛

**ثالثاً: التعلم:**

هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الافراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات او بالتأثير على الاخرين ان التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الافراد بما يؤهلهم للعب دور اكثر كفاءة في عملية خلق المعرفة؛

**رابعاً: المركزية:**

تشير الى تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة لان خلق المعرفة يحتاج الى لامركزية عالية؛

**خامساً: الرسمية:**

هي المدى الذي تتحكم فيه القواعد الرسمية والسياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن اطار المؤسسة وخلق المعرفة يحتاج الى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الاجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل؛

**سادساً: الخبرة الواسعة والعميقة:**

يعني ذلك خبرة الافراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة افقياً ومتنوعة وعميقة اي مركزة وتخصصية؛

**سابعاً: الابداع التنظيمي:**

هو القدرة على خلق القيمة كالمنتجات والخدمات والأفكار والإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الافراد الذين يعملون معا في النظام اجتماعي معقد والمعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخالقة؛

**ثامنا: تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:**

اي مستوي التسهيلات التي يمكن ان توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم ادارة المعرفة ويرى البعض بأنها عنصرا حاسما في عملية خلق المعرفة.

**المطلب الثالث: متطلبات ونماذج ادارة المعرفة.**

**الفرع الاول: متطلبات ادارة المعرفة**

يمكن تطبيق ادارة المعرفة من خلال عدة متطلبات تتمثل فيما يلي (عمر و رواد، 2019، الصفحات 09-

10):

**أولا: الثقافة التنظيمية:**

هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المؤسسة والسائدة بين العاملين، ويتطلب تطبيق ادارة المعرفة في اية مؤسسة ان تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وادارة المعرفة، وان تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح فريق العمل؛

**ثانيا: القيادة التنظيمية:**

تعتبر الادارة العليا اساس نجاح اي تغيير، ولا بد من تبني الادارة العليا لعمليات وأنظمة تطبيق ادارة المعرفة، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة، ولتطبيق ادارة المعرفة فان ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من ادارة عناصر المؤسسة لتحقيق افضل وأقصى استفادة ممكنة، لذلك فان القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للأخريين بحيث تكون قدوة لهم، والدقة على الاتصال والتعامل الدائم مع الافراد في المؤسسة، والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات والمرونة والتفاعلية؛

**ثالثا: القوى البشرية:**

يقصد بالقوى البشرية انها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بكافة اعمال المؤسسة، ويعتبر اهم الموارد التي تعتمد عليه المؤسسات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع، اذ يعتبر كل عامل من العاملين في المؤسسة عنصر نجاح او فشل للمؤسسة، حيث ان المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح انما هي المؤسسات التي تخلق وتبني كادرا بشريا متميزا وماهرا من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر؛

**رابعا: تكنولوجيا المعلومات:**

تلعب التكنولوجيا دورا مهما في تحسين اداء المؤسسات، وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب والارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات، حيث اصبح للتكنولوجيا اهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة المؤسسة على خلق معرفة جديدة، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة، وكذلك توفر

التكنولوجيا أدوات عديدة ومتطورة تساهم بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة والسرعة في النشر والنقل واستقطاب ومشاركة المعرفة، ومن هذه الأدوات شبكة الانترنت وقواعد البيانات والبرامج والأجهزة الالكترونية الحديثة.

**الفرع الثاني: نماذج ادارة المعرفة.**

تتمثل نماذج ادارة المعرفة كالأتي:

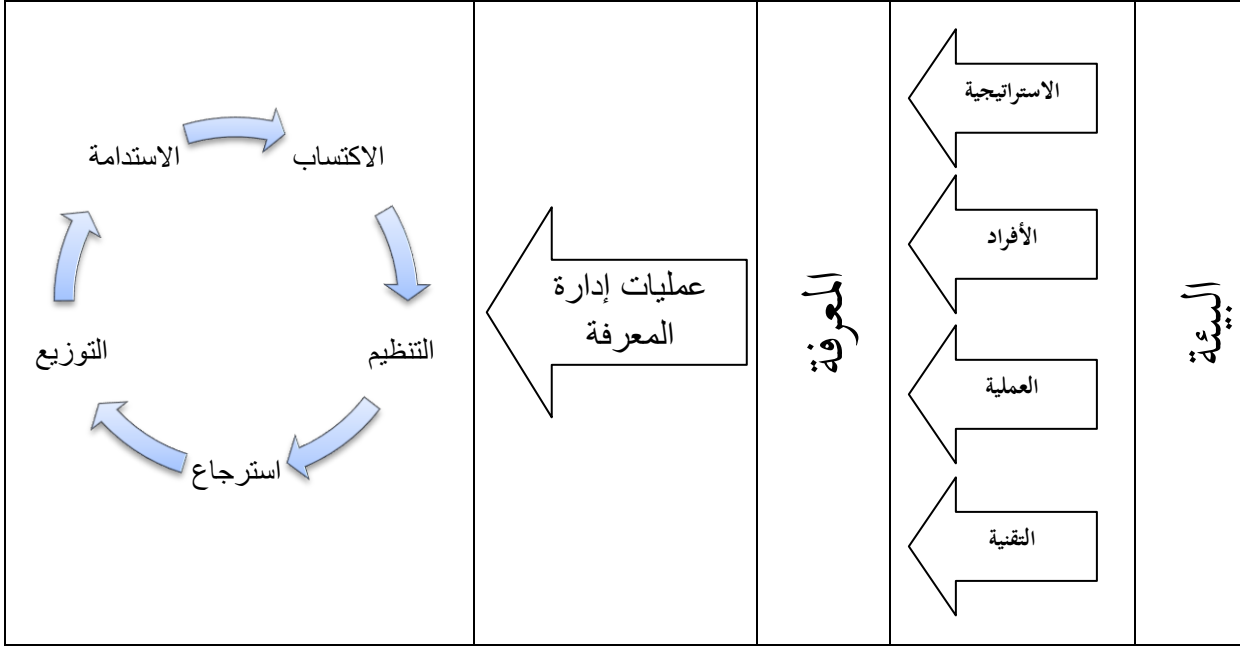
**نموذج Duffy:**

اقترح ديفي نموذجا لادارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل رقم 01 منطلقا من ان المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والافراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة الى المعرفة والعمليات وبموجب هذا النموذج فان العمليات تكون كالتالي (نضال محمد الزطمة، 2011، صفحة 37) :

- عملية اكتساب؛
- عملية تنظيم؛
- عملية استرجاع؛
- عملية التوزيع؛
- عملية الاستدامة؛



الشكل رقم (I-01) يوضح نموذج Duffy.



المصدر: نضال محمد الزطمة. إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء. الجامعة الإسلامية. غزة. الصفحة 38.

نموذج Jennex and Olfman:

يستند النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في إدارة المعرفة وتتضمن ابعاد النموذج مايلي (نضال

محمد الزطمة، 2011، صفحة 38):

- جودة النظام:

كيف يؤدي نظام ادارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة؛

- جودة المعرفة:

ضمان ان المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين؛

- رضا المستخدم:

توضيح المستوى الذي عنده يحقق نظام ادارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه؛

- العوائد الممكنة:

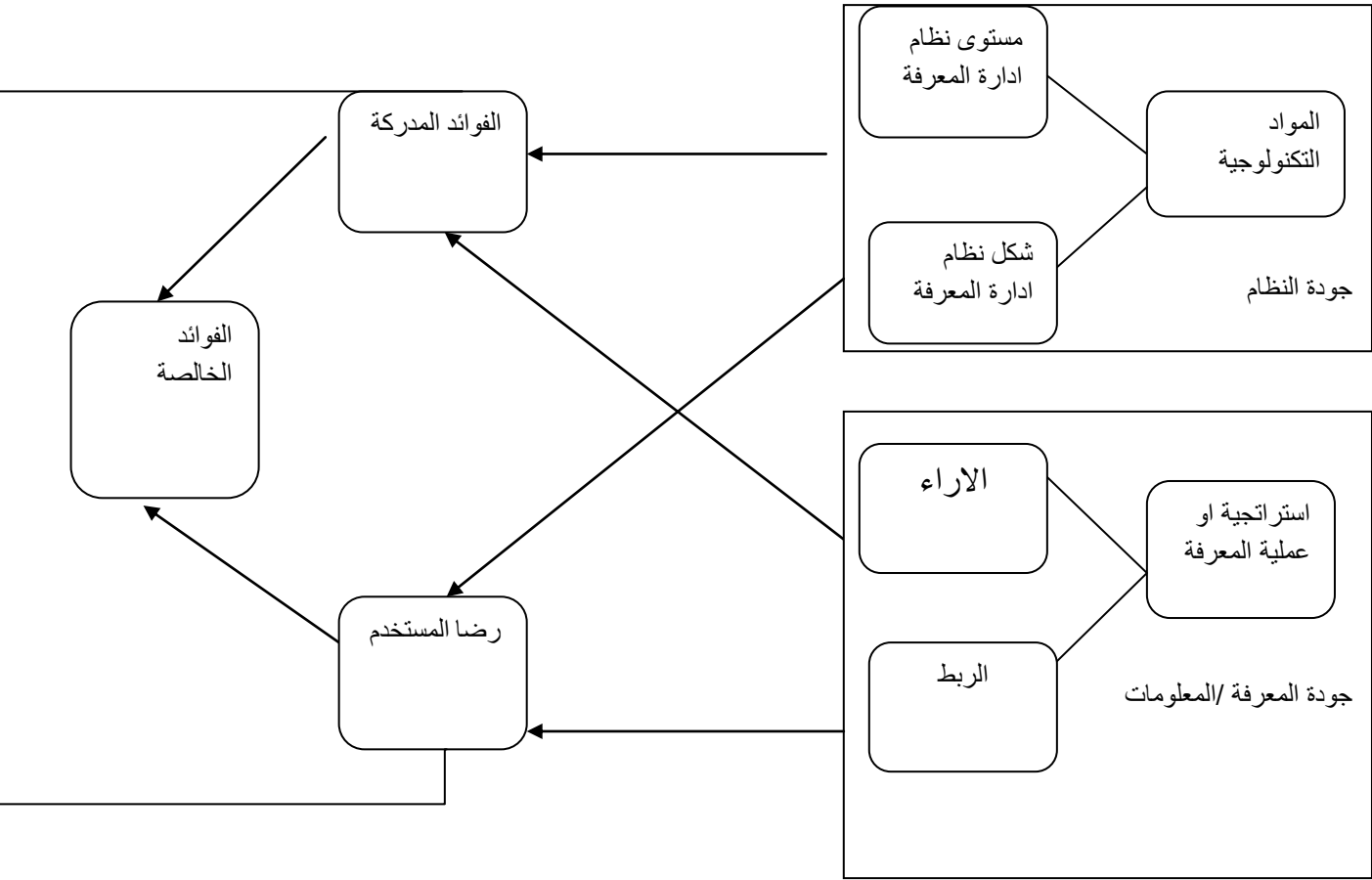
قياس الفوائد والاثار التي يحدثها نظام ادارة المعرفة لكل من المستخدم وادارة المؤسسة ككل؛

- الاثر الجماعي:

يؤدي استخدام الفرد لنظام ادارة المعرفة الى تحسين جودة ادائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على

اداء المؤسسة ككل.

الشكل رقم (I-02) يوضح نموذج Jennex and Olfman.



المصدر: نضال محمد الزطمة. إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء. الجامعة الإسلامية. غزة. الصفحة 39.

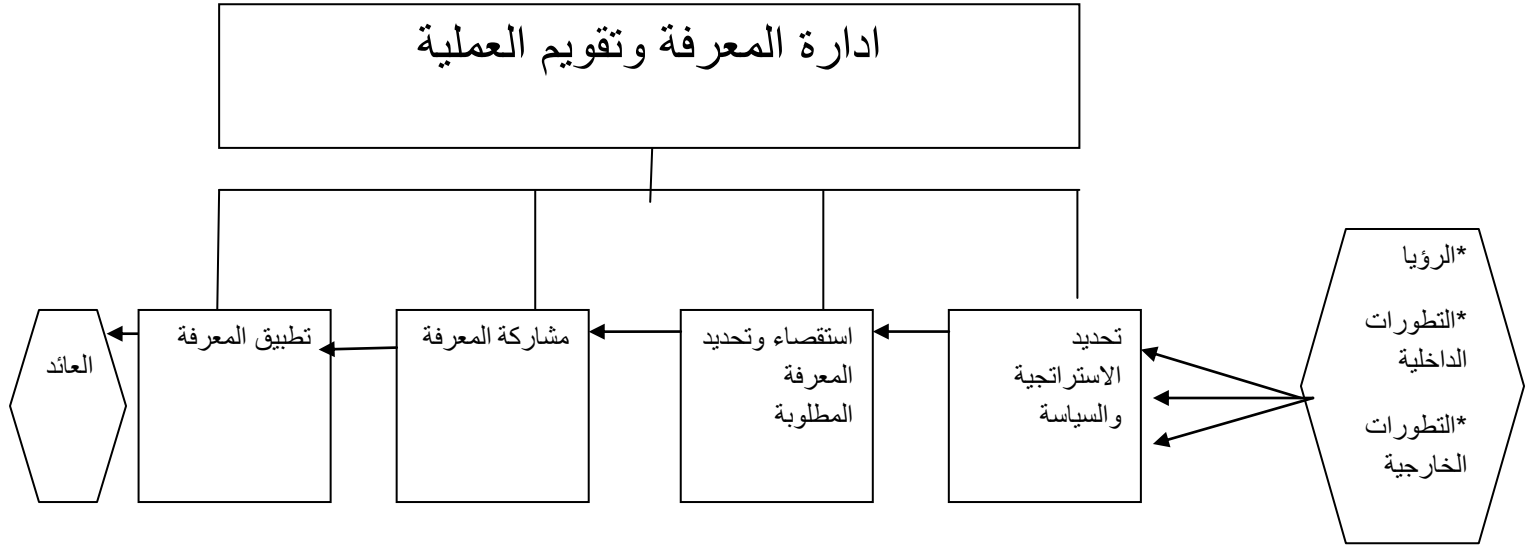
### نموذج سلسلة القيم المعرفية Bots and Bruijin (بوزيداوي محمد، 2014، صفحة 38):

يرى كل من Bots and Bruijin ان افضل سبل لادارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية حيث تركز ادارة المعرفة على تحسين القدرة التنافسية ويمكن لادارة المعرفة تحسين التنافسية اذا تميزت كل عملية من عملياتها بالفعالية، ويوضح الشكل التالي سلسلة القيم المعرفية.

وتم تطوير النموذج من خلال تناول ادارة المعرفة من منظورين متعارضين، منظور تحليلي تقني ومنظور مستخدم، وتحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة ادارة المعرفة لكل منظور في

جميع المراحل

الشكل رقم (I-03) يوضح نموذج نموذج سلسلة القيم المعرفية Bots and Brujin.



المصدر: بوزيداوي محمد. ادارة المعرفة كاساس لتحقيق اداء المستدام. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجلفة: الجزائر. الصفحة 39.

نموذج Massey and al (بوزيداوي محمد، 2014، صفحة 39):

قام ماسي ورفقائه ببناء نموذج لادارة المعرفة الناجحة ويستند هذا النموذج على الاطار الذي اقترحه Joshi and Holsapple وهو الذي يرى نجاح ادارة المعرفة ينبع من فهم التنظيم ومستخدمي التنظيمية وكيفية استخدامهم لها، وطبقا لهذا النموذج فان ادارة المعرفة هي احدى عمليات التغيير التنظيمي التي لا يمكن فصل نجاحها عن نجاح عملية التغيير الذي ينعكس بدوره على الاداء التنظيمي ككل.

يتكون هذا النموذج من مجموعة من العناصر وهي:

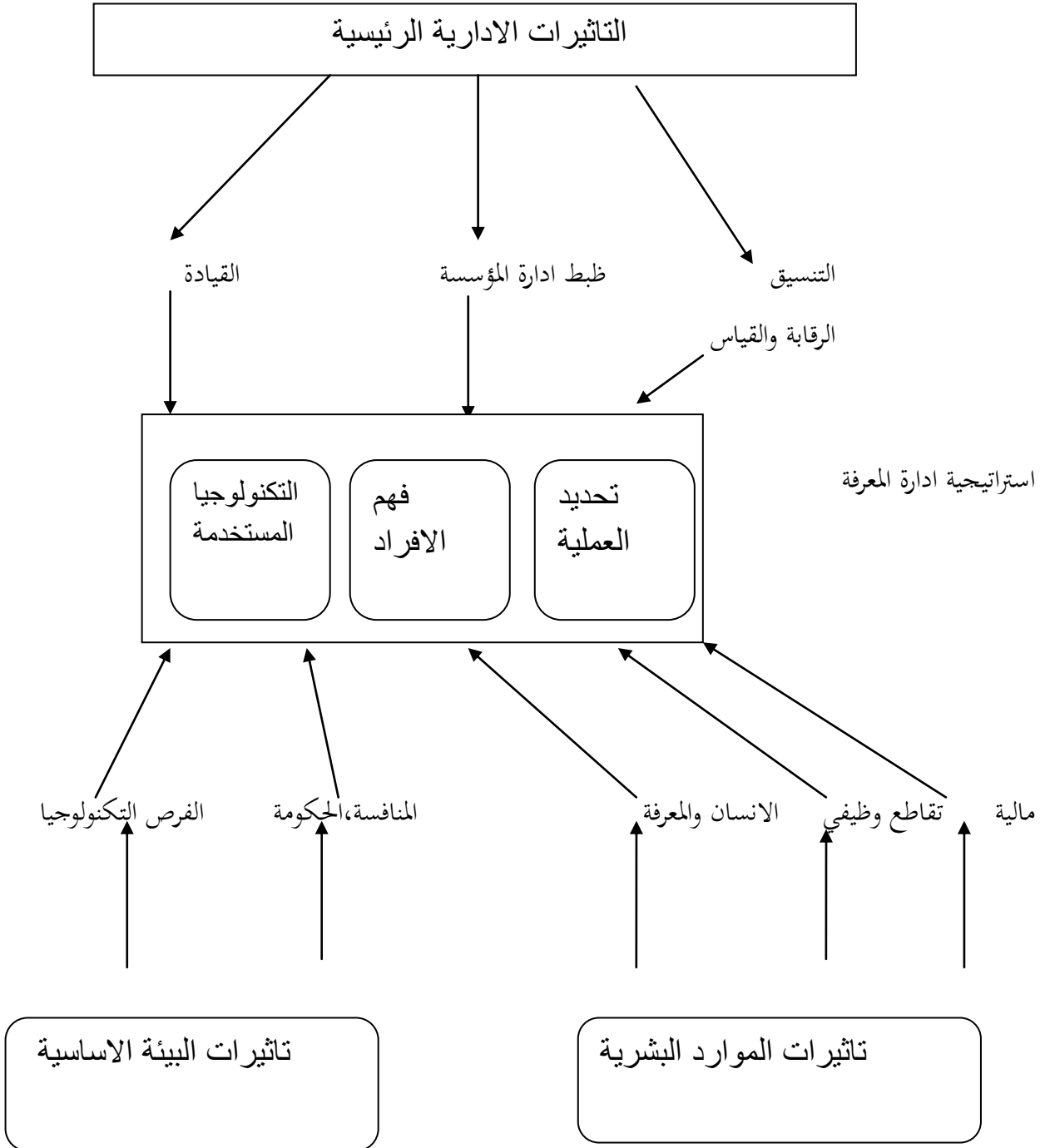
• استراتيجية ادارة المعرفة:

تحدد عملية استخدام المعرفة، وأي معرفة يتم اكتسابها ومصدرها ومستخدميها وشكل هذه المعرفة، والتكنولوجيا المستعملة في تخزين هذه المعرفة؛

• التأثيرات الادارية الرئيسية:

دعم الادارة من خلال القيادة وتخصيص وادارة موارد المشروع والاشراف على نظام ادارة المعرفة من خلال التنسيق والرقابة على الموارد ووضع مقاييس لتقييم نجاح نظام ادارة المعرفة.

