

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة حمه لخضر — الوادي —
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير
قسم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر

في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير شعبة علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

أثر إدارة المعرفة في نجاح
إدارة التغيير
دراسة حالة بلدية الرقيبة (ولاية الوادي)

إشراف الأستاذ:

✓ زلاسي سامر

إعداد الطلبة :

✓ تواتي إبراهيم العروسي

✓ شراد برهان الدين

✓ زقب خير الدين

✓ زواري أحمد محفوظ

المؤسسة الأصلية	الصفة	الرتبة	الأستاذ
جامعة الشهيد حمه الأخضر الوادي	رئيسا	أستاذ تعليم عالي	ا.د يحيى لخضر
جامعة الشهيد حمه الأخضر الوادي	مشرفا	أستاذ تعليم عالي	ا.د سامر زلاسي
جامعة الشهيد حمه الأخضر الوادي	ممتحنا	أستاذ تعليم عالي	د. عبد الرزاق بن علي

السنة الجامعية : 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة حمه لخضر — الوادي —
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير
قسم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر

في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير شعبة علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

أثر إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير

المؤلف : د. زكريا بن عبد الحميد

إشراف الأستاذ:

✓ زلاسي سامر

إعداد الطلبة :

✓ تواتي إبراهيم العروسي

✓ شراد برهان الدين

✓ زقب خير الدين

✓ زواري أحمد محفوظ

السنة الجامعية : 2021-2022



الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه
ومن آله وسلم تسليما كثيرا

إهداء

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الانسا ما لم يعلم والصلوة

والسلام على معلم البشرية وإمام الانبياء والعلماء والشهداء

أجمعين أما بعد أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي

الكريمين أبي وأمي لأنها ساعداني على إنجازها فالحمد لله والشكر له

وأهديه أيضا إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا سنداً لي

كما للانسي الدكتور سامر زلبي الذي قدح لنا كل التوجيهات

والمناصرة للإخراج هذا العمل فله منا صادق الدعاء

بموفور الصحة والعافية وإلى الأساتذة الذين رافقونا

طيلة المسيرة الجامعية (كلية العلوم الاقتصادية)

العروسي

العلم —————

إله النبوة الذي لا يعلم إله من سمات سعادتي

بخط منسوجة من قبلها... إله والدي العزيزة

إله من سعي وشقي للأنعم بالراحمة والحناء الذي لم يخل بتيء من أجهل وفعلي

في طريق النجاح الذي علمني أن لا أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر... إله الذي العزيز

إله من جميع عجزتي في عروفي وبلهم بذكرهم فؤادي... إله إخواني اللاعزاء

إله من سرفا سوبا ونحش نفس الطريق معانحو النجاح واللبداج إله من ثلثنا يدا يبرونح

نقطف زهرة تعلمنا... إله لأصدقائي وزملائي

إله من علموني حرفا من ذهب وكلمات من ورر وجاراس من اسمي

والأجلى وجاراس في العلم إله من صاخوا إله من علمهم حروفا ومن فكرهم

منارة تثير لنا مسيرة العلم والنجاح... إله لأساتذتي الكرام

أهدي هذا العمل المتواضع راجيا من المولى عز وجل

أن يجد القبول والنجاح. برهاف الدين

إهداء

الحمد لله حمد الشاكرين والصلاة والسلام على
أفضل الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين
ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين أما بعد :
فأهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي الكريمين حفظهما الله وأدام
عليهما الصحة والعافية والأمان والإيمان ومن بعدهما باقي أفراد أسرتي
وإلى كل العائلة كبرا وصغيرا نفع الله بهم وأكرمهم في الدارين .
إلى كل من علمني حرفا من معلمين وأساتذة فضلاء .
كما لا أنسى الأستاذ المشرف " زلاسي سامر "
وفقه الله لكل خير وزاده علما وفضلا .
إلى كل الأصدقاء، إلى زملاء العمل والدراسة .

خير الدين

إهداء

إلى الذي أحمل إسمه بكل فخر

إلى الذي افتقدته منذ الصغر

إلى الذي أودعني لله

روح أبي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى بسمه الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة، أتمنى لها دوام الصحة والعافية

إلى إخوتي وكل أفراد عائلتي فردا فردا

إلى أساتذتي وأستاذاتي

وكل من أشرف على تعليمي منذ الصغر

إلى من جعلهم الله إخوتي في الله...

وأحببتهم في الله أصدقائي وزملائي

طلاب قسم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية

أهدي هذا العمل

محفوظ

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة على أشرف المرسلين وخاتم الأنبياء

محمد صلى الله عليه وسلم.

نشكر الله العلي القدير على توفيقه لإنجازنا هذا العمل المتواضع فهو جلا وعلا

أحق بالشكر سبحانه وتعالى.

ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن ننسب الفضل لأهله ونخص بالذكر أستاذنا

المشرف الدكتور " زلاسي سامر " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة ومنحنا

الكثير من وقته وصبر علينا كثيرا فله جزيل الشكر والعرفان بالجميل.

ولا ننسى أن نشكر كل موظفي بلدية الرقيبة ولاية الوادي على حسن استقبالهم

وتعاونهم وتزويدهم لنا بكل ما احتجنا من معلومات عن البلدية

إلى من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد

ولو بابتسامة أو كلمة طيبة.