الشكل رقم (04-I) يوضح نموذج نموذج سلسلة القيم المعرفية Massey and al.



المصدر: بوزيدايوي محمد. ادارة المعرفة كاساس لتحقيق اداء المستدام. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجلفة: الجزائر. الصفحة 40.

نموذج **Moual** لإدارة المعرفة (بوزيداوي محمد، 2014، صفحة 40):

هذا النموذج قدمه Winnosky D.E ويقوم على ان المعرفة هي الخبرة بدون بداية ولا نهاية لهذا فان هناك سلسلة دائرية لادارة المعرفة، وفي هذا النموذج توجد اربع مكونات اساسية متفاعلة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل الا انها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل وهي:

● **القاعدة الاساسية لادارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الان؟):**

وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال ادوات ادارة المعرفة في الشركة، انها هيكله فنية لادارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ امكانات نموذج موئل لادارة المعرفة في المؤسسة للاستجابة لحاجات المستفيدين؛

● **ثقافة ادارة المعرفة (ما هو المهم؟):**

وهذه الثقافة التي تحدد اتجاه والقيم والتفضيلات في ادارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بإستراتيجية وليس استراتيجية هي التي تنشئ الثقافة كما ان الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة؛

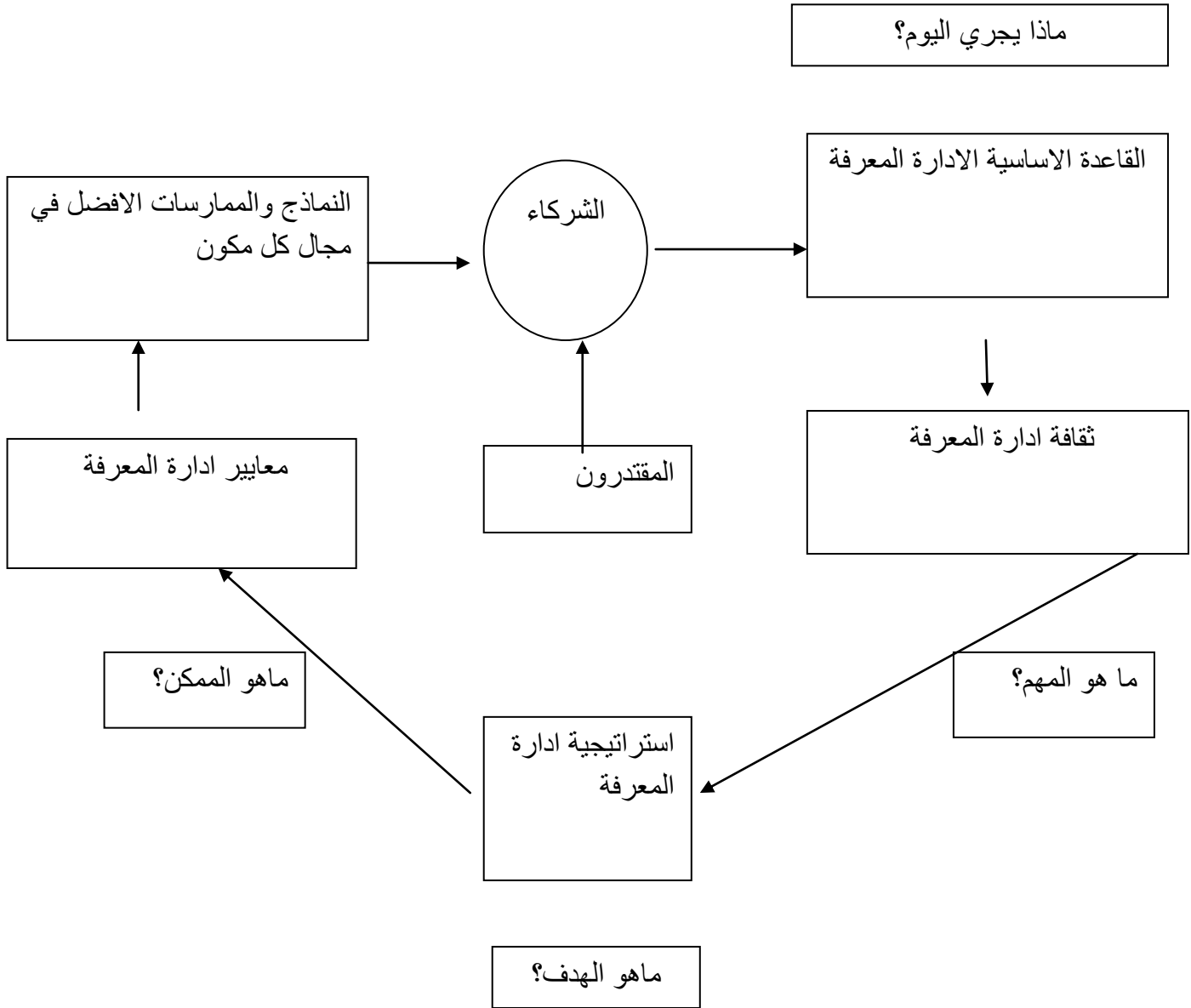
● **اهداف ادارة المعرفة (ما هو الهدف الاساسي؟):**

وهذه الاهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها او تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجاتها وخدماتها؛

● **معايير ادارة المعرفة (ما هو ممكن تحقيقه؟):**

وهذه تشير الى ممارسات افضل التي تستخدمها المنظمات بالعلاقات مع الزبائن والموردين، الموزعين وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المحققة بالمقارنة مع المنافسين.

الشكل رقم (I-05) يوضح نموذج نموذج Moural لإدارة المعرفة.



المصدر: بوزيداوي محمد. إدارة المعرفة كاساس لتحقيق اداء المستدام. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجلفة: الجزائر. الصفحة 40.

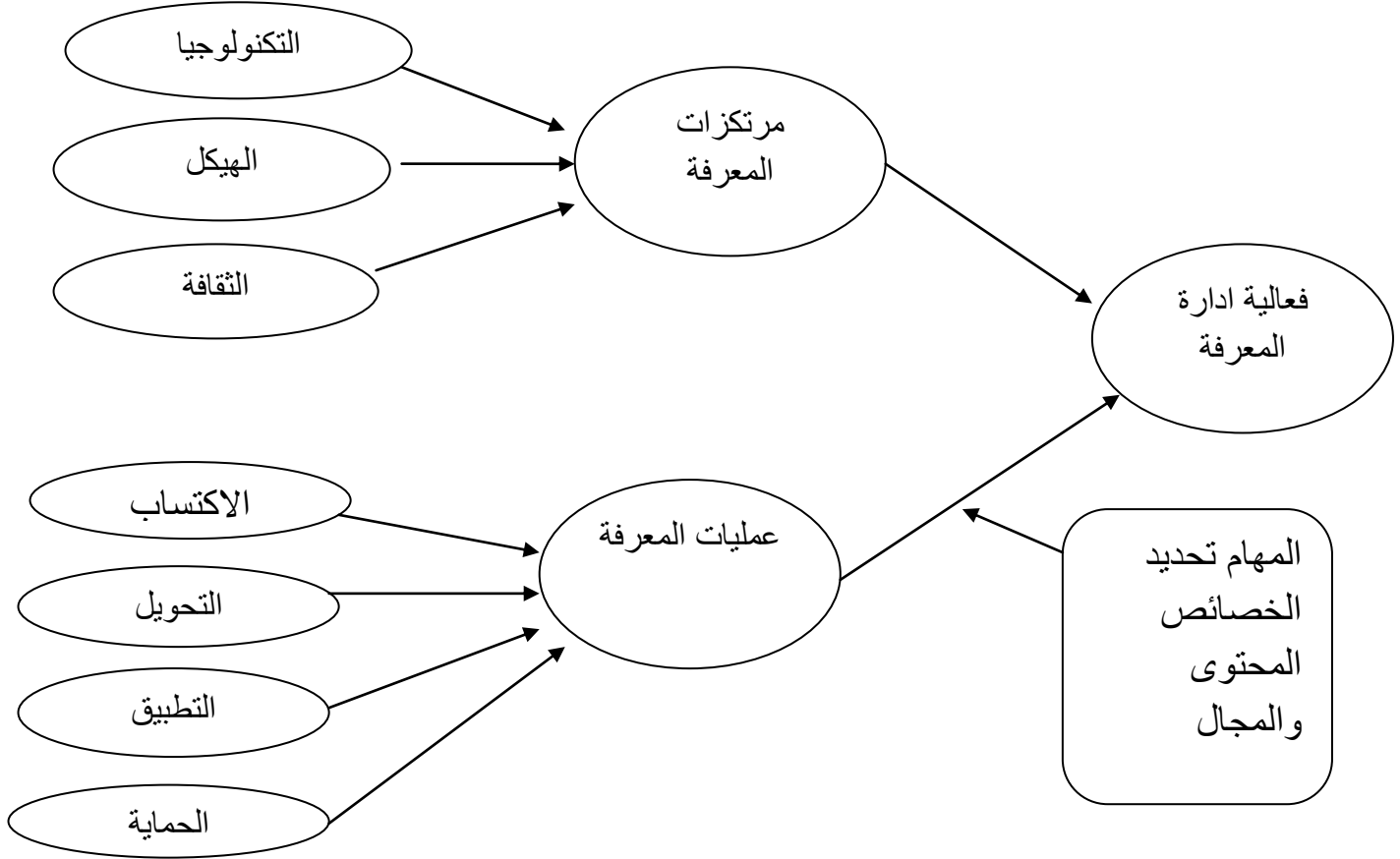
نموذج Lindsey لإدارة المعرفة الناجحة (بوزيداوي محمد، 2014، صفحة 41):

يعتبر نجاح إدارة المعرفة من منظور بطاقة الاداء المتوازن، ويقترح النموذج فعالية ادارة المعرفة بالاعتماد على الدمج بين منظور نظرية القدرات التنظيمية ومنظور النظرية الموقفية، هذا النموذج يعرف فعالية ادارة المعرفة ببناء على ركيزتين: مرتكزات وعمليات المعرفة، بناء عمليات المعرفة يتاثر بمهام المعرفة، مرتكزات المعرفة تتمثل في راس المال الاجتماعي والعلاقات بين مصدر المعرفة والمستخدم، وتستند الى التكنولوجيا

## الفصل الأول الإطار النظري لإدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.

الهيكل، الثقافة، عمليات ادارة المعرفة تتمثل في الاكتساب، التحويل، التطبيق، الحماية، مهام المعرفة هي أنشطة تقوم بها الوحدات التنظيمية لتبين نوع ومجال المعرفة المستعملة.

الشكل رقم (I-06) يوضح نموذج Lindsey لإدارة المعرفة ناجحة.



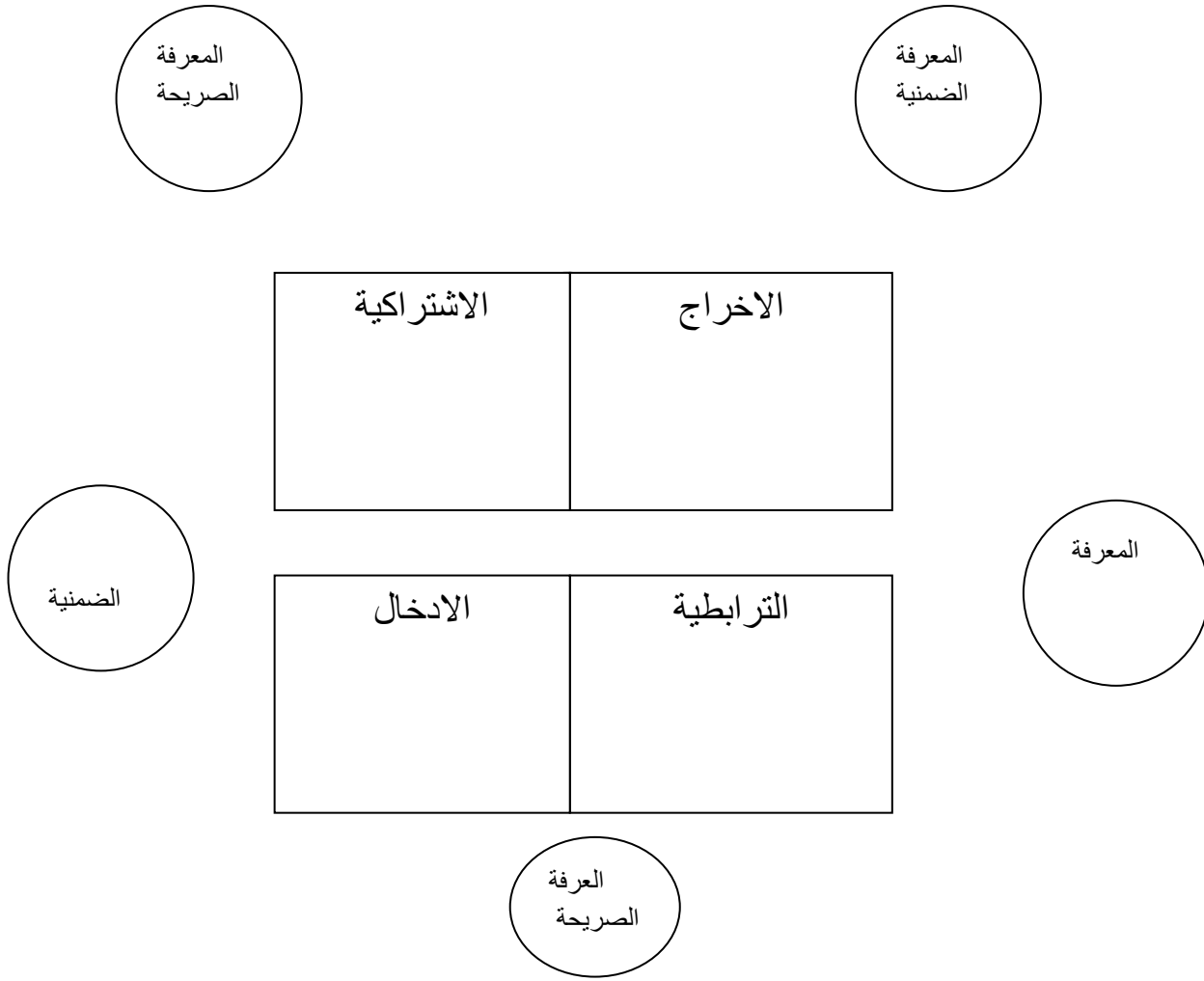
المصدر: بوزيدايوي محمد. ادارة المعرفة كاساس لتحقيق اداء المستدام. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجلفة: الجزائر. الصفحة 42.

### نموذج NONAKA:

يقدم النموذج اربعة طرق للمعرفة هي (بن حجوية، 2018، صفحة 41):

- ✓ الاشتراكية: هي تفاعل المعرفة الضمنية لعدة اشخاص ينتج عنه معرفة لافراد اخرين؛
- ✓ الاخراج: تعني تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة؛
- ✓ الترابطية: فيها تجمع وتدمج المعرفة الصريحة لتكون حجم كبير من المعارف ويكون عن طريق العروض الشفوية او وسائل الاعلام والاتصال؛
- ✓ الادخال: من المعرفة الصريحة الى المعرفة الضمنية حيث ان تكرار تطبيق المعرفة يؤدي الى ترسيخها في عقول افراد المؤسسة.

الشكل رقم (I-07) يوضح نموذج NONAKA.



المصدر: بن حجوبة حميد. علاقة ادارة المعرفة بالاداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة مستغانم: الجزائر. 2018. الصفحة 42.

نموذج Wiig (بن حجوبة، 2018، صفحة 43):

تتم من خلاله نشاطات الفرد ووظائفه على انها خطوات متسلسلة تسهل بناء المعرفة واستخدامها وقام Wiig بدمج وتوحيد الوظائف الاساسية والنشاطات التي تنهك بها المؤسسة والافراد لانتاج المنتجات والخدمات ويهدف هذا النموذج الى اربعة اهداف أساسية:

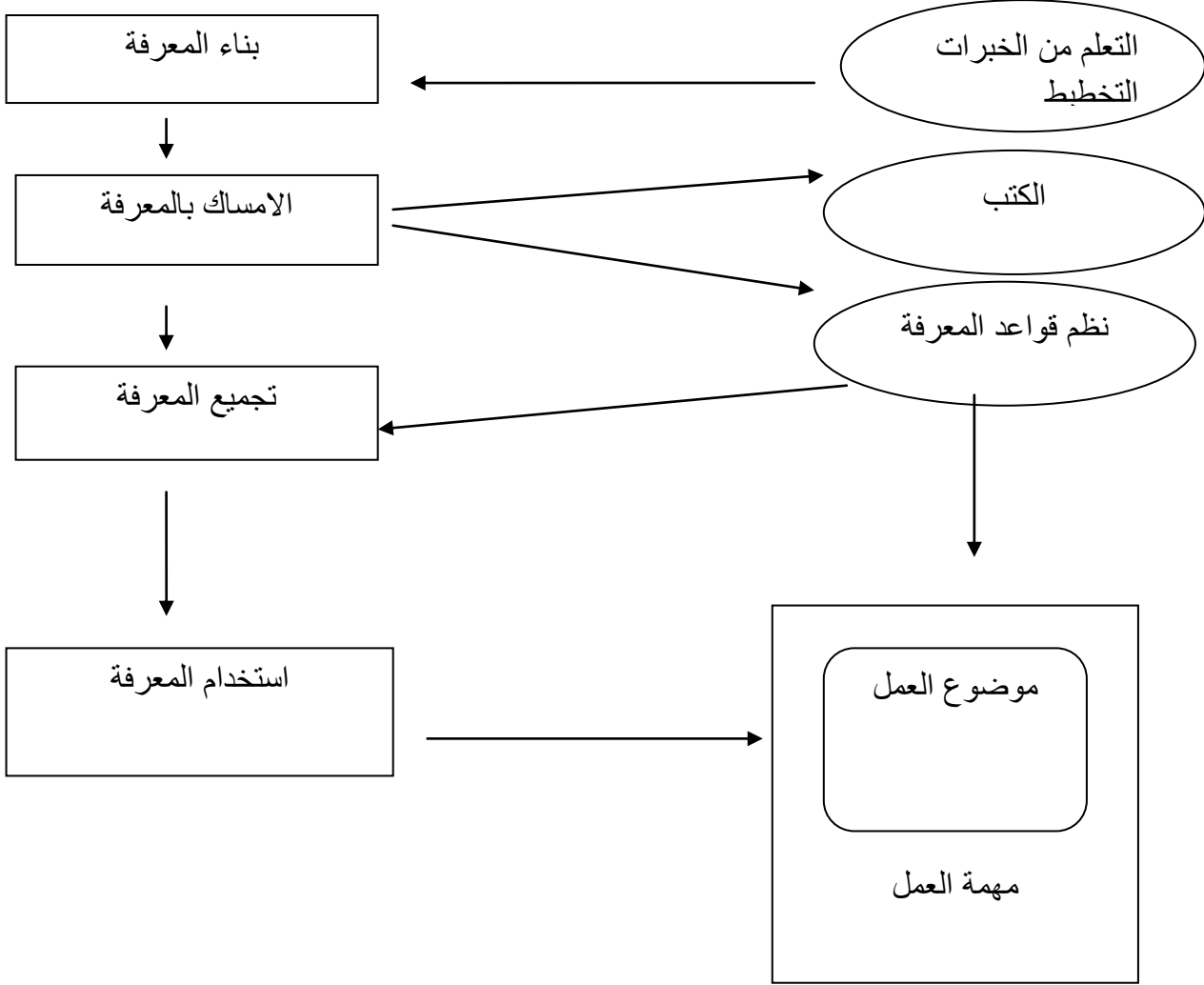
- ✓ بناء المعرفة؛
- ✓ الاحتفاظ بالمعرفة؛



✓ تجميع المعرفة واستخدامها.

ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (I-08) يوضح نموذج Wiig.



المصدر: بن حجوبة حميد. علاقة ادارة المعرفة بالاداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة مستغانم: الجزائر. 2018. الصفحة 43.

نموذج Marquardt (بن حجوبة، 2018، صفحة 43):

يتألف هذا النموذج من ست مراحل حيث تنقل المعرفة للمستخدم من خلال الخطوات التالية:

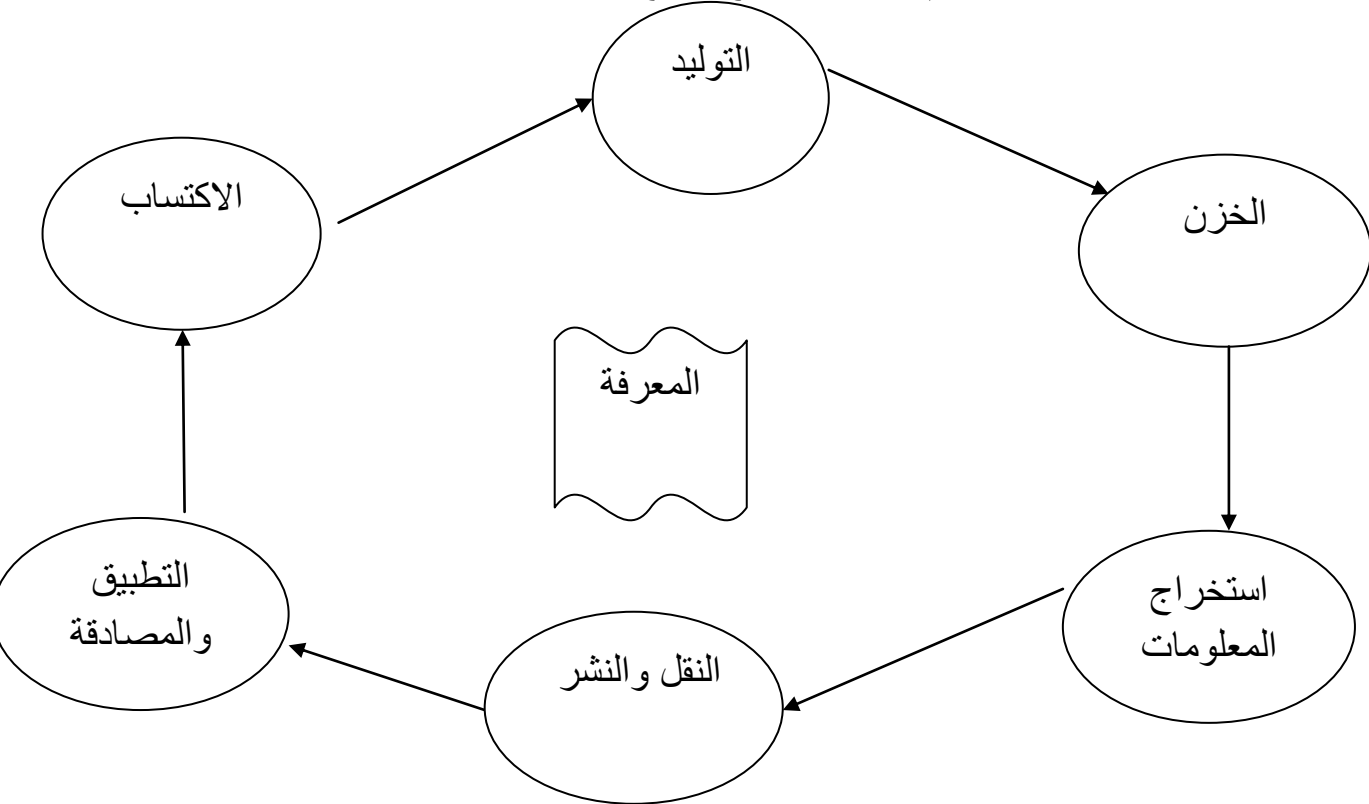
✓ الاكتساب؛

✓ التوليد؛

- ✓ الخزن؛
- ✓ استخراج المعلومات وتحليلها؛
- ✓ النقل والنشر؛
- ✓ التطبيق والمصادقة.

الشكل التالي يمثل هذا النموذج:

الشكل رقم (I-08) يوضح نموذج Marquardt.



المصدر: بن حجوبة حميد. علاقة ادارة المعرفة بالاداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة مستغانم: الجزائر. 2018. الصفحة 43.

المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة.

يمكن ابراز عمليات ادارة المعرفة كالتالي (mohammed, 2018, pp. 08-09-10) :

الفرع الأول: توليد واكتساب المعرفة.

يشير اغلب الكتاب الى ان عملية توليد المعرفة تعني الإبداع ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها

بصورة ابتكارية مستمرة كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية اذ يمكن توضيح عملية توليد واكتساب المعرفة فيما يلي:

-التشاركية: وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الموظفين عندما يزاولون أعمالهم؛  
-التجسيد: وهي التي تتم من خلاله تحويل المعرفة الضمنية الى المعرفة الصريحة كان تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل؛

-التركيبية: وتتم بتحويل المعرفة الى معرفة واضحة من خلال الاتصال بين الجماعات؛  
-الداخلية: تتم من خلال المعرفة التنظيمية الى روتين عمل يومي كما في اجراءات اصدار الوثائق وعمليات وثقافة ومبادرات استراتيجية.

### الفرع الثاني: تخزين المعرفة:

ان عملية تخزين المعرفة تعود الى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في اشكال مختلفة بينما فيها الوثائق والمعلومات في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الانسانية المخزونة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الاجراءات اليومية والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الموظفين وشبكات العمل، يعد تخزين المعرفة الجسر الذي يربط الحصول عليها ومسكها وعملية استرجاع، وان عملية التخزين تبرز اكثر في المنظمات ذات عمل روتيني؛

### الفرع الثالث: توزيع المعرفة:

تعني نشر المعرفة على المستويات الادارية والوظيفية كافة في المؤسسة لتتم الافادة منها واستغلالها في تحقيق الانتاجية العالية، ان كفاية توزيع المعرفة لا توفر وقت فقط وانما فوائد النوعية والتي تساعد على زيادة رضا الزبون ايضا حيث ان المعرفة تحتاج الى توزيع وتقاسم داخل المؤسسة قبل ان يتم استغلالها في مستوياتها المختلفة وكذلك ان تتفاعل بين تكنولوجيا المؤسسة؛

### الفرع الرابع: تطبيق المعرفة:

تاتي المعرفة من خلال العمل وتتطلب كثيرا التعلم الذي ياتي عن طريق التجربة والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها داخل المؤسسة حيث يجب ان تؤخذ عملية التطبيق بالمقام الاول فلا يوجد عمل بدون اخطاء وعلى المؤسسة ان تستوعب ذلك كون التطبيق مفهوم التسامح بعد الثقافة التنظيمية فالهدف من ادارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة فهو من ابرز عملياته.

### المبحث الثاني: التغيير التنظيمي.

يعد التغيير من المواضيع التي تحظى باهتمام واعتناء من قبل المعنيين لكونه يعبر عن استمرار الحياة للمؤسسة ويحقق لها اهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتكيف مع المتغيرات البيئية، فالمؤسسة تعمل في بيئة تتصف بالتغيير وإنها تزداد تعقيدا عبر الزمن حيث اصبح التغيير التنظيمي ضرورة حتمية تفرضها التغيرات المتسارعة للبيئة والاختلالات الداخلية او الطموح لتحقيق التميز فان ضمان نجاحه ليس بشكل مؤكد.

**المطلب الاول: التغيير التنظيمي، مفهوم، خصائصه واهداف.**

أي غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير مكان عليه؛

✓ عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى الواقع آخر منشود مرغول الوصول إليه خلال الفترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينة؛

✓ عرف bennis التغيير بأنه: الاستجابة للتغيير نتيجة الوضع إستراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير

المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق (عبدالله،

2014، صفحة 07).

### الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.

هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في سلوك تنظيمي ليتوافق مع متطلبات والمناخ بيئة للتنظيم الداخلي والخارجي (عبدالله، 2014، صفحة 08)؛

التغيير التنظيمي هو مجال من مجالات نظرية الادارة التي تركز علة المراحل التي يمرون بها اثناء تطوره (chranique, 2018)

هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى النقطة التوازن المستهدفة وتعني الأشغال من حالة إلى أخرى في

المكان والزمان (عبدالله، 2014، صفحة 106)؛

✓ إحداث شيء جديد اعتمادا على التفجير إمكانيات المؤسسة وهو أمر يحتاج للنظام المتكامل للحماس المخطط؛

✓ هو عملية التي تقوم بها المؤسسة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي

مرغوب فيه بهدف زيادة فاعلية المؤسسة (حسن، 2014، صفحة 49)؛

✓ هو تغيير جوهرى المخطط الذي يتناول هيكل التنظيم الرسمي والجوانب السلوكية والتكنولوجية في

بعض القطاعات التنظيم أو كله؛

- ✓ عرفه سكينز skibbins الأسلوب الإداري للتحويل وتبديل المؤسسة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها متوقع مستقبلا؛
- ✓ عرفه جونز jones على أنه عبارة عن تحرك المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع مستقبلي بغرض زيادة الفعالية . (ضياف، 2006، صفحة 160)؛
- ✓ هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق للتكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حاجة تنظيمية أكثر قدرة على حل مشكلات؛
- ✓ هو تحرك ديناميكي باستخدام طرق وأساليب جديدة ناجمة عن ابتكارات فكرية ومادية ويمثل أملا وأحلاما لبعض آلاما وخيبة أمل للبعض الأخر وفق استعداد الفني والنفسي (معيزي، 2011)؛
- ومنه نقول أن التغيير التنظيمي هو استجابة ورد فعل طبيعي للتغيير الذي يحدث على التنظيمات و القدرة على التكيف والاستجابة وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في مناخ المحيط بالمؤسسة؛

#### الفرع الثاني: خصائص التغيير التنظيمي.

- يشمل التغيير التنظيمي مجموعة من الخصائص هي كالاتي (سليمة، 2016، صفحة 75):
- ✓ التغيير التنظيمي عبارة عن عملة مخططة لمواجهة ظروف ومواقف معينة يتضمن احداث تعديلات في احد جوانب المؤسسة يتطلب الامر تعديلها اي ان التغيير التنظيمي يتم وفق حطة عمل متكاملة؛
- ✓ يهدف التغيير التنظيمي الى زيادة فاعلية المؤسسة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المؤسسة بما يجعل المؤسسة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل الخارجية؛
- ✓ تتصف عملية التغيير التنظيمي بانها خطة متكاملة فهي لا تخص جانب واحد فقط في المؤسسة او جزء محدد منها، بل تشمل كافة العناصر المشكلة للمؤسسة ذلك انه يصعب تغيير عنصر بعزله عن بقية العناصر الأخرى؛
- ✓ لا تقتصر عملية التغيير التنظيمي على مستوى اداري معين فهي تشمل جميع المستويات الادارية والوحدات التنظيمية؛
- ✓ من اهم الخصائص التي تميز التغيير التنظيمي هو انه يتميز بالمقاومة من طرف اعضاء التنظيم اي ان اعضاء التنظيم يقاومون التغيرات التي تقوم المؤسسة.

### الفرع الثالث: أهداف التغيير التنظيمي

إن أي مؤسسة تصمم وتبحث وتضع البرامج لذلك فهي تسعى لإنجاز الأهداف التي رسمتها لنفسها ومن أهداف التغيير التنظيمي نجد:

✓ إرساء قواعد الثقة بين الجماعات المتفرعة في جميع أنحاء المؤسسة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية؛  
✓ خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة تحديد مسؤولية القرارات وحل المشكلات وتركيزها عند مستوى إداري معين يكون أقرب لمصادر المعلومات والجهات المختصة؛

✓ زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات من خلال زيادة الوعي بدينامية الجماعة؛  
✓ التخلص من بعض الظواهر السلبية التي تميز الإدارات العمومية كالركود التنظيمي البيروقراطية، الفساد الإداري .... الخ (سماتي، 2018، صفحة 46)؛

✓ ان المكاسب التي يحملها التغيير في طياته تؤدي الى خلق اتجاهات اجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدي الموظفين مع بناء جو من الثقة والانفتاح داخل المؤسسة؛

✓ الارتفاع يسوى الاداء وتحقيق مستوي عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون واساليب اوضح للاتصال وخفض معدلات الغيابات ودورات العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة (سوفي، 2011، صفحة 14)؛

✓ احياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الاداء وتحسين الفعالية من خلال تعديل التربية التنظيمية (عبدالله، 2014، صفحة 112)؛

✓ زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي للبقاء والارتقاء والنمو (عبدالله، 2014، صفحة 113)؛

### المطلب الثاني: اسباب التغيير التنظيمي ودوافعه:

سوف نتناول من خلال هذا المطلب أهم الدوافع والأسباب التي تجبر المؤسسات إلى إحداث التغيير.

### الفرع الأول: اسباب التغيير التنظيمي:

يشار المعنيين بالتغيير محاولة توضيح وشرح اسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته ومحاولة افناع العاملين ونزاهة القائمين عليه لذلك لقد تعددت التصنيفات التي يقسمها الى قسمين: قوى داخلية وقوى خارجية وذلك ما سنتطرق له في النقاط التالية (سماتي، 2018، الصفحات 43-44) :

#### القوى الداخلية:

ان من اهم الاسباب التي تجبر المؤسسة على القيام بعملية التغيير هي بعض العوامل التي يكون منشاها داخليا اي يكون منطلقه من داخل المؤسسة بحيث صنفت القوى الداخلية الى نوعين:

#### السلوك:

قرارات مديرين فالصراع والإحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية المهارات في التعامل لدى الجميع؛

#### المشكلات:

إمكانات تتعلق بالقوى العاملة وهي مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بطريقة معاملة المؤسسة لهم وقد أشار القريوتي إلى تلك القوى:

✓ تطور العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم؛

✓ ادراك الصلة بين اسلوب التعامل مع العامل و افساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات و انتاجيته.