ملخص الدراسة

(دور إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير دراسة حالة بلدية الرقية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة على نجاح إدارة التغيير في بلدية الرقية، واستخدمت في سبيل ذلك المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة، مستعملة الاستبيان، الملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع المعطيات، حيث تم توزيع 100 إستمارة استبيان تم استرداد 72 منها، ومن ثم تحليل فقراتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية SPSS، وانطلاقاً من ذلك توصلت الدراسة أن اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات إدارة المعرفة جد مقبولة نحو الأبعاد: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة، ومتوسطة نحو بعد توزيع المعرفة، مما يدل على واقع مقبول لإدارة المعرفة ببلدية الرقية، وتبين كذلك إلى لأبعاد إدارة المعرفة تأثيراً مقبولاً في إدارة التغيير ببلدية الرقية، حيث يؤثر تطبيق المعرفة بنسبة 55%، ثم اكتساب وتوزيع المعرفة بنسب متساوية 40%، وأخيراً بعد تخزين المعرفة بنسبة 31%، وكذلك استنتجت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأفراد المستجوبين نحو أبعاد إدارة المعرفة وإدارة التغيير تعود إلى المتغيرات الديمغرافية للدراسة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، التغيير، إدارة التغيير، عمليات إدارة المعرفة، إكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

ABSTRACT :

(The role of knowledge management in the success of change management, a case study of the municipality of REGUIBA)

This study aimed to identify the extent of the impact of knowledge management in its four dimensions: knowledge acquisition, knowledge storage, knowledge distribution and knowledge application on the success of change management in the municipality of REGUIBA. 100 questionnaires were distributed, 72 of which were retrieved, and then their paragraphs were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences Applications SPSS program. Based on that, the study concluded that the respondents' attitudes towards knowledge management items are very acceptable towards the dimensions: knowledge acquisition, knowledge storage and knowledge application, and medium Towards the dimension of knowledge distribution, which indicates an acceptable reality for knowledge management in the municipality of REGUIBA, It was also shown that the dimensions of knowledge management had an acceptable impact on the management of change in the municipality of Al Rugaiba, where the application of knowledge affects by 55%, then the acquisition and distribution of knowledge in equal proportions, 40%, and finally after storing knowledge by 31%, as well as the study concluded that there are no statistically significant differences between The opinions of the interviewed individuals towards the dimensions of knowledge management and change management refer to the demographic variables of the study.

Keywords: knowledge, knowledge management, change, change management, knowledge management processes, knowledge acquisition, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء	
شكر وتقدير	
ملخص الدراسة	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة	أ
أولاً: تقديم إشكالية الدراسة	أ
ثانياً: فرضيات الدراسة	أ
ثالثاً: نموذج الدراسة	ج
رابعاً: أهداف الدراسة	ج
خامساً: أهمية الدراسة	د
سادساً: مبررات اختيار الموضوع	د
سابعاً: حدود الدراسة	د
ثامناً: منهج وأدوات الدراسة	هـ
تاسعاً: الدراسات السابقة	هـ
عاشراً: هيكل الدراسة	ط
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وإدارة التغيير	01
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة	03

03	المطلب الأول : مفهوم المعرفة
03	أولا: تعريف المعرفة
04	ثانيا: أهمية المعرفة
04	ثالثا: خصائص المعرفة
05	رابعا: مصادر المعرفة
05	خامسا: أنواع وتصنيفات المعرفة
07	المطلب الثاني : مفهوم إدارة المعرفة
07	أولا: تعريف إدارة المعرفة
08	ثانيا: نشأة وتطور إدارة المعرفة
08	ثالثا: أهمية إدارة المعرفة
09	رابعا: أهداف إدارة المعرفة
10	المبحث الثاني : ماهية إدارة التغيير
10	المطلب الأول : مفهوم التغيير
10	أولا: تعريف التغيير
10	ثانيا: أسباب التغيير
11	ثالثا: أنواع التغيير
12	رابعا: مستويات التغيير
12	خامسا: مجالات التغيير
12	سادسا: مقاومة التغيير
13	سابعا: أسباب مقاومة التغيير
14	ثامنا: العوامل المحددة لقابلية التغيير
35	المطلب الثاني : مفهوم إدارة التغيير
15	أولا: تعريف إدارة التغيير

16	ثانيا: أهمية إدارة التغيير
17	ثالثا: عوامل نجاح إدارة التغيير
19	رابعا: نماذج إدارة التغيير
22	المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة
24	المطلب الأول: اكتساب المعرفة
24	المطلب الأول: خزن المعرفة
25	المطلب الأول: توزيع المعرفة
26	المطلب الأول: تطبيق المعرفة
28	خلاصة الفصل
29	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي واختبار الفرضيات
30	المبحث الأول: تقديم المنظمة محل الدراسة
30	المطلب الأول: التعريف بالمنظمة ومهامها
30	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية الرقيبة
33	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
33	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
33	المطلب الثاني: مصادر البيانات وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة
36	المطلب الثالث: صدق وثبات الأداة
37	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي
37	المطلب الأول: تحليل بيانات الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
43	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات متغيرات الدراسة
52	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات
52	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها
57	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها

63	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية التابعة لها
68	خلاصة الفصل
69	الخاتمة
70	أولاً: نتائج الدراسة
73	ثانياً: توصيات الدراسة
74	ثالثاً: آفاق الدراسة
75	قائمة المراجع
76	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01.	مدى نجاح طرق التغيير حسب مشاركة العاملين فيه.	18
02.	نموذج أوكالاند وتانر	22
03.	عمليات إدارة المعرفة حسب الآراء المختلفة لأبرز للباحثين	23
04.	عدد ونسب الاستثمارات الموزعة و المستردة و الصالحة	33
05.	محاور الدراسة وعدد الفقرات	34
06.	الإجابات عن الاستثمارات ودلالاتها	35
07.	معاملات الثبات للمتغير التابع والمستقل (معامل ألفا - كرونباخ)	36
08.	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان	37
09.	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	37
10.	توزيع أفراد العينة حسب السن	38
11.	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	39
12.	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية المهنية	40
13.	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة منصب العمل	41
14.	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	42
15.	عرض نتائج اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات محور اكتساب المعرفة بالمنظمة	43
16.	عرض نتائج اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات محور خزن المعرفة بالمنظمة	45
17.	عرض نتائج اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات محور توزيع المعرفة بالمنظمة.	46
18.	عرض نتائج اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات محور تطبيق المعرفة بالمنظمة	48
19.	عرض نتائج اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات محور إدارة التغيير بالمنظمة.	49
20.	عرض نتائج اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو متغيرات الدراسة بالمنظمة.	51
21.	نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الأولى.	52

53	نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثانية.	22.
54	نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	23.
55	نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة.	24.
56	نتائج اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية.	25.
58	اختبار للعينات T المستقلة لمحاوّر متغير إدارة المعرفة تبعاً للجنس.	26.
59	اختبار ANOVA لمحاوّر متغير إدارة المعرفة تبعاً للسن.	27.
60	اختبار ANOVA لمحاوّر متغير إدارة المعرفة تبعاً للمستوى التعليمي.	28.
61	اختبار ANOVA لمحاوّر متغير إدارة المعرفة تبعاً للأقدمية في العمل.	29.
62	اختبار ANOVA لمحاوّر متغير إدارة المعرفة تبعاً لطبيعة منصب عمل.	30.
64	اختبار للعينات T المستقلة لمتغير إدارة التغيير تبعاً للجنس.	31.
64	اختبار ANOVA لمتغير إدارة التغيير تبعاً للسن.	32.
65	اختبار ANOVA لمتغير إدارة التغيير تبعاً للمستوى التعليمي.	33.
66	اختبار ANOVA لمتغير إدارة التغيير تبعاً للأقدمية في العمل.	34.
66	اختبار ANOVA لمتغير إدارة التغيير تبعاً لطبيعة منصب عمل.	35.

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01.	نموذج الدراسة	ج
02.	مستويات التغيير	12
03.	مراحل إدارة التغيير حسب إفانسيفيتش وزملائه	20
04.	نموذج إدارة التغيير الخاص بكوتر	21
05.	الهيكل التنظيمي لبلدية الرقبة	32
06.	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	38
07.	توزيع أفراد العينة حسب السن	39
08.	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	40
09.	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	41
10.	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة منصب العمل	42
11.	متوسط إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الأول - اكتساب المعرفة -	44
12.	متوسط إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثاني - خزن المعرفة -	46
13.	متوسط إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثالث - توزيع المعرفة -	47
14.	متوسط إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الرابع - تطبيق المعرفة -	49
15.	متوسط إجابات أفراد العينة حول فقرات محور - إدارة التغيير -	51
16.	نموذج يمثل نتائج اختبار فرضيات الدراسة	67

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1.	استمارة الاستبيان المطروحة على عمال بلدية الرقيبة	80
2.	مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22	83

المقدمة

أولاً: تقديم إشكالية الدراسة

تسعى المنظمات الحديثة انطلاقاً من كونها نظم مفتوحة تؤثر وتتأثر بالمتغيرات الحتمية للبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، إلى التكيف معها ومواكبتها، كونها تتسم بحدة المنافسة وسرعة التطورات الحاصلة في جميع مجالاتها الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية، بالإضافة إلى التحديات الكبيرة في مختلف الميادين الفكرية والمادية المرتبطة بثقافة المنظمة ونمط سير إدارتها، مركزة على هيكلها التنظيمي وأنظمتها المعلوماتية، في ظل وجود إدارة المعرفة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بما يضمن قدرتها على المنافسة .

تعد إدارة المعرفة ذات أهمية بالغة للمنظمة، والتي تركز أساساً على توظيف التراكم المعرفي الحاصل في التغيرات والتجارب السابقة، التي تكسب المنظمة ميزة تنافسية وقيمة مضافة، من خلال محاولة إيجاد الآليات والدعائم التي تحسن من كفاءة ومهارة عنصرها البشري، وكذا طريقة عمل المنظمة ونشاطها، من خلال معرفة مدى مساهمة إدارة التغيير وهذا بتبني عمليات إدارة المعرفة قصد تحقيق أهدافها واستدامتها ونموها، بما يتواءم وإمكاناتها.

مما سبق نطرح إشكالية الدراسة التالية:

ما هو أثر إدارة المعرفة على نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقيبة؟

إن هذا السؤال الرئيسي يؤدي الى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو واقع إدارة المعرفة ممثلة في عملياتها الجوهرية (اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في بلدية الرقيبة من وجهة نظر عمال المنظمة؟
- 2- ما هو واقع إدارة التغيير في بلدية الرقيبة من وجهة نظر عمالها؟
- 3- هل تساهم إدارة المعرفة ممثلة في عملياتها الجوهرية في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقيبة من وجهة نظر عمال المنظمة؟

ثانياً : فرضيات الدراسة:

تتضمن الدراسة الفرضيات الآتية:

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: تساهم إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير بالمنظمة حسب وجهة نظر العمال.