#### القوى الخارجية:

تعتبر القوى الخارجية التي تستدعي القيام بعملية التغيير الاكثر تاثيرا لانها عوامل يصعب التحكم بها من طرف المؤسسة وهي تاثيرات خارجية تتطلب من المؤسسة القيام بعملية التغيير ولعلى اهم هذه القوى:

#### المنافسة:

ان فتح السوق العالمية للتجارة يفتح للمؤسسة بابا كبيرا لدخول منافسين في منتجاتها لذلك وجب عليها مواكبة التغييرات التي تحصل في اطار تحسين المنتجات والخدمات من اجل المحافظة على استقرارها؛

#### أسباب تكنولوجية:

هي من بين اهم الاسباب الداعية للتغيير اذ تأثر ثروة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على اساليب الإدارة وتقديم الخدمات وعمليات البيع والشراء وهذه التطورات متسارعة الحدوث لتجد المؤسسة نفسها مضطرة لتطوير اليتها وذلك كي تجاري هذه التكنولوجيا؛

### اسباب اقتصادية:

بعض الاسباب الاقتصادية كالتضخم و ارتفاع معدل البطالة او انخفاضه يمكن ان ياتر في تركيبة القوى العاملة في المؤسسة؛

### الفرع الثاني: دوافع التغيير التنظيمي

تتمثل الدوافع في نوعين كالتالي (رحيم و علاوي، 2010):

### الدوافع الخارجية:

تعد الدوافع والقوى الخارجية اكثر تاثيرا في المؤسسة من الدوافع الداخلية لاتساع مجالها التنبؤ بأبعادها، وهذا الامر طبيعي نظرا لمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة عموما تتمثل الدوافع الخارجية فيما يلي:

### البيئة الاقتصادية:

وتتمثل في زيادة حدة المنافسة الخارجية الخاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة والانفتاح الاسواق وانضمام الكثير من الدول الى المؤسسة العالمية للتجارة اضافة الى تغيرات اسعار الفائدة واسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير بها وتغير معدلات التضخم، تغير قواعد المنافسة ايضا بعض التغيرات الاقتصادية العالمية التي اثرت في اساليب وانماط الادارة في المؤسسة وبالتالي دفعتها من المركزية والنظم البيروقراطية التي كانت تعمل بها الى نظم اكثر مرونة وتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية؛

### البيئة السياسية والقانونية:

تكمن في تغيير القوانين او تعديلها اذ ان هذه التشريعات تفرض قيودا او تهيئ فرصا مثل التغيرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية او وجود تغيرات داخلية او عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة اذا كانت مع الدول التي تمثل اسواقا مستهدفة او مصدرة لسلع المنافسة، ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة امام المؤسسة مثل ظهور قوانين وتشريعات جديدة كقانون العمل، الضمان الاجتماعي، الضرائب؛

### البيئة التكنولوجية:

تمثل اهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، ومن اهم التغيرات التكنولوجية التي تدفع الى تغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الامر الذي قضى على حدود فاصلة بين الدول وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات وثورة المعلومات، ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من اجل توافق أنشطة المؤسسة واساليب وطرق عملها مع متطلبات التغيرات التكنولوجية؛



### البيئة الاجتماعية:

تتمثل في العادات والتقاليد والقيم والمبادئ وكذلك الاتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المؤسسة نتيجة التغيير في الأذواق ورغبات المستهلكين وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على ارضائه؛

### البيئة الثقافية:

تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على العاملين في سلوكهم وأساليبهم في التعامل بل تعكس هذه الثقافة على الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

### الدوافع الداخلية:

تتمثل الدوافع الداخلية التي تؤدي بالمؤسسة الى القيام بالتغيير فيما يلي:

### اهداف جديدة:

إذا ما قامت المؤسسة بإضافة اهداف جديدة الى اهداف حالية او بتغيير اهدافها احي جديدة فستقوم حتما بالتغيرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة والوسائل لتحقيق هذه الاهداف بما ذلك الموارد والإمكانيات؛

### رسالة المنظمة:

تعرف الرسالة بانها السبب الذي وجدت من اجله المؤسسة، فاذا قررت تغييرها فانها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها؛

### انضمام افراد جدد:

ان انضمام افراد جدد ذوي افكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة اذا عينوا قادة في الادارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور اوضاع جديدة؛

### عدم رضا العاملين:

ان عدم رضا العاملين ينتج عنه اثار سلبية على اداء المؤسسة ولهذا على المسيرين تشخيص اسباب عدم الرضا وايجاد حلول باجراء التعديلات والتحسينات التي يطلبها العاملون؛

### تدني مستوى الاداء:

إذا تم اكتشاف تدني مستوى الاداء للمؤسسة عليها البحث في الاسباب والقيام بالتعديلات او التغييرات التي من شأنها تحسين الأداء؛

### العمليات والانظمة:

فهي تدفع للتغيير بسبب محاولة تعديل او اصلاح او تغيير اللوائح والإجراءات، انظمة الاتصالات وأنظمة الرقابة على الجودة؛

### الهيكل التنظيمي:

اذ يتم احداث التغيير نظرا لان الهيكل التنظيمي لم يعد قادر على التسيير والتنسيق مع المستويات التنظيمية الاخرى .

### المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي

يمكن تصنيف مجالات التغيير التنظيمي وفق عدة معايير منها (سوفي، 2011، صفحة 17):

#### أ- المجال الإنساني:

يعد الموظفين جوهر المؤسسات وأهم عناصرها على إطلاق ومن ثم وجب عمل على تطويرها لتتلائم مع متطلبات وأدوار المؤسسة، ويلعب سلوك الإنساني في المؤسسة دورا بارزا في عملية التغيير التنظيمي حيث يتوقف النجاح التغيير لدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وقناعتهم بضروريته ويتم احداث التغيير في جانب بشري من خلال:

#### 1- المهارات والأداء: يستخدم لذلك عدة طرق:

الإحلال وذلك بالاستغناء للموظفين الحاليين واستبدالهم بالموظفين أكثر كفاءة وانضباط الا ان هذا الاحلال يصعب تطبيقه ضلل الامان الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكيمة؛  
التحديث التدريجي للموظفين بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لانتقاء المترشحين مع اجراء مسابقات وامتحانات للوقوف على مستوى الداخلين الجدد؛

تكوين الموظفين بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة؛

الإتجاهات والإدراك والسلوكيات: يطلق على هذا التغيير في مجال الدراسات الإدارية إصلاح " التنمية الإدارية".

#### الثقافة التنظيمية:

تلعب الإدارة الموارد البشرية دورا هاما في احداث التغيير عبر خلق القادة الرأسي الذين يحظون بالقبول من جانب جميع الأفراد المؤسسة وذلك لترويج هيكل لجديد؛

#### ب\* المجال الهيكلي:

يشتمل الهيكل التنظيمي تصميم عمل التفويض والنطاق والإشراف درجة التنسيق بين الإدارات المختلفة للمنظمة.... الخ أي تغيير أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي وقد ترغب المنظمات

الحكومية في إدخال اصلاحات هيكلية لكن تصادفها صعوبات تحديد العناصر أو متغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي ولهذا تضطر إلى احداث ما يطلق عليه "إعادة التنظيم" والذي يعتبر أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والإستجابة لمتطلبات المجتمع البيئية العامة المحيطة بالمؤسسة بحيث يمتد إلى مختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية؛

### ج\*المجال التكنولوجي:

يتم التركيز فيه على وسائل المستخدمة في عمل، حيث تقوم المؤسسة بإدخال تكنولوجية جديدة تمكنها من تحسين أداء والتكنولوجية تعبر عن أنواع المعرفة الفنية والعملية التي يمكن أن تسهم من خلال توفير معدات وأجهزة في تحقيق كفاءة العالية وأداء الأفضل نظرا لما توفره على الإنسان من جهد ووقت.

يتضح من خلال العرض السابق أن المجالات التغيير التنظيمي متداخلة ومترابطة ولذلك يجب على المؤسسة أخذ احتياطاتها عند إقرارها التغيير، مراعاة التوازن بين مختلف جوانب التي قد تتعدى تلك المذكورة أنفا، غير أنه وبالرغم من أهمية كل مجال من هذه المجالات إلى أن أهم هذه المجالات هو جانب بشري نظرا لدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري على كل المستويات اذ يعتبر المحرك الأساسي لأي منظمة.

### المطلب الرابع: علاقة عمليات ادارة المعرفة بالتغيير التنظيمي

في الوقت الذي تساعد فيه ادارة المعرفة وتشجع العاملين في المؤسسة على التعلم المستمر فان كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي، ومواجهة التغيرات الكثيرة التي قد تحدث مستقبلا حيث ان مهارتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم اكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة واكثر ميولا لها، وهنا تكون ادارة المعرفة حققت التكيف للعاملين داخل المؤسسة (غضبان و مرادسي، 2018، صفحة 175)

ان ادارة المعرفة تسعى للحصول على المعرفة وتوثيقها وتنظيمها وتمكين الوصول اليها وهذه العمليات اصبحت موجودا استراتيجيا يعتمد عليه في نجاح وبقاء المؤسسة، ان ادارة المعرفة مجموعة من العمليات موجهة نحوى (توليد واكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق)الغرض الاساسي لادارة المعرفة هو توفير المعرفة المناسبة الى الشخص المناسب في المكان المناسب بالتالي ان عمليات ادارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، اذ تعتمد كل عملية على اخرى وتتكامل معها وتدعمها (اكرم و ظفر، 2013، صفحة

(343

ان اهمية عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها على التغيير التنظيمي حيث تقوم المؤسسة باجراء التغييرات فيها حتى تتكيف مع الضغوط الداخلية والخارجية، ويمكن لهذه التغييرات ان تكون مستمرة طالما ان الضغوط الخارجية والداخلية في حالة حركة واستمرارية وقد تكون بشكل جزئي تعمل على تعزيز بعضها البعض وإيجاد الشكل التكاملي لها، وهذا يساعد الافراد والجماعات في المؤسسة على التكيف والتأقلم مع هذه التغييرات (خليل، 2003، صفحة 15).

### خلاصة الفصل:

تعد إدارة المعرفة من أهم مدخلات التغيير والتطوير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت أحداث نقلة نوعية في مستوى أداء المنظمات، حيث تؤكد العديد من الدراسات أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ولقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء نظرة عامة حول إدارة المعرفة من خلال التطرق إلى مفهومها، أهميتها، فوائدها، ولتوضيح إدارة المعرفة أكثر تناولنا أهم عناصرها ووظائفها، ومختلف متطلبات ونماذج والعمليات التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة، كما 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 التغيير حيث تطرقنا إلى مفهوم التغيير التنظيمي وخصائصه، أهدافه، أسبابه، ومختلف دوافعه ومجالاته وفي الأخير توصلنا إلى علاقة عمليات إدارة المعرفة بالتغيير التنظيمي.

# الفصل الثاني

## دراسة حالة شركة نفضال

بسعيدة

**تمهيد:**

بعد عرض الإطار النظري الذي تمحور حول دراسة الأسس النظرية للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي، حاولنا اسقاط المفاهيم النظرية على الجانب التطبيقي وذلك باجراء دراسة ميدانية بشركة نفضال بسعيده عن طريق توجيه استبيان يحتوي على جملة من العبارات تعلقت بمتغيري الدراسة وهما عمليات ادارة المعرفة و مجالات التغيير التنظيمي، حيث تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

❖ **المبحث الاول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

❖ **المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية**

### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم التطرق وإيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، وهذا بتبيان مجتمع وعينة الدراسة وتبيان الاداة المستخدمة لجمع البيانات حيث سنقوم بشرح كيفية إعداد وبناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان والاساليب المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

يمثل مجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين يكونون موضع مشكلة البحث، بحيث يتشكلون في بحثنا من إطارات واعوان تنفيذ في شركة نفضال بسعيدة، وعددهم في العينة هو 61 عامل، وهم موزعين كما في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (II-01): يوضح توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة.

الوظيفة	افراد المجتمع	أفراد العينة
إطار	146	31
عون تنفيذ	348	30
المجموع	494	61

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

#### المطلب الثاني: أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى شركة نفضال بسعيدة، وقد استهدفت هذه الدراسة مجموعة من العاملين في الشركة محل الدراسة، حيث قمنا بصياغة استبيان والذي يتكون من جزأين: الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في: الجنس، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي والوظيفة في الشركة.

#### الجزء الثاني: يضم متغيرات الدراسة.

يهدف هذا الجزء إلى توضيح وتبيان مجالات ومحاور متغيرات الدراسة

المجال الأول: عمليات إدارة المعرفة، ويتكون من أربع محاور:

المحور الأول: اكتساب وتوليد المعرفة (05 عبارات)؛



المحور الثاني: تخزين المعرفة (05 عبارات)؛

المحور الثالث: توزيع المعرفة (05 عبارات).

المحور الرابع: تطبيق المعرفة (05 عبارات).

المجال الثاني: مجالات التغيير التنظيمي، ويتكون ثلاثة محاور:

المحور الأول: المجال التنظيمي (04 عبارات)؛

المحور الأول: المجال الانساني (04 عبارات)؛

المحور الأول: المجال التكنولوجي (04 عبارات).

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمس خيارات موضحة كما يلي:

الجدول رقم (II-02): يوضح مقياس ليكارت الخماسي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة غير	الاستجابة
5	4	3	2	1	الدرجة
[15.00 - 4.20]	[14.20 - 3.40]	[13.40 - 2.80]	[12.60 - 1.80]	[11.80 - 1,00]	مجال
موافقة عالية جداً	موافقة عالية	موافقة متوسطة	موافقة منخفضة	موافقة منخفضة جداً	درجة
					الموافقة

المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثالث: الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال الحزمة الإحصائية SPSS، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية الأساليب التالية:

- ❖ التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها؛
- ❖ المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة لعمال مؤسسة نفضال بسعيدة على كل عملية من عمليات إدارة المعرفة وكذا كل مجال من مجالات التغيير التنظيمي؛
- ❖ الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي؛
- ❖ اختبار T-Test الأحادي للعينة الأحادية لاختبار فرضيات الدراسة؛
- ❖ نموذج الانحدار الخطي (البسيط والمتعدد والتدرجي) لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين عمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة، ومجالات التغيير التنظيمي كمتغيرات تابعة؛

❖ اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test للعينات المستقلة واختبار (a facteur ANOVA)؛

### المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

في هذا المبحث سيتم التطرق الى الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية ، وتحليل وتفسير محاور الدراسة، تحليل وتفسير محاور الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة، اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة كما يلي :

#### المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

يتضمن هذا المطلب الوصف الاحصائي لعينة الدراسة من خلال المتغيرات الشخصية وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

#### الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

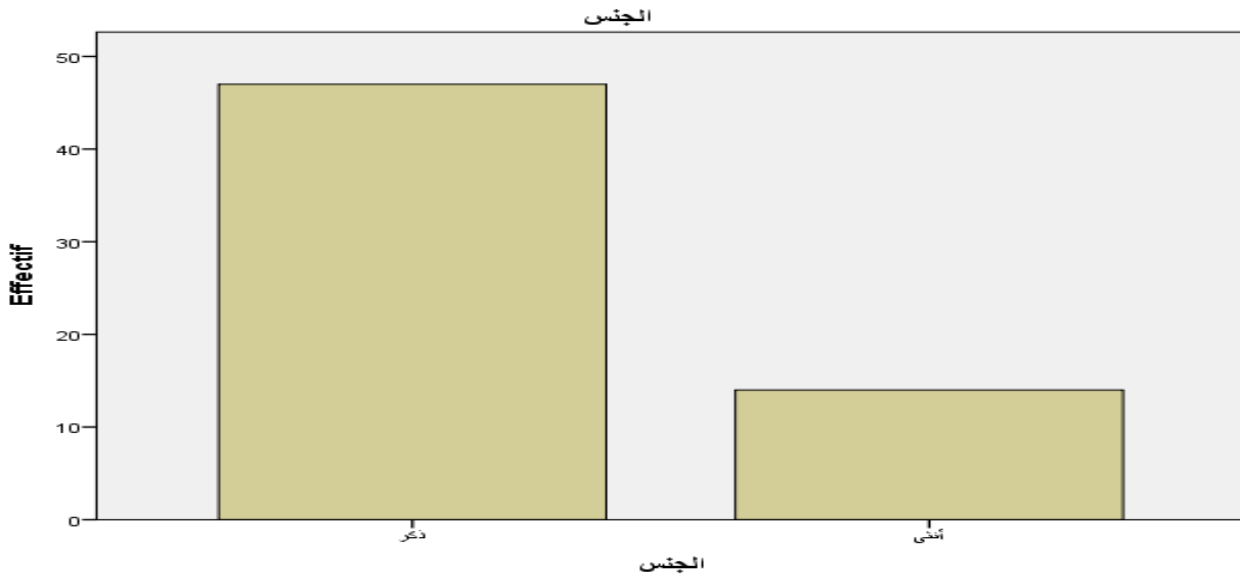
نهذف من خلال هذا الفرع إلى التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول والشكل ادناه:

الجدول رقم (II-03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
77%	47	ذكر
23%	14	أنثى
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-01): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الوصف الاحصائي لعينة الدراسة حيث أن عدد الذكور فيها يساوي 47 مفردة أي ما يعادل نسبة 77%، في حين كان عدد الإناث 14 مفردة بما يعادل نسبة 23%، إذ يتبين لنا ان إجمالي نسبة الذكور المستجوبين في الدراسة يفوق نسبة الإناث وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

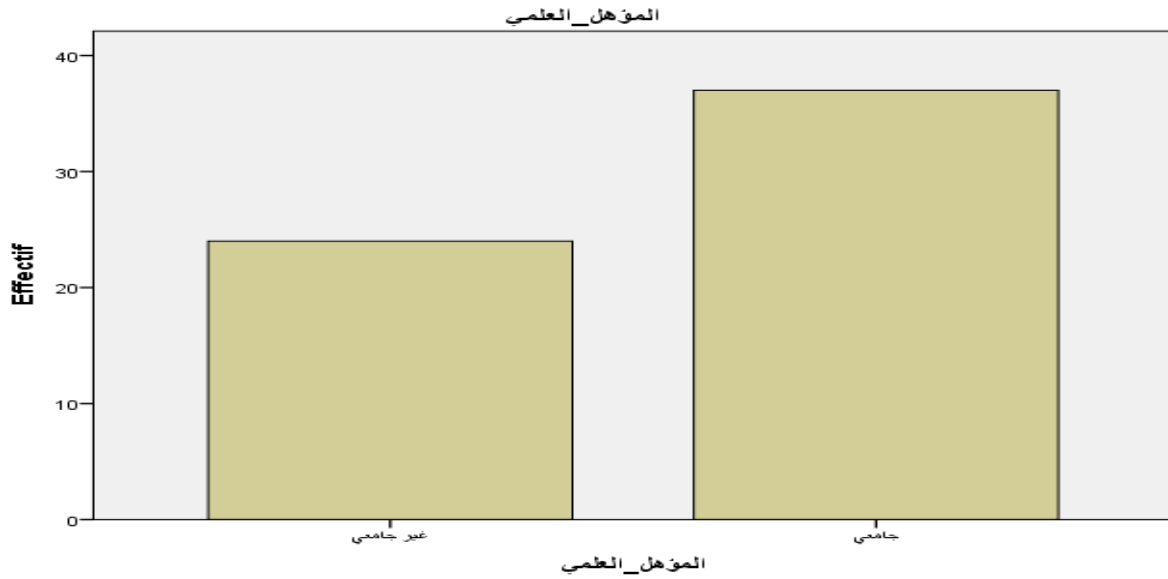
نهدف من خلال هذا الفرع إلى تحديد المؤهلات العلمية التي تتصف بها عينة الدراسة كما هي موضحة في الجدول والشكل ادناه:

الجدول رقم (II-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
60,7%	37	جامعي
39,3%	24	غير جامعي
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-02): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ان غالبية أفراد العينة لديهم مؤهل علمي جامعي وذلك بنسبة 60.7%، بينما كان للفئة الغير الجامعة نسبة 39.3%، مما يعني أن الشركة تعتمد على الكفاءات الجامعية وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أدائها.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

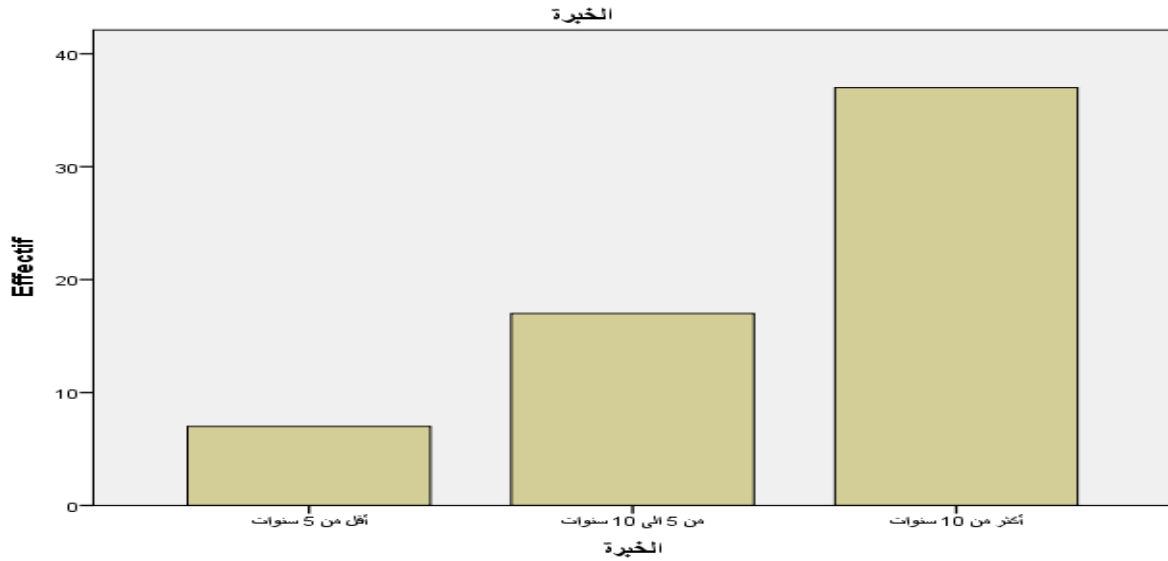
نهدف من خلال هذا الفرع إلى معرفة مدة الخبرة المهنية المكتسبة لعينة الدراسة داخل الشركة كما هو موضح في الجدول والشكل ادناه:

الجدول رقم (II-05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
11.5%	7	أقل من 05 سنة
27.9%	17	من 5 إلى 10 سنة
60.7%	37	أكثر من 10 سنة
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-03): مدرج تكراري يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة المستجوبة لديهم خبرة مهنية تفوق 10 سنوات وهذا بنسبة 60.7%، وهذا ما يمنح للأجوبة مصداقية أكبر باعتبارهم يملكون مستوى معرفي عالي يسمح لهم بالإلمام بكل أبعاد الأسئلة وبأكثر دقة وشمولية.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

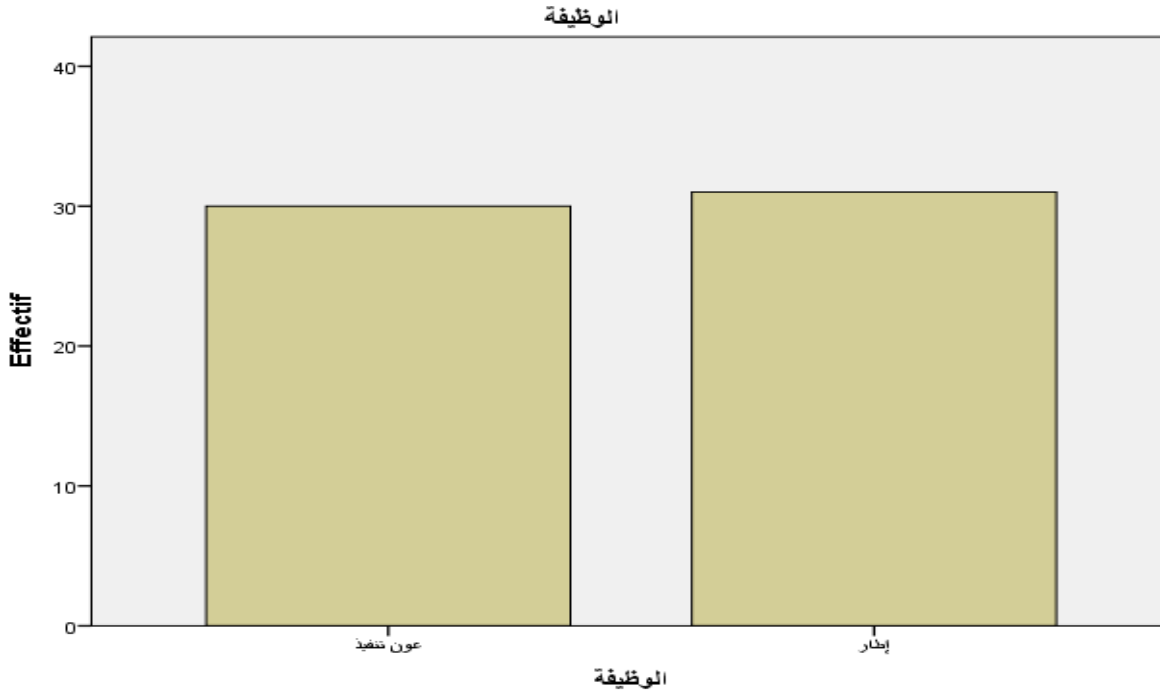
نحاول من خلال هذا الفرع إلى التعرف على توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة التي يشغلها أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول والشكل ادناه:

الجدول رقم (II-06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

النسبة	التكرار	الوظيفة
%50.8	31	إطار
%49.2	30	عون تنفيذ
%100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-04): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في الشركة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن معظم المستجوبين هم عمال من فئة أعوان تنفيذ وهذا بنسبة 49.2% بينما يوجد ما نسبته 50.8% من فئة إطارات بالشركة وهذا يدل على ان الدراسة استهدفت العدد الكافي من كل رتبة وظيفية.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة.

الفرع الأول: قياس ثبات الاستبيان.

ويقصد به التأكد من ان الاستبيان صالح لقياس ما اعد من اجله، وللتأكد من صدق أداة الدراسة سوف نقوم من خلال هذا الفرع باختبار قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (II-07): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

المجال	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
	المحور الأول: اكتساب وتوليد المعرفة (05 فقرات)؛	0,505
	المحور الثاني: تخزين المعرفة (05 فقرات)؛	0,735
	المحور الثالث: توزيع المعرفة (05 فقرات)؛	0,803

## الفصل الثاني دراسة حالة شركة نفضال لأثر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

0,801	المحور الرابع: تطبيق المعرفة (05 فقرات)؛	الأول
0,879	المجال الأول: عمليات إدارة المعرفة (20 فقرة)؛	
0,727	المحور الرابع: المجال التنظيمي (04 فقرات)؛	الثاني
0,737	المحور الخامس: المجال الانساني (04 فقرات)؛	
0,798	المحور السادس: المجال التكنولوجي (04 فقرات)؛	
0,850	المجال الثاني: التغيير التنظيمي (12 فقرة).	
0.926	جميع عبارات الاستبيان (32 فقرة)	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور ومجالات الدراسة كانت مقبولة وهي تتراوح بين (0.505 و 0.879)، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات المجال الأول فقد بلغت 0,879 وهي نسبة ثبات مقبولة، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات المجال الثاني فقد بلغت 0,850 وهي نسبة ثبات عالية، فحين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان 0.926 وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالاتساق الداخلي وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

### الفرع الثاني: تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة.

نحاول من خلال هذا الفرع قياس الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان بقياس متوسط درجة الإجابات على كل محور من محاور أداة الدراسة.

### المجال الأول: عمليات إدارة المعرفة.

نهدف من خلال هذا الجزء تحليل درجة إجابات الباحثين حول عبارات المجال الأول "عمليات إدارة المعرفة".

### المحور الأول: اكتساب وتوليد المعرفة.

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور اكتساب وتوليد المعرفة كما هو موضح في الجدول الموالي:

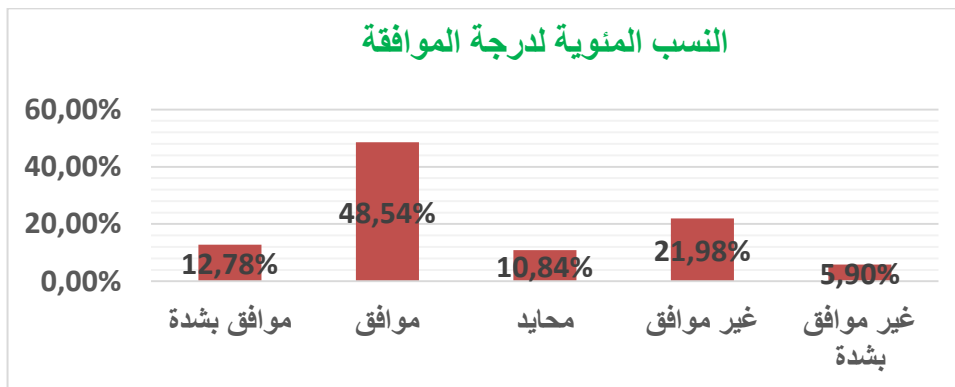
## الفصل الثاني دراسة حالة شركة نفضال لأثر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (II-08): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور اكتساب وتوليد المعرفة.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية للعمال لتوليد أفكار جديدة تتعلق بنشاط المؤسسة	01	10	05	37	08	3.67	0.961	عالية
		1.6%	16.4%	8.2%	60.7%	13.1%			
02	الانترنت متاحة في المؤسسة لجميع العمال	05	13	04	27	12	3.46	1.259	متوسطة
		8.2%	21.3%	6.6%	44.3%	19.7%			
03	تتوفر المؤسسة على مكتبة بها الوثائق والكتب التي ترتبط بنشاط المؤسسة	07	30	06	15	03	2.62	1.128	متوسطة
		11.5%	49.2%	9.8%	24.6%	4.9%			
04	العمال يستفيدون بشكل دوري من الدورات التدريبية والتعليمية	04	04	04	41	08	3.74	0.998	عالية
		6.6%	6.6%	6.6%	67.2%	13.1%			
05	تستعين المؤسسة بخبراء ومستشارين من خارج المؤسسة لنقل خبراتهم ومعارفهم للعمال	01	10	14	28	08	3.52	0.976	عالية
		1.6%	16.4%	23%	45.9%	13.1%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور 1	5.9%	21.98%	10.84%	48.54%	12.78%	3.4033	0.6202	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-05): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور اكتساب وتوليد المعرفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

**التعليق:** من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 61.32% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور اكتساب وتوليد المعرفة وهذه النسبة عالية، بينما كانت نسبة 38.68% من الإجابات



## الفصل الثاني دراسة حالة شركة نفضال لأثر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

بعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الرابعة وهي "العمال يستفيدون بشكل دوري من الدورات التدريبية والتعليمية" بنسبة 80.3%، وهذا ما يدل على ان الشركة تولي اهمية كبيرة للبرامج التدريبية والتعليمية مما سيكون له حتما انعكاسات ايجابية على اداء عمال الشركة

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على محور اكتساب وتوليد المعرفة فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 3.4033 وبانحراف معياري قدره 0.6202، وهذا يعني عملية اكتساب وتوليد المعرفة في نظر العمال هي المورد الأكثر أهمية كونها تساهم في انشاء معرفة جديدة لديهم.

**المحور الثاني: تخزين المعرفة.**

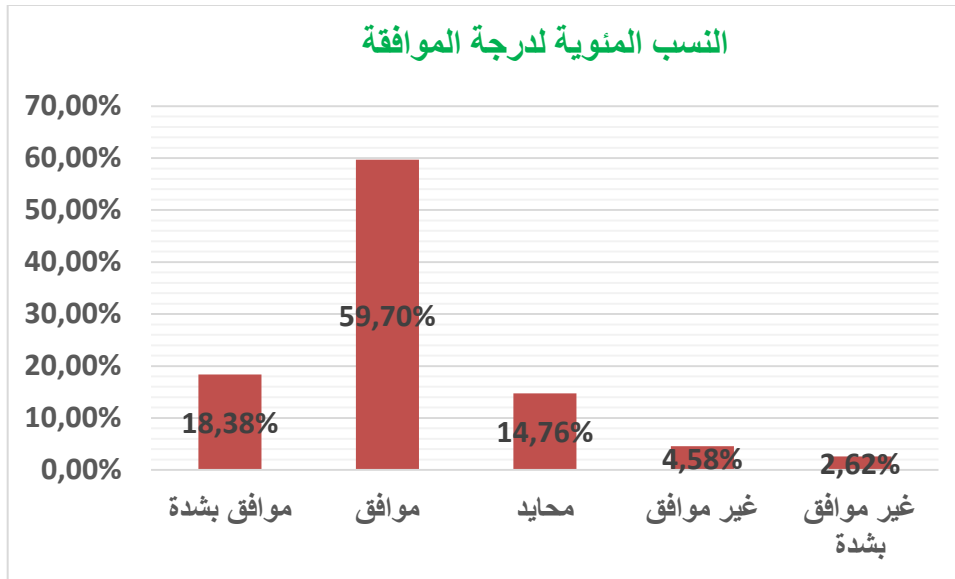
يضم هذا العنصر متوسط اجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور تخزين المعرفة كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (II-09): يوضح اتجاهات اجابات أفراد العينة حول عبارات محور تخزين المعرفة.**

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
06	المؤسسة لديها أرشيف يحتوي على جميع الوثائق والمستندات الخاصة بالمؤسسة	04	00	12	33	12	3.87	0.806	عالية
		%6.6	%00	%19.7	%54.1	%19.7			
07	المؤسسة تعتمد بشكل أكبر على التوظيف الدائم	03	06	14	32	06	3.52	0.976	عالية
		4.9%	9.8%	23%	52.5%	9.8%			
08	المؤسسة لديها العدد الكافي من الحواسيب والبرامج الالكترونية لتخزين وحفظ المعلومات الرقمية	00	04	05	38	14	4.02	0.764	عالية
		00%	6.6%	8.2%	62.3%	23%			
09	هناك سهولة في استرجاع المعلومات والمعارف المخزنة	01	03	06	42	09	3.9	0.768	عالية
		1.6%	4.9%	9.8%	68.9%	14.8%			
10	المؤسسة لديها الوسائل اللازمة لحماية معارفها وبياناتها المخزنة	00	01	08	37	15	4.08	0.666	عالية
		00%	1.6%	13.1	60.7%	24.6%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور	2.62%	4.58%	14.76%	59.7%	18.38%	3.8787	0.5589	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-06): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور تخزين المعرفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

**التعليق:** من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة **78.08%** من المستجيبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور تخزين المعرفة وهذه النسبة عالية وتدل على أن عمال شركة نפטال بسعيدة يرون ان الشركة تتبع منهج تخزين المعرفة، بينما كانت نسبة **21.92%** من الإجابات بعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة التاسعة وهي " هناك يسر وسهولة في استرجاع المعلومات والمعارف المخزنة " بنسبة **83.7%**، وهذا ما يبين شركة نפטال تسعى جاهدة في سهولة استرجاع المعلومات المخزنة بالصورة التي ترفع من أداء وكفاءة أفرادها.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت نتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي **3.8787** وانحراف معياري قدره 0.5589، وهذا يعني بأن العمال يرون ان الشركة تسعى جاهدة إلى تخزين المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد.