وتتضمن الفرضيات الفرعية الآتية :

- الفرضية الفرعية الأولى: تساهم عملية اكتساب المعرفة في نجاح إدارة التغيير بالمنظمة حسب وجهة نظر العمال لديها.
- الفرضية الفرعية الثانية: تساهم عملية خزن المعرفة في نجاح إدارة التغيير بالمنظمة حسب وجهة نظر العمال لديها.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم عملية توزيع المعرفة في نجاح إدارة التغيير بالمنظمة حسب وجهة نظر العمال لديها.

المقدمة

- الفرضية الفرعية الرابعة: تساهم عملية تطبيق المعرفة في نجاح إدارة التغيير بالمنظمة حسب وجهة نظر العمال لديها.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة ببلدية الرقبة تعزى للمتغيرات المعلمية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، طبيعة منصب العمل).

وتتضمن الفرضيات الفرعية الآتية :

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة ببلدية الرقبة تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة ببلدية الرقبة تعزى لمتغير السن.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة ببلدية الرقبة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة ببلدية الرقبة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة ببلدية الرقبة تعزى لمتغير طبيعة منصب العمل.
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين نحو إدارة التغيير ببلدية الرقبة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، طبيعة منصب العمل).

وتتضمن الفرضيات الفرعية الآتية :

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة التغيير ببلدية الرقبة تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة التغيير ببلدية الرقبة تعزى لمتغير السن.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة التغيير ببلدية الرقبة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة التغيير ببلدية الرقبة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

— الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة التغيير ببلدية الرقبة تعزى لمتغير طبيعة منصب العمل.

ثالثا : نموذج الدراسة

من خلال الإطلاع على الأدبيات الأكاديمية والبحثية لموضوع الدراسة، إضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة، تم بناء تصور لنموذج الدراسة يشمل العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وتأثيرها في إدارة التغيير كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة.

رابعا : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الوقوف على دور إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة (اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في نجاح إدارة التغيير وانطلاقا من هذا الهدف الرئيسي تتفرع الأهداف المولوية:

1- الوقوف على الجانب البحثي الأكاديمي لممارسات وأبعاد إدارة المعرفة، وكذا معرفة واقع إدارة المعرفة كتوجه فكري وتطبيقاتها ببلدية الرقبة حسب آراء العاملين.

2- معرفة طبيعة عمليات إدارة المعرفة من الجانب النظري، والوقوف على مدى فعالية تنفيذها في المنظمة محل الدراسة، حسب آراء المستجوبين.

3- توضيح طبيعة إدارة التغيير ببلدية الرقبة، من خلال آراء العاملين فيها

4- البحث عن الأبعاد المفسرة لنموذج الدراسة بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة وأثرها في نجاح إدارة التغيير.

5- العمل على تدعيم الممارسات التي تساهم في نجاح إدارة المعرفة.

6- محاولة التعرف على كيفية استثمار إدارة المعرفة لإنجاح إدارة التغيير.

خامسا : أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعا إداريا حديثا أصبح يمس جوهر أعمال المنظمات الاقتصادية العمومية والخاصة، فهذه المنظمات تعمل في بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد وتعد إدارة المعرفة إحدى الوسائل الأساسية التي تمكنها من الوصول إلى مرحلة التميز وتحقيق أهدافها، إضافة إلى إسهام هذه الدراسة في وضع آليات مقترحة لتطوير تفعيل إدارة المعرفة في بلدية الرقيبة والوقوف على نقاط القوة والضعف في إدارتها للتغيير، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية/

- 1- إبراز المكانة المرموقة لإدارة المعرفة في المنظمات الحديثة.
- 2- التطرق إلى مجموعة من النماذج الفكرية خاصة تلك المتعلقة بإدارة التغيير.
- 3- إبراز الدور المحوري والاستراتيجي لرأس المال البشري، الذي يمثل مصدر الميزة التنافسية، و الأساس الذي يبنى عليه صرح إدارة المعرفة وإدارة التغيير.
- 4- إبراز الأهمية الكبيرة للمعرفة بالمنظمة وإدارتها، من خلال عملياتها الجوهرية، ففي ظل اقتصاد المعرفة فإن البقاء والاستمرارية لمن يملك المعرفة ويحسن إدارتها بإنتاج معارف جديدة تنافسية.
- 5- حاولت الدراسة إبراز ممارسات ميدانية في مجالي إدارة المعرفة وإدارة التغيير ، مع التقييم للواقع وتقديم التوصيات.

سادسا : مبررات اختيار موضوع الدراسة

وقع الاختيار لموضوع دراستنا هذه للأسباب التالية:

- 1- ارتباط الموضوع بميدان البحث.
- 2- الامتداد البحثي ومواصلة دراسة الموضوع من فجوات بحثية مختلفة.
- 3- اهتمام الباحثين والمفكرين بموضوع البحث.
- 4- القيمة العلمية أو الإضافة المقدمة للطلبة وللمنظمة محل الدراسة والمنظمات المشابهة لها.