**المحور الثالث: توزيع المعرفة.**

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور توزيع المعرفة كما هو موضح في الجدول الموالي:

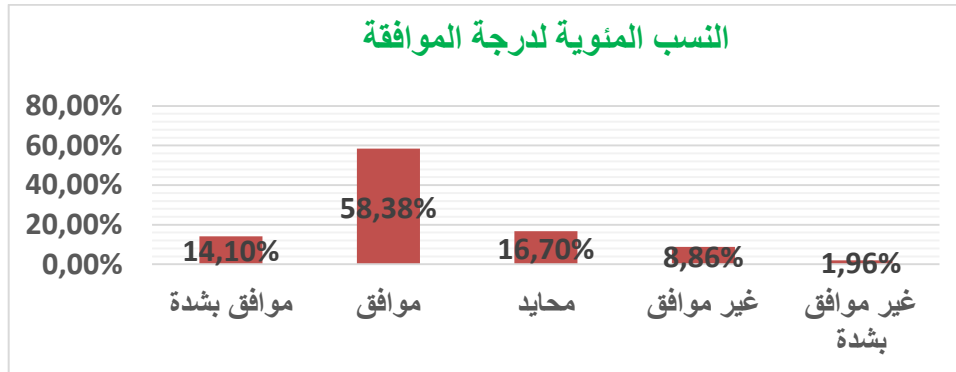
## الفصل الثاني دراسة حالة شركة نفضال لأثر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (II-10): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور توزيع المعرفة.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	تقوم المؤسسة بإصدار نشریات ودوريات متعلقة بنشاط المؤسسة	01	06	08	37	09	3.77	0.883	عالية
		1.6%	9.8%	13.1%	60.7%	14.8%			
12	المؤسسة تعقد اجتماعات وجلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف	02	04	13	33	09	3.70	0.919	عالية
		3.3%	6.6%	21.3%	54.1%	14.8%			
13	الأقسام داخل المؤسسة مربوطة بشبكة معلومات داخلية (Intranet)	01	03	06	40	11	3.93	7.93	عالية
		1.6%	4.9%	9.8%	65.6%	18%			
14	العمال داخل المؤسسة يتبادلون الأفكار والمعارف فيما بينهم	00	07	13	35	06	3.66	0.814	عالية
		00%	11.5%	21.3%	57.4%	9.8%			
15	تعقد المؤسسة دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة	02	07	11	33	08	3.62	0.969	عالية
		3.3%	11.5%	18%	54.1%	13.1%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور	1.96%	8.86%	16.7%	58.38	14.1%	3.7377	0.6568	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-07): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور توزيع المعرفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

## الفصل الثاني دراسة حالة شركة نفضال لأثر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

**التعليق:** من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة **72.48%** من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم نحو الموافقة العالية على محور توزيع المعرفة، بينما كانت ما نسبته **27.52%** من الإجابات بعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الثالثة عشر وهي "الأقسام داخل المؤسسة مربوطة بشبكة معلومات داخلية (Intranet)" بنسبة **83.6%**، وهذا ما يدل على شركة نفضال تتوفر لديها شبكة المعلومات الداخلية التي تساهم بشكل كبير في نقل وتوزيع المعلومات بين الأقسام داخل الشركة وتساهم في سرعة إيصال المعلومات بين الأفراد.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على محور توزيع المعرفة فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي **3.7377** وبانحراف معياري قدره **0.6568**، وهذا ما يؤكد ان عملية توزيع المعرفة داخل شركة نفضال بسعيدة تتم بصورة دورية جيدة وان الشركة توفر كل الوسائل التي تساهم في عملية تدفق المعلومات والمعارف بين الأفراد من خلال تشجيع المشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بالاعتماد على نظم الاتصال الرسمية.

### المحور الرابع: تطبيق المعرفة.

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور تطبيق المعرفة كما هو موضح في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (II-11): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور تطبيق المعرفة.

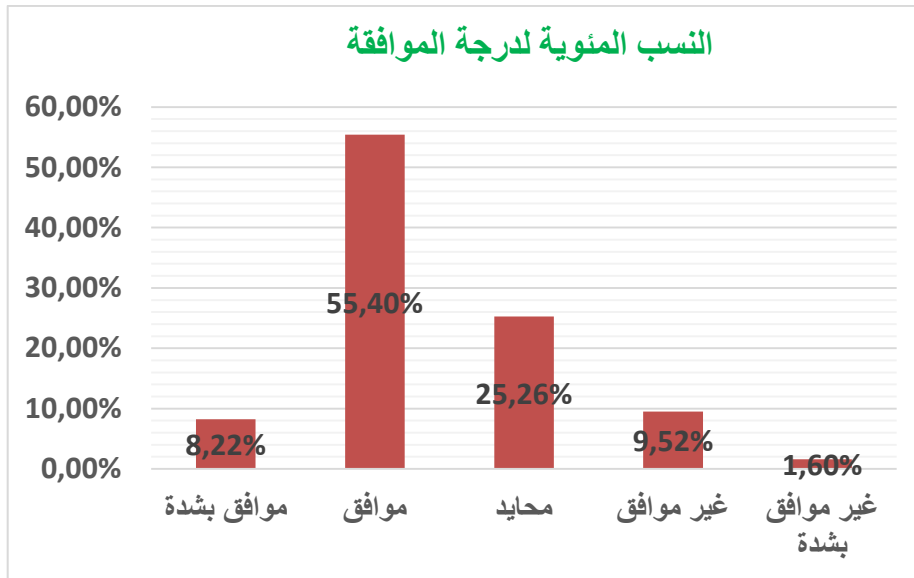
الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	المؤسسة تشجع المبادرات والابداعات وتأخذ بها	01	05	22	29	04	3.49	0.809	عالية
		1.6%	8.2%	36.1%	47.5%	6.6%			
17	تساهم المعارف المكتسبة في تحسين أدائك في العمل	01	04	09	42	05	3.75	0767	عالية
		1.6%	6.6%	14.8%	68.9%	8.2%			
18	محيط العمل يسمح بتطبيق ما تم اكتسابه من الدورات التدريبية والتعليمية	01	06	13	36	05	3.62	0.840	عالية
		1.6%	9.8%	21.3%	59%	8.2%			
19	إدارة المؤسسة تتابع باستمرار مدى تطبيق العمال لما تدرّبوا	01	09	18	26	07	3.48	0.942	عالية
		1.6%	14.8%	29.5%	42.6%	11.5%			

## الفصل الثاني دراسة حالة شركة نفضال لأثر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

								عليه	
عالية	0.802	3.61	04	36	15	05	01	المؤسسة تمتلك الإمكانيات الضرورية لتطبيق المعارف المكتسبة	20
			6.6%	59%	24.6%	8.2%	1.6%		
عالية	0.6222	3.5902	8.22%	55.4%	25.26%	9.52%	1.6%	النسبة المئوية لإجابات المحور 4	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-08): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور تطبيق المعرفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

**التعليق:** من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة **63.62%** من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم تتجه نحو الموافقة على محور تطبيق المعرفة هذه النسبة عالية، بينما كانت ما نسبته **36.38%** من الإجابات بعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة السابعة عشر وهي "تساهم المعارف المكتسبة في تحسين أدائك في العمل" **77.1%**، وهذا ما يدل على أن المعارف الجديدة التي يتلقاها الأفراد داخل الشركة تساهم في تحسين أدائهم التنظيمي.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا محور تطبيق المعرفة فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي **3.5902** وانحراف معياري قدره **0.6222**، وهذا ما يبين بأن عملية تطبيق المعرفة

## الفصل الثاني دراسة حالة شركة نفضال لأثر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

تتم بشكل فعال من وجهة نظر العينة المستجوبة وأنها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة الشركة وأكثر ارتباطاً بالمهام الموكلة لديهم.

### المجال الأول: عمليات إدارة المعرفة.

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات المجال الأول "عمليات إدارة المعرفة" كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-12): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
عمليات إدارة المعرفة	3.6525	0.49652	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** يوضح الجدول رقم (II-11) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات عمليات إدارة المعرفة بلغت 3.6525 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت موافقة عالية، وهذا يعني أن جميع عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) بتكاملها وتناغمها تلعب دور فعال في إتاحة المعرفة للجميع، لذلك ترى الفئة المستجوبة أن الرؤساء يبذلوا جهود جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق إدارة المعرفة على النحو الذي يسمح بالمحافظة على المعارف ونقلها للآخرين مما يسمح بتوفير مرونة بين الأفراد.

### المجال الثاني: التغيير التنظيمي.

نهدف من خلال هذا الجزء تحليل درجة إجابات المبحوثين حول عبارات المجال الثاني "التغيير التنظيمي".

### المحور الخامس: المجال التنظيمي.

يضم هذا العنصر متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور المجال التنظيمي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-13): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور المجال التنظيمي.

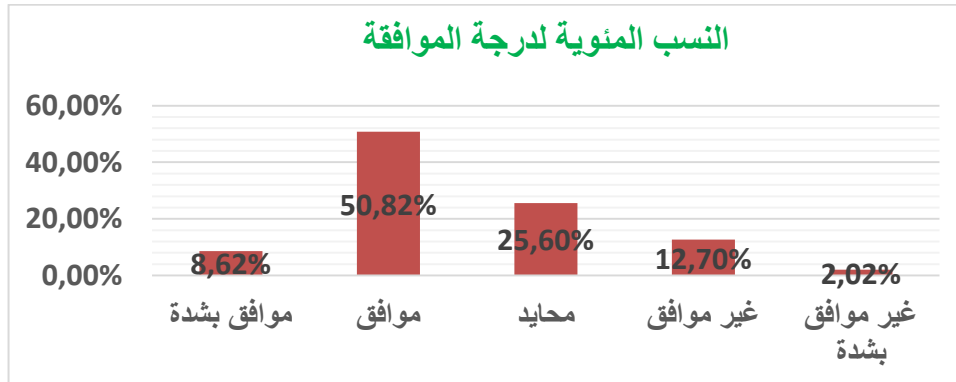
الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
21	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يسهل عمليات الاشراف والتوجيه	01	05	16	35	04	3.59	0.804	عالية
		%1.6	%8.2	%26.2	%57.4	%6.6			

## الفصل الثاني دراسة حالة شركة نفضال لأثر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

عالية	0.939	3.57	07	32	12	09	01	المؤسسة تقوم بتحديث الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع المستجدات	22
			11.5%	52.5%	19.7%	14.8%	1.6%		
عالية	0.802	3.61	06	31	18	06	00	هناك تنسيق وتكامل بين أقسام ووظائف المؤسسة	23
			9.8%	50.8%	29.5%	9.8%	00%		
متوسطة	1.002	3.28	04	26	17	11	03	المؤسسة تعمل على التقليل من المركزية في صنع القرارات (تفويض بعض الصلاحيات)	24
			6.6%	42.6%	27%	18%	4.9%		
عالية	0.6605	3.5123	8.62%	50.82%	25.6%	12.7%	2.02%	النسبة المئوية لإجابات المحور 5	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-09): يوضح يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المجال التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

**التعليق:** من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة **59.44%** من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور المجال التنظيمي وهذه النسبة عالية، بينما كانت نسبة **40.56%** من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الحادية والعشرون وهي "الهيكل التنظيمي في المؤسسة يسهل عمليات الاشراف والتوجيه" بنسبة **64%**، وهذا ما يبين مرونة الهيكل التنظيمي للشركة يسهل عملية توجيه الأفراد وهذا ما يجنب غموض وتداخل الأدوار والمهام بين الأفراد داخل الشركة.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي **3.5123** وبانحراف معياري قدره **0.66053**، وهذا يدل على ان شركة نفضال بسعيدة بتطوير

## الفصل الثاني دراسة حالة شركة نفضال لأثر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

المجال التنظيمي للشركة من خلال دعم للموارد التي تضمن تطبيق كفاء لعمليات إدارة المعرفة بهدف تبسيط للإجراءات العمالية وللامركزية القرار وضمان تناغم وتنسيق بين مختلف الأنشطة والأقسام داخل الشركة.

**المحور السادس: المجال الانساني.**

يضم هذا العنصر متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور المجال الانساني كما هو موضح في الجدول الموالي:

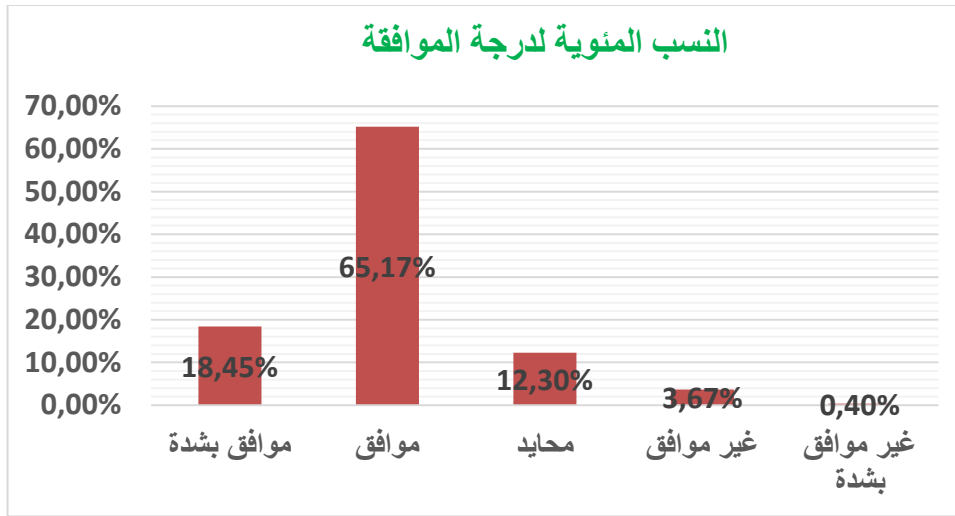
**الجدول رقم (II-14): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور المجال الانساني.**

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
25	تشعر بالولاء والانتماء لدى المؤسسة	00	03	09	37	12	3.95	0.740	عالية
		%00	%4.9	%14.8	%60.7	%19.7			
26	هناك تحسن وتطور في قدراتك ومهاراتك في العمل	00	01	07	42	11	4.03	0.605	عالية
		00%	1.6%	11.5%	68.9%	18%			
27	لديك الرغبة والدافعية لإنجاز المهام الموكلة اليك	00	01	06	41	13	4.08	0.614	عالية
		00%	1.6%	9.8%	67.2%	21.3%			
28	لديك استعداد للعمل حتى في غير أوقات الدوام (مثل العمل في المناسبات الدينية والوطنية)	01	04	08	39	09	3.84	0.820	عالية
		1.6%	6.6%	13.1%	63.9%	14.8%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور	0.4%	3.67%	12.3%	65.17%	18.45%	3.9754	0.5238	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.



الشكل رقم (II-10): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المجال الانساني.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.

**التعليق:** من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة **69,87%** من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الالتزام المعياري وهذه النسبة عالية، بينما كانت نسبة **30,13%** من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة السادسة والعشرون وهي "هناك تحسن وتطور في قدراتك ومهاراتك في العمل" بنسبة **86.9%**، وهذا ما يبين الفئة المستجوبة ان هناك تغيير داخل بيئة العمل من خلال تطبيق لعمليات إدارة المعرفة أدى تحسن ملموس لدى الأفراد داخل الشركة تنمية مهاراتهم وقدراتهم في العمل مما يسهم من رفع أدائهم في العمل.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي **3.9754** وانحراف معياري قدره 0.5238، هذا ما يفسر ان شركة نفضال بسعيدة ومن خلال تطبيقها لعمليات إدارة المعرفة تسعى الى الاهتمام بالجانب الإنساني لدى افرادها والعمل على حشد وتنمية قدراتهم بما يعود بالإيجاب على الشركة.

#### المحور السادس: المجال التكنولوجي.

يضم هذا العنصر متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور المجال التكنولوجي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-15): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة لمحور المجال التكنولوجي.

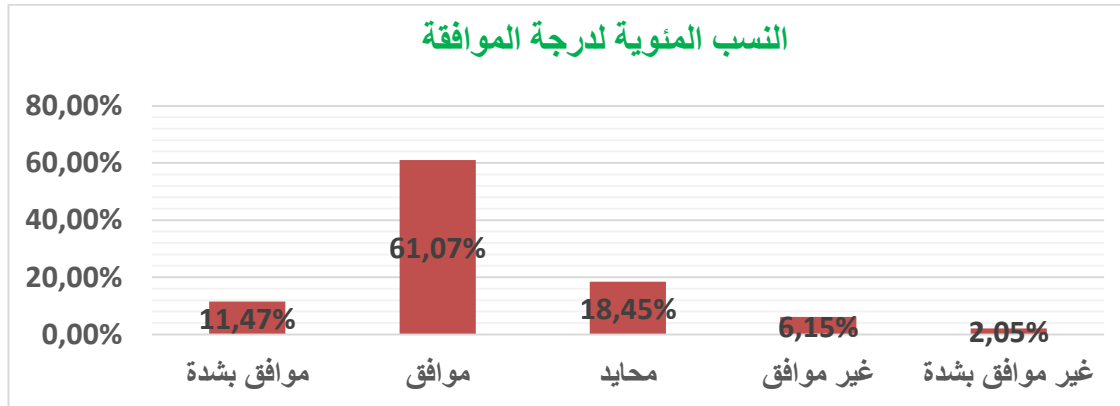
الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
29	تقوم المؤسسة بتحديث الآلات	02	03	06	43	07	3.82	0.827	عالية

## الفصل الثاني دراسة حالة شركة نفضال لأثر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

			11.5%	70.5%	9.8%	4.9%	3.3%	والمعدات باستمرار	
عالية	0.893	3.74	09	34	13	03	02	تحرص المؤسسة على جلب واقتناء التكنولوجيا الحديثة	30
			14.8%	55.7%	21.3%	4.9%	3.3%		
عالية	0.813	3.68	06	35	14	04	01	المؤسسة تعتمد في معظم معاملاتها الداخلية والخارجية على شبكة الانترنت	31
			9.8%	57.4%	23%	6.6%	1.6%		
عالية	0.756	3.73	06	37	12	05	00	انجاز الاعمال في المؤسسة يتم بسرعة ودقة وسهولة	32
			9.8%	60.7%	19.7%	8.2%	00%		
عالية	0.6559	3.7391	11.47%	61.07%	18.45%	6.15%	2.05%	النسبة المئوية لإجابات المحور 7	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-11) يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة للمحور التكنولوجي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.

**التعليق:** من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 72.54% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور المجال التكنولوجي وهذه النسبة عالية، بينما كانت نسبة 27.46% من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة التاسعة والعشرون وهي "تقوم المؤسسة بتحديث الآلات والمعدات باستمرار" بنسبة 82%، وهذا ما يبين أن الفئة المستجوبة ترى أن الشركة تسعى جاهدة من حين لآخر إلى استحداث معدات وآلات تتماشى مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل على النحو الذي يضمن لها الحفاظ على مكانتها السوقية.

## الفصل الثاني دراسة حالة شركة نفضال لأثر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي **3.7391** وانحراف معياري قدره **0.6559**، وهذا ما يبين أن الفئة المستجوبة تشعر ان الشركة تولي اهتمام كبير للمجال التكنولوجي من خلال مجمل المعارف، التقنيات ووسائل الدعم، باعتبار التوجهات الحديثة مبينة على أساس المعارف والتكنولوجية وذلك نظرا لدور المعرفة في تعاضم النجاح المؤسسي.