سابعاً : حدود الدراسة

هناك العديد من المقاربات الفكرية التي تناولت إدارة المعرفة وإدارة التغيير من جوانب مختلفة، واقتصرت دراستنا على دور عمليات إدارة المعرفة الجوهرية في نجاح إدارة المعرفة، ويمكن توضيح حدود الدراسة فيما يأتي:

- 1- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على العمال والموظفين الذين يزاولون نشاطهم بمقر بلدية الرقيبة وعمال الحظيرة التابعة لها.
- 2- الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية بمقر بلدية الرقيبة ولاية الوادي.
- 3- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية خلال الموسم الجامعي 2021/2022.
- 4- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على تحليل أثر إدارة المعرفة بعملياتها إكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة على إدارة التغيير .

ثامنا : منهج وأدوات الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من أجل وصف متغيرات الدراسة وإيجاد نوع الارتباط بين إدارة المعرفة بعملياتها وإدارة التغيير .

أما الأدوات المستخدمة في الدراسة، فتم الاعتماد فيها على أدوات جمع البيانات كالملاحظة والمقابلة والاستبيان، وأدوات التحليل الإحصائي المتمثلة في برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية SPSS إصدار 22، لتحليل البيانات وقياس أثر إدارة المعرفة بعملياتها في نجاح إدارة التغيير، إلى جانب القيام ببعض التحاليل الإحصائية باستخدام التكرارات والنسب ومعامل الارتباط واختبار T والانحدار الخطي.

تاسعا : الدراسات السابقة

1- الدراسات العربية:

أ- الدراسات الوطنية

- دراسة عبد المالك بوركوة ويوسف بومدين بعنوان: أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة عينة من البنوك في الجزائر.

هدفت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي من خلال النظر الى العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والمؤشرين الماليين معدل العائد على الملكية ومعدل العائد على حقوق الملكية، اعتمادا لما تم رصده من بيانات على مستوى عينة الدراسة من البنوك التجارية الناشطة في بيئة المناخ الجزائرية.

وقد خلصت الدراسة الى التحقق من هذا الارتباط على انه توجد علاقة متوسطة بين عمليات إدارة المعرفة ومعدل العائد على الاستثمار ولا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة ومعدل العائد على حقوق الملكية، ولكن بصفة عامة هناك علاقة تأثير بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة على الأداء المالي.

- دراسة إسماعيل ربيعي وحسين لشهب 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 الالكترونية 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 SPSS من أجل تحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة إلى انه 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 د. غضبان ليلي و أ. مرادسي حمزة، بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمجمع صيدال.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي، من خلال تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج SPSS، وأظهرت النتائج تحقق الفرضية الرئيسية لعلاقة الأثر ذو الدلالة الإحصائية بين إدارة المعرفة وقبول التغيير التنظيمي، وتحقق الفرضيات الفرعية المنبثقة منها، وعلى أساس تلك النتائج قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات التي تدعم تبني المؤسسات الاقتصادية لإدارة المعرفة كسبيل لنجاح التغيير التنظيمي.

ب-الدراسات غير الوطنية

- دراسة ربا جزا جميل المحاميد بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها:

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراتب العلمية والسعي للحصول عليها من قبل الهيئة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إيصال الانترنت مع مكاتب الهيئات التدريسية في الجامعة وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة التي تستخدمها الهيئات التدريسية وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

2- الدراسات الأجنبية

- دراسة (Bouthillier & Shearer, 2002), بعنوان:

Understanding Knowledge Management And Information Management: The Need For Empirical Perspective.

هدفت الدراسة إلى تحديد الاتجاهات التطبيقية لإدارة المعرفة في القطاع العام والخاص، ومعرفة كيفية تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات عينة الدراسة، معرفة أنواع المعرفة التي يتم إدارتها والمناهج المطبقة والأساليب التكنولوجية المستخدمة لذلك، وأخيراً، تحديد مصادر المعرفة والإجراءات المستخدمة لإدارتها.

وقد أجريت الدراسة في كندا على مجموعة من منظمات القطاعين العام والخاص، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها التركيز في الواقع العملي على المعرفة الصريحة أكثر من الإهتمام والتركيز على المعرفة الضمنية. إدارة المعرفة تطبيقاً تركز على المشاركة ونشر المعرفة والتي تعتبر جوهر وهدف كافة برامج إدارة المعرفة والمعلومات. هناك اختلاف واضح في الممارسة بين القطاعين العام والخاص، حيث تبين أن القطاع الخاص يستخدم إدارة المعرفة بهدف المشاركة بالمعرفة ونشرها داخلياً، بينما يتم تطبيقها في القطاع العام بشمولية أكثر حيث تهدف إدارة المعرفة إلى المشاركة بالمعرفة والمعلومات ونشرها داخلياً وخارجياً.

- دراسة (Marwick 11 : 2001-20) بعنوان:

Knowledge Management Technology.

هدفت الدراسة إلى أن استخدام نموذج Nonaka's في الأنواع الأربعة من المعرفة ركز على المعرفة الضمنية. وتبين بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهمت بدور قوي في توفير الحلول التعامل مع المعرفة الواضحة مثل البحث والتصنيف، لكن هذه المساهمات لا زالت ضعيفة في مجال المعرفة الضمنية ودعمها لتصبح واضحة، رغم وجود تطورات بارزة مثل استخدام قاعدة النص ومواقع الخبرة من خلال مقابلة العاملين وجها لوجه والتي تكمن فيها عمليات الفعلية مثل المؤتمرات الفيديوية والتي لا تزال فيها صعوبات لفهم الإيماءات والتفسيرات وغيرها. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة التعامل مع المعرفة الإنسانية وليس مع المعلومات المستخدمة في النظم الخبرة والنظم المعتمدة على المعرفة حققت التكنولوجيا نجاحاً في الوصول إلى الوثائق الصحيحة لاستخدامها بالمهمة الصحيحة فإن الأمل يبقى معقوداً لإيصالها إلى العاملين في المواقع الصحيحة، هذا وقد أجريت الدراسة في أمريكا.

- دراسة (Mathotra2003), بعنوان:

Assets of Knowledge Measuring Development Systems for Knowledge .Nation

هدفت الدراسة إلى وضع إطار عام وتحديد معايير مناسبة لقياس الأصول المعرفية وبناء نماذج علمية مناسبة لذلك، وبيان كيفية تطوير قدرات وإمكانيات القطاع العام في هذا المجال، حيث طبقت هذه الدراسة في الولايات المتحدة كجزء من نشاط الأمم المتحدة في

النشاطات الاجتماعية والعلمية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وضع مجموعة من المقاييس والمعايير الملائمة لقياس أصول المعرفة في منظمات القطاع العام وذلك بهدف تعزيز قدرة القطاع العام للاستفادة من برامج وأنظمة إدارة المعرفة، كذلك التركيز على مفهوم إقتصاد المعرفة مع عدم المغالاة في النظر إلى إدارة المعرفة كمفهوم اقتصادي.

إضافة إلى ذلك فقد أكدت الدراسة على ضرورة التركيز على العنصر البشري في جميع أنشطة وعمليات ومراحل إدارة المعرفة حيث يمثل العنصر الأهم.

3- أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يتضح من خلال الدراسات السابقة، أن هنالك غزارة بحثية في موضوع الدراسة، حيث شكّل ذلك عاملاً مهماً أغنى الدراسة؛ مما أفاد في توجيه البحث الحالي، للخروج بمخطط يجمع ما اتفقت فيه آراء الباحثين، وعليه وفي ضوء معطيات الدراسات السابقة يمكن تحديد ما يأتي:

- بينت الدراسات السابقة وبشكل واضح أهمية المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية، إذ ارتبطت هذه المتغيرات بالنتائج التي تنشدها المنظمات المعاصرة؛
- اختلفت الدراسات فيما بينها من حيث الأهداف والفرضيات وأسلوب التحليل، كما تفرقت عدد المتغيرات المبحوثة؛
- اعتمدت معظم الدراسات السابقة نهج الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات، وهذا النهج سوف تتبناه هذه الدراسة فضلاً عن المقابلات والملاحظات المباشرة؛
- توصلت الدراسات إلى استنتاجات متباينة وذلك تبعاً لاختلاف المتغيرات والأهداف؛
- أوصت الدراسات السابقة ضرورة التقصي عن التأثيرات بين متغيرات الدراسة الحالية نظراً لشح الدراسات العربية في هذا المجال، واقتصر أغلب الدراسات الأجنبية منها على الجوانب النظرية فقط؛
- قليلاً ما عالجت الدراسات السابقة المذكورة علاقة إدارة المعرفة بإدارة التغيير، وهذا ما يميز هذه الدراسة؛
- قليلاً ما عالجت الدراسات السابقة المذكورة عمليات إدارة المعرفة نظرياً وميدانياً، وهذا ما يميز هذه الدراسة.

4- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن تحديد أهم مجالات الاستفادة بما يأتي :

- أسهمت أكثر الدراسات في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية وإثرائها؛
- قدمت المنهجيات والأساليب الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسات تصوراً لبناء منهجية هذه الدراسة واختيار الأساليب المناسبة لاختبار فرضيات مخطط الدراسة؛
- أفضت نتائج الدراسات السابقة إلى تناول الدراسة الحالية مجالات وقضايا لم يتم البحث فيها؛
- ساهمت بعض الدراسات السابقة في تقديم دليل نظري للأثر بين متغيرات الدراسة الحالية، وهذا ما يعزز توجهات الدراسة الحالية نحو اختبار هذه المتغيرات في الواقع الجزائري؛
- استفادت الدراسة الحالية في صياغة فقرات الاستمارة المتعلقة بمتغيرات الدراسة؛

- الاطلاع على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والتي مكنت الدراسة من الانطلاق من حيث انتهى الآخرون.

عاشرا : هيكل الدراسة

تم تناول موضوع الدراسة في فصلين، حيث كان موضوع الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة، تناول في مبحثه الأول ماهية إدارة المعرفة، حيث تطرقنا إلى مفهوم المعرفة، أهميتها، خصائصها، مصادرها، أنواعها، ومفهوم ونشأة إدارة المعرفة، أهميتها، أهدافها، فيما كان موضوع المبحث الثاني ماهية إدارة التغيير، حيث تطرقنا إلى مفهوم التغيير، أسبابه، أنواعه، مستوياته، مجالاته، مقاومته، أسبابها، العوامل المحددة لقابلية التغيير، ومفهوم إدارة التغيير، أهميتها، عوامل نجاحها، نماذجها، ثم تناولنا في المبحث الثالث عمليات إدارة المعرفة وهي اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتطرقنا في الفصل الثاني إلى الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة حيث تناولنا بالتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة التغيير في المنظمة محل الدراسة.