### المجال الثاني: التغيير التنظيمي.

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات المجال الثاني "التغيير التنظيمي" كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-16): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التغيير التنظيمي	3.7439	0.48944	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** يوضح الجدول رقم أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات التغيير التنظيمي بلغت **3.7439** وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت موافقة عالية، مما يدل على ان الفئة المستجوبة تلتزم ان شركة نفضال بسعيدة تهتم بتطبيق التغيير التنظيمي داخل الشركة في (المجال التنظيمي، المجال الإنساني، المجال التكنولوجي) بما يضمن للشركة مواكبة الديناميكية الحاصلة في بيئتها وتهيئة أفرادها على بذل جهود للرقى بالشركة وذلك من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

بغية تحقيق اهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة سلفا سوف نحاول اختبار فرضيات الدراسة وصولا إلى مناقشة النتائج.

#### الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

سنحاول من خلال هذا الفرع اختبار فرضيات الدراسة، من اجل التأكد من صحة الفرضيات، بإمكانية قبولها أو رفضها.

#### أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

$H_0$ : لا تطبق شركة نفضال بسعيدة عمليات إدارة المعرفة من منظور عمالها.

$H_1$ : تطبق شركة نفضال بسعيدة عمليات إدارة المعرفة من منظور عمالها.

## الفصل الثاني دراسة حالة شركة نفضال لأثر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي، مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في اطلجدول أدناه:

الجدول رقم (II-17): يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق شركة نفضال لعمليات إدارة المعرفة.

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	60	0.49652	3.6525	عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الأول حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة بشركة نفضال قدر بـ **3.6525** وبانحراف معياري قدره **0.49652** وهذا ما يقابل درجة الموافقة العالية، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $Sig = 0,000$  وهي أقل من  $0,05$  مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي تطبق شركة نفضال بسعيدة عمليات إدارة المعرفة من منظور عمالها.

**ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.**

**H<sub>0</sub>** : لا تقوم شركة نفضال بسعيدة بالتغيير التنظيمي من منظور عمالها.

**H<sub>1</sub>** : تقوم شركة نفضال بسعيدة بالتغيير التنظيمي من منظور عمالها.

تم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على اختبار الأحادي العينة لدرجات الإجابة على التغيير التنظيمي لدى عمال شركة نفضال بسعيدة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (II-18): يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على التغيير التنظيمي لدى عمال شركة نفضال.

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	60	0.48944	3.7439	التغيير التنظيمي لدى عمال شركة نفضال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الثاني حول التغيير التنظيمي من منظور عمال شركة نفضال بسعيدة قدر بـ **3.7439** وبانحراف معياري قدره **0.48944** وهذا ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $Sig = 0.00$  وهي أقل من  $0,05$

## الفصل الثاني دراسة حالة شركة نפטال لأثر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي تقوم شركة نפטال بسعادة بالتغيير التنظيمي من منظور عمالها.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

$H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي بشركة نפטال بسعادة.

$H_1$  : يوجد تأثير دال إحصائياً لعمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي بشركة نפטال بسعادة.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والتدرجي وتحليل التباين ANOVA كما هو موضح ادناه:

الجدول رقم (II-19): يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط بين عمليات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.

المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة.			المتغير التابع: التغيير التنظيمي.
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط المتعدد R	
0.639	0.645	0.803	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.803$  وهذا يدل على وجود ارتباط قوي موجب بين عمليات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.645$  مما يعني عمليات إدارة المعرفة فسرت ما نسبته 64.5% من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي في شركة نפטال بسعادة.

الجدول رقم (II-20): يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين عمليات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	9.277	1	9.277	107.417	0.000
البواقي	5.096	59	5.096		
المجموع	14.373	60			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الثاني دراسة حالة شركة نفضال لأثر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

من خلال جدول (ANOVA) أعلاه نجد أن  $F=107.417$  وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي بشركة نفضال بسعيدة.

الجدول رقم (II-21): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار البسيط.

الدلالة المعنوية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
0,004	3.023		0,282	0,851	الثابت.
0,000	10.364	0,803	0,076	0,792	عمليات إدارة المعرفة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = 0,851 + 0,792 X$$

بحيث:  $Y$ : التغيير التنظيمي.  $X$ : عمليات إدارة المعرفة. قيمة الثابت: 0.851

ومن أجل معرفة تأثير عناصر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي ودرجة تأثير كل عملية من هذه العمليات سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-22): يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.

المتغيرات المستقلة: عمليات إدارة المعرفة.			المتغير التابع: التغيير التنظيمي.
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط المتعدد $R$	
0.718	0.736	0.858	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.858$  وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين عمليات إدارة المعرفة مجتمعة على التغيير التنظيمي، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.736$  مما

## الفصل الثاني دراسة حالة شركة نفضال لأثر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

يعني أن عمليات إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) مجتمعة فسرت ما نسبته 73.6% من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (II-23): يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين عمليات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	10.585	4	2.646	39.126	0,000
البواقي	3.788	56	0.068		
المجموع	14.373	60			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال جدول (ANOVA) أعلاه نجد أن  $F = 39.126$  وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.

الجدول رقم (II-24): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد.

الدلالة المعنوية	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
0.004	3.004		0.264	0.793	الثابت
0.246	-1.173	-0.102	0.069	-0.081	توليد واكتساب المعرفة.
0.001	0.536	0.316	0.078	0.276	تخزين المعرفة.
0.019	2.425	0.256	0.079	0.190	توزيع المعرفة.
0.000	5.351	0.511	0.075	0.402	تطبيق المعرفة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه ومن خلال قيم (T) ومستوى المعنوية المقابلة لها نجد أن عمليات إدارة المعرفة ظهرت معنوية باستثناء عملية توليد واكتساب المعرفة غير معنوية، وهذا يعني أن معنوية النموذج الكلي تعود إلى عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

## الفصل الثاني دراسة حالة شركة نفضال لأثر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

وللتعمق أكثر في التحليل ومعرفة قوة ودرجة تأثير كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي، سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار التدريجي.

### اختبار الانحدار التدريجي:

نهدف من خلال هذا الاختبار معرفة أي متغير من المتغيرات المستقلة الذي له تأثيراً أكبر، ولاستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع عند وجود بقية المتغيرات كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (II-25): يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين عمليات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.

النموذج	المتغير المستقل	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح
الأول	تطبيق المعرفة	0.755	0.569	0.562
الثاني	تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة	0.841	0.707	0.697
الثالث	تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة	0.854	0.730	0.716

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** إن نتائج الانحدار التدريجي بينت وجود ثلاثة نماذج للتنبؤ بالعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو عملية تطبيق المعرفة، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين وهما: عمليات تطبيق المعرفة، وتخزين المعرفة، فحين النموذج الثالث اعتمد على ثلاثة متغيرات مستقلة وهي: تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة وتوزيع المعرفة، وقد تم استثناء المتغير المستقل الآخر عملية توليد واكتساب المعرفة.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد للنموذج الأول بلغت قيمته 0.569 مما يعني أن المتغير المستقل (تطبيق المعرفة) فسر لوحده ما نسبته 56.9% من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي، بينما بلغ معامل التحديد للنموذج الثاني 0.707 مما يدل على أن المتغيرين المستقلين (تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة) فسرا معا ما نسبته 70.7% من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي، فحين بلغ معامل التحديد للنموذج الثالث 0.730 أي ان المتغيرات المستقلة الثلاثة (تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة) فسرت ما نسبته 73% من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي.



الجدول رقم (II-26): يوضح نموذج تحليل التباين ANOVA بين عمليات إدارة المعرفة والتغيير

التنظيمي.

الدالة المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	78.003	8.183	1	8.183	الانحدار	الأول
		0.105	59	6.190	البواقي	
			60	14.373	المجموع	
0.000	69.897	5.079	2	10.158	الانحدار	الثاني
		0.073	58	4.215	البواقي	
			60	14.373	المجموع	
0.000	51.369	3.497	3	10.492	الانحدار	الثالث
		0.068	57	3.881	البواقي	
			60	14.373	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه نجد أنه بالنسبة للنموذج الأول بلغت قيمة F المحسوبة  $F=78.003$  وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول النموذج الأول في التنبؤ بالعلاقة بين متغير عملية (تطبيق المعرفة) والتغيير التنظيمي، وهذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية، أما بالنسبة للنموذج الثاني بلغت قيمة F المحسوبة  $F=69.897$  وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول النموذج الثاني في التنبؤ بالعلاقة بين متغيري (تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة) والتغيير التنظيمي، فحين النموذج الثالث فقد بلغت قيمة F المحسوبة  $F=51.369$  وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول النموذج الثالث في التنبؤ بالعلاقة بين متغيرات (تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة) والتغيير التنظيمي، وهذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

المطلب الرابع: اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على التغيير التنظيمي.

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على المتغير التابع التغيير التنظيمي، وسيتم اختبار هذه الفرضيات باتباع الخطوات الآتية:

أولاً: اختبار تأثير الجنس على التغيير التنظيمي.

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى إلى الجنس.

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى إلى الجنس.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-27): يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة بين التغيير التنظيمي والجنس.

المتغير المستقل: الجنس					المتغير التابع: التغيير التنظيمي
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,197	59	-1,305	0.05	8.368	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0,05$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$ ، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور والإناث هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0,197$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$  مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.

ثانياً: اختبار تأثير المؤهل العلمي على التغيير التنظيمي.

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-28): يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة بين المؤهل العلمي والتغيير التنظيمي.

المتغير المستقل: المؤهل العلمي.					المتغير التابع: التغيير التنظيمي
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,488	59	-0.698	0,487	0,490	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,487 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما جامعي وغير جامعي هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,488 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية بالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: اختبار تأثير الخبرة المهنية على التغيير التنظيمي.

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى إلى الخبرة المهنية.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى إلى الخبرة المهنية.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-29): يوضح نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA التغيير التنظيمي والخبرة المهنية

الدلالة المعنوية Sig	فيلشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,828	0,189	0,047	2	0,093	بين المجموعات
		0,246	58	14.280	داخل المجموعات
			60	14.373	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول ANOVA أعلاه فإن قيمة فيشر F=0,189، وأن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,828 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية

## الفصل الثاني دراسة حالة شركة نفضال لأثر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

رابعاً: اختبار تأثير الوظيفة على التغيير التنظيمي.

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى إلى الوظيفة في الشركة.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى إلى الوظيفة في الشركة.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (30-II): يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة، بين التغيير التنظيمي والوظيفة في الشركة.

المتغير المستقل: الوظيفة في الشركة.					المتغير التابع: التغيير التنظيمي.
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,870	59	-0.165	0,726	0,124	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,726 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الوظيفة في الشركة وهما اطار وعون تنفيذ هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.870 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية بالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي تعزى إلى متغير الوظيفة في الشركة.

خلاصة الفصل:

لمعرفة واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي حاولنا إسقاط بعض المفاهيم النظرية لإدارة المعرفة والتغيير التنظيمي على الواقع التطبيقي، حيث أجرينا دراسة تطبيقية بشركة نפטال بسعيدة من خلال توزيع الاستبيان على عينة من عمال الشركة محل الدراسة وذلك بغية استجوابهم على محاور أساسية للدراسة المتمثلة في:

✓ عمليات إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)؛

✓ مجالاً التغيير التنظيمي (المجال التنظيمي، المجال الإنساني، المجال التكنولوجي).

ولقد اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها على مستوى شركة نפטال بسعيدة ان العمال يرون ان الشركة محل الدراسة تطبق عمليات إدارة المعرفة بدرجة عالية، كما انه تبين لنا انه يوجد علاقة قوية بين عمليات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بمختلف مجالاته المتمثلة في (المجال التنظيمي، المجال الإنساني، المجال التكنولوجي)، فحين أنه لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية على التغيير التنظيمي بشركة نפטال بسعيدة،

خاتمة عامة

إن بقاء المؤسسات واستمراريتها في ظل التغيرات والمنافسة الشديدة يعتمد على إدارة أصولها المعرفي، وعليه أصبح لزاما على الأفراد والمنظمات أن تعمل على تجديد معارفها وإيجاد الآليات والطرق المناسبة لتوفير المناخ الذي يسمح بتفاعل وربط معارف ومعلومات وخبرات الأفراد، حيث أن البيئة التنافسية تفرض على المنظمات أهمية تنمية أصولها المعرفية والمحافظة عليه.

كما انه في ظل التطورات والتغيرات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة، تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي أثارت اهتمام الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا، نظرا للدور الذي تلعبه في تحقيق ميزة التنافسية وخلق القيمة، وفي ظل التحول للاقتصاد المعرفي والتحول إلى منظمات مبنية على المعرفة تهدف إدارة المعرفة لتحقيق التنافسية وتحسين الأداء وتسهيل عملية مواكبة التغيرات في مختلف المجالات التي تواجه المؤسسات، وتعتبر إدارة المعرفة مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج والتركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل تضمن توليد المعارف الجديدة سهلة التشارك مع الآخرين.

وتظهر أهمية عمليات إدارة المعرفة في الدور الذي تلعبه في رفع الرصيد المعرفي للأفراد من خلال تنمية القدرات المعرفية، والمهارات والخبرات للأفراد من جهة وزيادة ربحية المنظمة وإنتاجيتها واستدامتها من جهة أخرى، وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى الاهتمام بإيجاد استراتيجيات أكثر فعالية تضمن تطبيق فعال لعمليات إدارة المعرفة باعتبارها مفتاح التفوق والنجاح وعنصرا مميذا يضمن لها تفوقها التنافسي، ولا يتحقق هذا التطبيق الفعال إلا من خلال الاستخدام والاستغلال الأمثل للمعرفة ومنح الأهمية لتوليدها واستخدامها ومشاركتها، باعتبار الأفراد المورد الأساسي للمعرفة ولا يمكن لأي تكنولوجيا من التنبؤ ما لم يصرح عنها وتنقل منه إلى العقل الإلكتروني لتخزن فيه كما تخزن بقية أنواع المعرفة الموثقة.

مما سبق نستنتج أن إدارة المعرفة إحدى المناهج الحديثة، التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها من اجل إيجاد قيمة مضافة وتحقيق الميزة التنافسية ومواكبة التغيير الحاصل في بيئتها من خلال البحث عن مصادر المعرفة، واستقطابها وتنمية الرصيد المعرفي للمؤسسة وتوظيفه في كافة مجالات التغيير المراد إحداثه عن طريق تنمية معارف ومهارات وخبرات العنصر البشري بما يسمى عمليات إدارة المعرفة التي تضمن توفير المعارف وضمان تدفقها ووصول الأفراد إليها ما يمكنها من تعزيز مخزون رأس مالها البشري خلال تخزين وتجميع ومناقلة المعارف، والبحث عن الأفراد ذوي المواهب والكفاءات ومتابعتهم وتشجيعهم وتكوينهم والمحافظة عليهم.

بالتالي مما سبق لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إلى محاولة معرفة الأثر القائم بين عمليات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج بخصوص إشكالية البحث وفرضياته يمكن أن نذكرها على النحو التالي:

✓ النتائج الخاصة بالدراسة النظرية:

- اكتسب موضوع عمليات إدارة المعرفة أهمية كبيرة لما يمله من قوة تستمد عليها المنظمات في ضمان استمراريتها؛
- التطبيق الفعال والكفاء لعمليات إدارة المعرفة يضمن للمؤسسات تدليل العقبات والصعوبات نحو إحداث التغيير المرغوب؛
- امتلاك المؤسسات للبيئة المعرفية من خلال تبني الممارسات والأساليب الداعمة لذلك من مهارات وخبرات معرفية يضمن لها مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة عملها؛
- ضرورة إيلاء أهمية لعمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة لضمان تجديد معارف الأفراد وخلق فضاء معرفي يعزز التغيير التنظيمي.

❖ النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:

بخصوص النتائج التطبيقية لأثر عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي، نستنتج:

- بخصوص الفرضية الرئيسية الأولى: فقد توصلت دراستنا إلى أن شركة نفعال بسعيدة تطبق عمليات إدارة المعرفة من منظور عمالها، حيث أكد مستجوبي العينة محل الدراسة وبدرجة عالية أن شركة نفعال بسعيدة نتهج سياسية الاستغلال الفعلي لعمليات إدارة المعرفة في نشاطاتها؛
- بخصوص الفرضية الرئيسية الثانية: عمال شركة نفعال بسعيدة يرون ان الشركة محل الدراسة تطبق التغيير التنظيمي بخلاف مجالاته وتوليه أهمية كبيرة هذا ما أكدته الفئة المستجوبة بدرجة عالية؛
- بخصوص الفرضية الرئيسية الثالثة: كان مفادها البحث عن الأثر القائم بين عمليات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي، وتم التوصل إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عمليات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بشركة نفعال بسعيدة، حيث تبين لنا ان عمليات إدارة المعرفة بجميع محاورها الأربعة فسرت ما نسبته 73% من التغير الحاصل في التغيير التنظيمي؛

غير أنه تبين من خلال النتائج اختبار المعنوية الجزئية للنموذج ان المعنوية الكلية للنموذج تعود فقط إلى عمليات (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) دون عملية توليد واكتساب المعرفة، هذا ما دفعنا إلى إجراء اختبار الانحدار التدريجي والذي يبين وجود ثلاثة نماذج للتنبؤ بالعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة



والتغيير التنظيمي، حيث نجد أن النموذج الأول: يعتمد فقط على متغير مستقل واحد وهو تخزين المعرفة والذي فسر ما نسبته 56.9% من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي، أما النموذج الثاني: فيعتمد على متغيري (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) والذي فسر ما نسبته 70.7% من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي، فحين النموذج الثالث يعتمد على ثلاث متغيرات مستقلة (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) والذي فسر ما نسبته 73% من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي، وتم استثناء المتغير الآخر لقلّة تأثيره.