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي

لإدارة المعرفة وإدارة التغيير

تمهيد :

لقد زاد اهتمام الباحثين في الإدارة بالمدخل المعرفي سواء أطره النظرية أو التطبيقية التي تعالج الموضوعات المرتبطة بالإدارة والاقتصاد خصوصا مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة الاعمال، بحيث تعد المعرفة مصدرا لتحقيق التميز وأساسا لارتقاء ونجاح المنظمات، كما تعد المعرفة أمرا ضروريا وحتميا لمواكبة التغييرات المستمرة الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، لذا سنتعرف في هذا الفصل على الأدبيات النظرية التي تخص كل من إدارة المعرفة و إدارة التغيير .

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

أولاً : تعريف المعرفة

- 1- لغة: يعود الأصل في كلمة معرفة حسبما جاء في القاموس المحيط أنها مشتقة من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء إدراكه.¹
- 2- اصطلاحاً: لقد اختلف الكتاب والباحثون حول مفهوم المعرفة وهذا شيء طبيعي لأن كل منهم ينظر إلى المعرفة من زاوية معينة ومنهج خاص، ونذكر بعض التعاريف:
 - فالمعرفة : هي الاعتقاد الشخصي المؤسسي المتولد من أخذ العلم بالمعلومة ومعالجتها في موضوع محدد، ويرى مارويك أن المعرفة تشتمل على كل من خبرات البشر وفهمهم في المنظمة والمعلومات التي صنعها الإنسان داخل هذه المنظمة مثل الوثائق والتقارير المتاحة داخل المنظمة في محيط العالم الخارجي ، ويرى كانيكى وموفوهلي أن المعرفة هي المزيج المركب من الخبرة والقيم والمعلومات الهامة وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها.²
 - ويعرفها الرجال بأنها : عبارة عن مزيج من الخبرة، والتعلم التراكمي والمعلومات المنظمة، والتي تم تحليلها لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق في موقف قراري محدد، أما الملكاوي فقد اعتبرها نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها، وإن تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة.³
 - وقد عرف قاموس أكسفورد المعرفة على أنها هي الخبرة والمهارات التي يمكن للشخص أن يكتسبها من خلال الخبرة أو التعليم، وهي الفهم العملي والنظري لموضوع ما، أو مجموع ما هو معروف في مجال معين عن الحقائق والمعلومات والتأقلم المكتسب عن طريق الخبرة بتحقيق موقف ما، وفقد عرفها نوناكا على أنها "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال"، ويمكن تعريف المعرفة " بأنها معلومات ذات قيمة يحصل عليها الإنسان بالدراسة أو البحث أو العمل وأيا كانت الوسيلة فان للمعرفة قيمة لا يمكن الاستغناء عنها أو الاستعاضة عن غيرها فهي المحرك الأساسي للاقتصاد وهي التي ترسم ملامح التغيير والتطوير في أي مجتمع، وجاء التعريف الشامل للمعرفة بتقرير التنمية الإنسانية العربية " تتكون المعرفة من البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار، أو بحمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي تاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فردياً ومؤسسياً في مجال النشاط الإنساني كافة في إنتاج السلع والخدمات وفي مجال المجتمع المدني والسياسي في الحياة الخاصة.⁴

¹ هدى محمد عبد الله المشاركة، دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميه بمحافظات غزة وسبيل تدعيمه، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، 2012، ص11.

² سمر محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر- غزة 2011، ص 30.

³ رما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، 2013-2014، ص32.

⁴ صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى غزة فلسطين، 1437هـ - 2016، ص15.

ثانياً: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة فيما يلي¹:

- 1- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التصميم والتنسيق والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- 2- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة بالتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- 3- تعمل المعرفة الإدارية على توجيه مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم .
- 4- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساس للقيمة.
- 5- تعتبر محركاً أساسياً لكيفية إنشاء المنظمة وتطويرها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- 6- المعرفة أصبحت الأساس لإيجاد الميزة التنافسية.

ثالثاً: خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بعدة خصائص نذكر منها²:

- 1- **الذاتية** : إن المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق خلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات، ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة وتأويل هذه المعلومات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد ابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر وهكذا بل أكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر، تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها .
- 2- **الطبيعة المضمرة - المخفية** : يجب أن لا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد في عقل الإنسان وليس على الورق أو في أي مكان آخر، إنها هناك في الأعماق الخاصة ما كان منها دقيقاً وحساساً وليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية إلا عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يحتزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه إطلاقاً أو يخرج جزء منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن، إن في هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة.
- 3- **التعزيز الذاتي** : تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفته غيره، هذا هو الحد الأدنى والمتوقع أكثر من ذلك، إن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

¹ هدى محمد عبد الله المشاركة، مرجع سابق، ص 19، 20.

² سمر محمد خليل العلول، مرجع سابق، ص 39، 40.

4- **الزوالية** : إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت ولا سيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن ينهي قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة وهذا لا ينطبق على المعرفة الحقيقية الخالدة.

5- **اللحظية** : إن من الصعوبة البالغة برمجة توليد المعرفة الجديدة إذ لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وما هي تلك المعرفة المتولدة ذلك أن طبيعة المعرفة هي اللحظية، إن هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبدا العشوائية، كما أنها لا تعني أيضا عدم إمكانية إدارة المعرفة .