### ❖ اقتراحات:

من خلال نتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح بعض التوصيات ومنها ما يلي:

- التركيز على عملية تطبيق المعرفة باعتبارها أكثر عمليات إدارة المعرفة تأثيراً على أداء العاملين؛
- الاهتمام بتوزيع المعرفة والمعلومات بين جميع أقسام وأنشطة الشركة وتشجيع العاملين على تطبيق عارفهم وضمان تدفقها
- الاهتمام بدراسة متطلبات خلق وتوليد المعرفة لدى العاملين وكذا تدريبهم على طرق تخزين المعرفة وتشاركها؛
- توفير الضروريات اللازمة لإنجاح مهمة تبني نهج الاعتماد على عمليات إدارة المعرفة كوسيلة أساسية لإحداث التغيير؛
- أهمية تبني إدارة المعرفة كأحد أهم الأساليب والممارسات التي تدعم أحداث التغيير المستهدف بمختلف مجالاته.

### ❖ آفاق البحث:

من خلال ما تم التوصل إليه في دراستنا يمكننا طرح تساؤلات مستقبلية كما يلي:

- تفعيل عمليات إدارة المعرفة كمدخل للتغيير التنظيمي؛
- واقع عمليات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي؛
- خلق القيمة من خلال عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

المراجع

## المصادر والمراجع باللغة العربية:

- ❖ **01** احمد المهدي سامرة. (2012, 08 16). عمليات الادارة المعرفية واثرها في القدرات الابداعية. (30)، الصفحات 255-280.
- ❖ **02** احمد حمد الدوري جمال. (2013). اثر عمليات ادارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية. كلية العلوم الادارية والمالية جامعة عمان الاهلية ، الاردن.
- ❖ **03** احمد خضر خليل خليل. (2003, 3 18). اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في المؤسسات . نابلسن، كلية الدراسات العليا ، فلسطين.
- ❖ **04** الكبيسي صلاح الدين. (2005). *ادارة المعرفة*. بغداد: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- ❖ **05** الموارد البشرية منتدى. (2013, 03 10). وظائف ادارة المعرفة. سودان.
- ❖ **06** انور يعقوب صباح. (2012). اثر مساهمة ادارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي. 40، الصفحات 01-36.
- ❖ **07** ايوب محمد بوادي انس. (كانون الاول, 2009). علاقة ادارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الاردن. كلية الدراسات العليا جامعة الاردنية، الاردن.
- ❖ **08** بوزيدايوي محمد. (2014). ادارة المعرفة كاساس لتحقيق اداء المستدام. الجلفة، كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- ❖ **09** حاتم سماتي. (2018). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية. بسكرة، علوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر.
- ❖ **10** حسن عواد عبدالله. (2014). *ادارة التغيير*. السعودية: الجنادرية.
- ❖ **11** حسين رحيم، و عبد الفتاح علاوي. (2010, 05 13-12). ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في منظمات الاعمال. البليدة، الجزائر.
- ❖ **12** حميد بن حجوبة. (2018). علاقة ادارة المعرفة بالاداء البشري في المؤسسة الاقتصادية. مستغانم، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .
- ❖ **13** زين الدين ضياف. (2006). السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي. قسنطينة، قسم علم النفس ، الجزائر.
- ❖ **14** شهاب الصبيحات ابراهيم بدر. (2018). *ادارة المعرفة*. عمان، الاردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- ❖ **15** علي بن يحي سليمة. (2016). التغيير التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية . كلية العلوم الاجتماعية.
- ❖ **16** علي هلال عبد الله. (11 01, 1429). *منهل الثقافة التربوية* . تم الاسترداد من [www.manhal.net](http://www.manhal.net): فوائد ادارة المعرفة
- ❖ **17** عياد الغليظ عمر، و الهادي عبد السيد رواد. (فبراير, 2019). متطلبات ادارة المعرفة واثرها في اداء المؤسسات الخدماتية،دراسة ميدانية على مصرف شمال افريقيا فرع صرمان. (07).
- ❖ **18** غزالي عادل. (2016). دور ادارة المعرفة في رفع من التنظيم الصناعي الجزائري. سطيف، علم الاجتماع ، الجزائر.
- ❖ **19** فرحان طالب علاء، و الجنابي اميرة. (2009). *ادارة معرفة الزبون*. عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع .

- ❖ **20** قويدر معيزي. (18-19, 05, 2011). مفاهيم اساسية عن التغيير التنظيمي وادارة التغيير مقاومة التغيير . بليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر.
- ❖ **22** ليلي غضبان، و حمزة مرادسي. (ديسمبر, 2018). دور ادارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. 02.
- ❖ **23** محسن الياسري اكرم، و ناصر حسين ظفر. (2013). اثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي . 3.
- ❖ **24** محمد محمد مختار حسن. (2014). *ادارة التغيير التنظيمي*. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، السودان: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- ❖ **25** محمد مصيدي الفقيه عيسى. (03 يناير, 2017). واقع تطبيق ادارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات اكااديمية. 01 (124360) . علوم التربية، مصر.
- ❖ **26** محمود المهيرات بسام. (2012). *ادارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات*. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- ❖ **27** محمود عوض عاطف. (2012). دور ادارة المعرفة وثقافتها في تحقيق التطوير التنظيمي. 01 (28).
- ❖ **28**مراجي العنزي عبد الرحمان. (2018). اثر ادارة المعرفة في الاداء الداخلي للمجلس الاعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت . الكويت .
- ❖ **29** نبيل سوفي. (2011). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي. قسنطينة، الجزائر.
- ❖ **30** نضال محمد الزطمة. (2011). ادارة المعرفة واثرها على تمييز الاداء. غزة، جامعة الاسلامية.
- ❖ **31** نور الدين عصام. (2010). *ادارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة*. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.

#### ❖ قائمة المراجع باللغة الانجليزية:

- ❖ 32\* mohammed, I. A. (2018, august 08). the role of the knowledge management processes in insurance service performance an applied research at the national insurance company.
- ❖ 33\* Ryszard, B., & Barbara, s.-t. (2013, february). challenge and prpblems of knowledge management in entreprise in poland. 12 (02) . chinaUSA.

#### ❖ قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

- ❖ 34\* chranique, d. s. (2018, 10 13). Qu est ce que le changement organisationnel?.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

الاستبيان

تحية طيبة وبعد

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال،  
نقوم بإجراء دراسة بعنوان: عمليات ادارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي.  
لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل شفافية  
وموضوعية مع العلم أن آرائكم واجاباتكم ستحاط بالسرية التامة وستستخدم لأغراض  
البحث العلمي فقط،

نشكر لكم حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة: نرجو منكم وضع العلامة (X) في الخانة المناسب.

الجزء الأول: بيانات شخصية.

الجنس: ذكر ( ) انثى ( )

المؤهل العلمي : غير جامعي ( ) جامعي ( )

الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

الوظيفة: عون تنفيذ ( ) إطار ( )

الجزء الثاني: عبارات الاستبيان

المجال الأول: عمليات ادارة المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	<b>المحور الاول: اكتساب وتوليد المعرفة</b>					
01	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية للعمال لتوليد أفكار جديدة تتعلق بنشاط المؤسسة					
02	الانترنت متاحة في المؤسسة لجميع العمال					
03	تتوفر المؤسسة على مكتبة بها الوثائق والكتب التي ترتبط بنشاط المؤسسة					
04	العمال يستفيدون بشكل دوري من الدورات التدريبية والتعليمية					
05	تستعين المؤسسة بخبراء ومستشارين من خارج المؤسسة لنقل خبراتهم ومعارفهم للعمال					
	<b>المحور الثاني: تخزين المعرفة</b>					
06	المؤسسة لديها أرشيف يحتوي على جميع الوثائق والمستندات الخاصة بالمؤسسة					
07	المؤسسة تعتمد بشكل أكبر على التوظيف الدائم					
08	المؤسسة لديها العدد الكافي من الحواسيب والبرامج الالكترونية لتخزين وحفظ المعلومات الرقمية					
09	هناك يسر وسهولة في استرجاع المعلومات والمعارف المخزنة					
10	المؤسسة لديها الوسائل اللازمة لحماية معارفها وبياناتها المخزنة					
	<b>المحور الثالث: توزيع المعرفة</b>					
11	تقوم المؤسسة بإصدار نشریات ودوريات متعلقة بنشاط المؤسسة					
12	المؤسسة تعقد اجتماعات وجلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف					
13	الأقسام داخل المؤسسة مربوطة بشبكة معلومات داخلية (Intranet)					
14	العمال داخل المؤسسة يتبادلون الأفكار والمعارف فيما بينهم					
15	تعقد المؤسسة دورات تدريبية داخلية يقوم بها					



					أفراد ذوي خبرة وكفاءة
					<b>المحور الرابع: تطبيق المعرفة</b>
					16 المؤسسة تشجع المبادرات والابداعات وتأخذ بها
					17 تساهم المعارف المكتسبة في تحسين أدائك في العمل
					18 محيط العمل يسمح بتطبيق ما تم اكتسابه من الدورات التدريبية والتعليمية
					19 إدارة المؤسسة تتابع باستمرار مدى تطبيق العمال لما تدربوا عليه
					20 المؤسسة تمتلك الإمكانيات الضرورية لتطبيق المعارف المكتسبة

### المجال الثاني: التغيير التنظيمي

					<b>المحور الاول: المجال التنظيمي</b>
					21 الهيكل التنظيمي في المؤسسة يسهل عمليات الاشراف والتوجيه
					22 المؤسسة تقوم بتحديث الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع المستجدات
					23 هناك تنسيق وتكامل بين أقسام ووظائف المؤسسة
					24 المؤسسة تعمل على التقليل من المركزية في صنع القرارات (تفويض بعض الصلاحيات)
					<b>المحور الثاني: المجال الانساني</b>
					25 تشعر بالولاء والانتماء لدى المؤسسة
					26 هناك تحسن وتطور في قدراتك ومهاراتك في العمل
					27 لديك الرغبة والدافعية لإنجاز المهام الموكلة اليك
					28 لديك استعداد للعمل حتى في غير أوقات الدوام (مثل العمل في المناسبات الدينية والوطنية)
					<b>المحور الثالث: المجال التكنولوجي</b>
					29 تقوم المؤسسة بتحديث الآلات والمعدات باستمرار
					30 تحرص المؤسسة على جلب واقتناء التكنولوجيا الحديثة
					31 المؤسسة تعتمد في معظم معاملاتها الداخلية والخارجية على شبكة الانترنت
					32 انجاز الاعمال في المؤسسة يتم بسرعة ودقة وسهولة

الملحق رقم (02) معامل الثبات.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,850	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	32

الملحق رقم (03) يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعقد المؤسسة اجتماعات دورية للعمال لتوليد أفكار جديدة تتعلق بنشاط المؤسسة	61	3,67	,961
الانترنت متاحة في المؤسسة لجميع العمال	61	3,46	1,259
تتوفر المؤسسة على مكتبة بها الوثائق والكتب التي ترتبط بنشاط المؤسسة	61	2,62	1,128
العمال يستفيدون بشكل دوري من الدورات التدريبية والتعليمية	61	3,74	,998
تستعين المؤسسة بخبراء ومستشارين من خارج المؤسسة لنقل خبراتهم ومعارفهم للعمال	61	3,52	,976
اكتساب وتوليد المعرفة	61	3,4033	,62021
المؤسسة لديها أرشيف يحتوي على جميع الوثائق والمستندات الخاصة بالمؤسسة	61	3,87	,806
المؤسسة تعتمد بشكل أكبر على التوظيف الدائم	61	3,52	,976
المؤسسة لديها العدد الكافي من الحواسيب والبرامج الالكترونية لتخزين وحفظ المعلومات الرقمية	61	4,02	,764
هناك يسر وسهولة في استرجاع المعلومات والمعارف المخزنة	61	3,90	,768
المؤسسة لديها الوسائل اللازمة لحماية معارفها وبياناتها المخزنة	61	4,08	,666

تخزين المعرفة	61	3,8787	,55890
تقوم المؤسسة باصدار نشریات ودوريات متعلقة بنشاط المؤسسة	61	3,77	,883
المؤسسة تعقد اجتماعات وجلسات دورية لتبادل الافكار والمعارف	61	3,70	,919
الاقسام داخل المؤسسة مريوطة بشبكة (Intranet) معلومات داخلية	61	3,93	,793
العمال داخل المؤسسة يتبادلون الافكار والمعارف فيما بينهم	61	3,66	,814
تعقد المؤسسة دورات تدريبية داخلية يقوم بها افراد ذوي خبرة وكفاءة	61	3,62	,969
توزيع المعرفة	61	3,7377	,65680
المؤسسة تشجع المبادرات والابداعات وتأخذ بها	61	3,49	,809
تساهم المعارف المكتسبة في تحسين أدائك في العمل	61	3,75	,767
محيط العمل يسمح بتطبيق ما تم اكتسابه من الدورات التدريبية والتعليمية	61	3,62	,840
ادارة المؤسسة تتابع باستمرار مدى تطبيق العمال لما تدرّبوا عليه	61	3,48	,942
المؤسسة تمتلك الامكانيات الضرورية لتطبيق المعارف المكتسبة	61	3,61	,802
تطبيق المعرفة	61	3,5902	,62228
عمليات إدارة المعرفة	61	3,6525	,49652
N valide (listwise)	61		

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الهيكل التنظيمي في المؤسسة يسهل عمليات الاشراف والتوجيه	61	3,59	,804
المؤسسة تقوم بتحديث الهيكل التنظيمي ليتلائم مع المستجدات	61	3,57	,939

هناك تنسيق وتكامل بين أقسام ووظائف المؤسسة	61	3,61	,802
المؤسسة تعمل على التقليل من المركزية في صنع القرارات مثل تفويض بعض الصلاحيات	61	3,28	1,002
المجال التنظيمي	61	3,5123	,66053
تشعر بالولاء والانتماء لدى المؤسسة	61	3,95	,740
هناك تحسن وتطور في قدراتك ومهاراتك في العمل	61	4,03	,605
لديك الرغبة والدافعية لانجاز المهام الموكلة اليك	61	4,08	,614
لديك استعداد للعمل حتى في غير أوقات الدوام مثل العمل في المناسبات الدينية والوطنية	61	3,84	,820
المجال الانساني	61	3,9754	,52382
تقوم المؤسسة بتحديث الآلات والمعدات باستمرار	61	3,82	,827
تحرص المؤسسة على جلب واقتناء التكنولوجيا الحديثة	61	3,74	,893
المؤسسة تعتمد في معظم معاملاتها الداخلية والخارجية على شبكة الانترنت	60	3,68	,813
إنجاز الأعمال في المؤسسة تتم بسرعة ودقة وسهولة	60	3,73	,756
المجال التكنولوجي	61	3,7391	,65590
التغيير التنظيمي	61	3,7439	,48944
N valide (listwise)	59		

المحلق رقم (04) يوضح اختبار t-test.

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
عمليات إدارة المعرفة	10,263	60	,000	,65246	,5253	,7796

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التغيير التنظيمي	11,871	60	,000	,74391	,6186	,8693

المحلق رقم (05) يوضح اختبار الانحدار البسيط.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,803 <sup>a</sup>	,645	,639	,29388

a. Valeurs prédites : (constantes), عمليات إدارة المعرفة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,277	1	9,277	107,417	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	5,096	59	,086		
	Total	14,373	60			

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,851	,282		3,023	,004
عمليات إدارة المعرفة	,792	,076	,803	10,364	,000

## الملحق رقم (06) يوضح اختبار الانحدار التدريجي

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,858 <sup>a</sup>	,736	,718	,26007

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة, تخزين المعرفة, اكتساب وتوليد المعرفة, توزيع المعرفة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10,585	4	2,646	39,126	,000 <sup>b</sup>
Résidu	3,788	56	,068		
Total	14,373	60			

a. Variable dépendante : التغيير التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة, تخزين المعرفة, اكتساب وتوليد المعرفة, توزيع المعرفة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,793	,264		3,004	,004
	اكتساب وتوليد المعرفة	-,081	,069	-,102	-1,173	,246
	تخزين المعرفة	,276	,078	,316	3,536	,001
	توزيع المعرفة	,190	,079	,256	2,425	,019
	تطبيق المعرفة	,402	,075	,511	5,351	,000

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,755 <sup>a</sup>	,569	,562	,32390
2	,841 <sup>b</sup>	,707	,697	,26957
3	,854 <sup>c</sup>	,730	,716	,26093

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة

b. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة, تخزين المعرفة

c. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة, تخزين المعرفة, توزيع المعرفة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8,183	1	8,183	78,003	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	6,190	59	,105		
	Total	14,373	60			
2	Régression	10,158	2	5,079	69,897	,000 <sup>c</sup>
	Résidu	4,215	58	,073		
	Total	14,373	60			
3	Régression	10,492	3	3,497	51,369	,000 <sup>d</sup>
	Résidu	3,881	57	,068		
	Total	14,373	60			

a. Variable dépendante : التغيير التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة

c. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة, تخزين المعرفة

d. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة, تخزين المعرفة, توزيع المعرفة



المحلق رقم (07) يوضح اختبار تأثير متغير الجنس

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		Test-t pour égalité des moyennes				
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	Intervalle de confiance 95% de la différence
								Inférieure	Supérieure
التغيير التنظيمي									
Hypothèse de variances égales	8,368	,005	-1,305	59	,197	-,19331	,14816	-,48977	,10315
Hypothèse de variances inégales			-1,876	47,230	,067	-,19331	,10303	-,40055	,01393

المحلق رقم (08) يوضح اختبار تأثير متغير المستوى التعليمي

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		Test-t pour égalité des moyennes				
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence Inférieure	Intervalle de confiance 95% de la différence Supérieure
التغيير التنظيمي	,490	,487	-,698	59	,488	-,08989	,12883	-,34768	,16791
			-,686	46,441	,496	-,08989	,13105	-,35360	,17383

المحلق رقم (09) يوضح اختبار تأثير متغير الخبرة المهنية

ANOVA à 1 facteur

التغيير التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,093	2	,047	,189	,828
Intra-groupes	14,280	58	,246		
Total	14,373	60			

المحلق رقم (10) يوضح اختبار تأثير متغير الوظيفة

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		Test-t pour égalité des moyennes				
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	Intervalle de confiance 95% de la différence
								Inférieure	Supérieure
التغيير التنظيمي									
Hypothèse de variances égales	,124	,726	-,165	58,188	,870	-,02082	,12638	-,27370	,23206
Hypothèse de variances inégales					,870	-,02082	,12656	-,27413	,23249