رابعا: مصادر المعرفة

تنقسم مصادر المعرفة إلى قسمين: مصادر داخلية وأخرى خارجية¹

1- **المصادر الداخلية**: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملاتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الاستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

2- **المصادر الخارجية**: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والانترانت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق والشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل (التأمل والفهم والتسبيب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة، الذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى المعرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في المسائل والمدركات المذكورة آنفاً.

خامسا: أنواع وتصنيفات المعرفة

لقد صنفَت المعرفة إلى العديد من التصنيفات ومن وجهات نظر الباحثين في هذا الموضوع، والهدف من ذلك تسهيل دراستها، ومن أبرز هذه الأنواع والتصنيفات، مايلي:

1- **تصنيف ماركوكردت للمعرفة في خمسة أنواع كما يلي²**:

- المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا: وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.
- المعرفة الإجرائية أو معرفة كيف: وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة.

¹ صالح إسماعيل أبو عودة، مرجع سابق، ص 21، 22.

² زما علي حلاق، مرجع سابق، ص 37.

- المعرفة السببية أو معرفة لماذا: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة، وهي ذات أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات.

- معرفة أين: وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.

- معرفة متى: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

2- تصنيف بريساك ، فقد تم تقسيم المعرفة الى أربعة أنواع وهي:¹

- المعرفة الإدراكية: وتتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية

- المعرفة المعرفية (التقنية) : وتتعلق بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء بمهارة عالية .

- معرفة الحكمة التطبيقية والعلمية: وهي التي تظهر في الممارسات الاجتماعية .

- المعرفة الهجينة: وهي تعبر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات .

3- تصنيف زاك حيث يصنف المعرفة ثلاثة أنواع أو مستويات وهي:

- المعرفة الجوهرية: وهو النوع الأدنى من المعرفة اللازمة لاتمام عملية التعليم حسب قواعد اللعبة.

- المعرفة المتقدمة: وهي المعرفة التي تجعل المؤسسات تتمتع بقبالية بقاء التنافسية، لامتلاكها معرفة خاصة بها.

- المعرفة الإبداعية: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسات من قيادة صناعيتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم.

4- تصنيف توم باكامان:²

- المعرفة الصريحة: معرفة جاهزة وسهلة الوصول إليها، من مصادرها: الانترنت، الكتب، المجلات، التلفاز...إلخ.

- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة الخفية أو المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد، والتي يصعب نقلها وتحويلها (متواجدة بكثرة عند الهواة).

- المعرفة الكامنة: وهي معرفة قابلة للتوصيل بشكل غير مباشر(مثل: أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك)

- المعرفة المجهولة: تعبر عن المعرفة المبتكرة من خلال ممارسة النشاط، المنافسة، او البحث.

تتلخص التصنيفات التي ذكرت في شتى المراجع إلى نوعين رئيسيين ترجع إليهما كل الأنواع وهو تصنيف نوناكا وهو كما يلي:³

¹ ربا جزا جميل الخاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، يونيو/2008، ص 26.

² علي خالد، محاضرات مقياس إدارة المعرفة للسنة الثانية ماستر إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الوادي، الجزائر، السنة الجامعية: 2021-2022، ص 4.

³ سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا/ الأردن، يونيو 2008، ص 127.

5- تصنيف نوناكا :

- **المعرفة الصريحة :** ويتميز هذا النوع من المعرفة بأنه مقنن ومحدد المحتوى وله مظاهر خارجية ويمكن التعبير عنه بوسائل متعددة سواء بالكتابة أو الرسم أو التحدث وما إلى ذلك، وتتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تحويلها ونقلها.

- **المعرفة الضمنية :** توجد في العقل البشري والسلوك وتشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، ومن ثم فإنها شخصية، ويصعب توثيقها أو تقنينها، وتتضمن عناصر إدراكية وعناصر فنية، وتعمل العناصر الإدراكية من خلال النماذج العقلية التي من شأنها مساعدة الفرد في التعرف على ما يدور حوله أما العناصر الفنية فتتضمن معرفة كيفية الربط بالممارسات والمهارات ونظرًا لأن المعرفة الضمنية هي معرفة خفية وتعتمد على الخبرة فإنه من الصعب تحويلها من خلال الأجهزة الإلكترونية، بل يمكن نقلها من خلال التفاعل الاجتماعي.

المطلب الثاني: مفهوم ونشأة إدارة المعرفة

أولاً: تعريف إدارة المعرفة

نذكر فيما يلي بعض التعاريف لإدارة المعرفة :

1 - حسب **تيربان** فإن إدارة المعرفة هي: "عملية تجميع وخلق المعرفة وتسهيل تقاسمها بما يمكن من تطبيقها بفعالية في جميع أنحاء المنظمة"، وحسب هذا التعريف فإن المنظمات التي لها القدرة على إدارة معارفها من خلال إنشائها واستخدامها تستطيع زيادة مستويات أدائها فالقدرة على تسيير المعرفة يمكن المنظمة من الاستجابة أكثر للتغيرات في احتياجات الزبائن وبالتالي تصبح وظيفة مساندة في العمليات والتحسين المستمر، وأحد مصادر كفاءة المنظمة، وحسب **ليبوايتز** فإن إدارة المعرفة هي "عملية خلق القيمة من الأصول الغير ملموسة في المنظمة فهي تتعلق بكيفية استثمار المعرفة الداخلية في المنظمة والخارجية مع الزبائن وأصحاب، وعموماً فإن إدارة المعرفة تعني استثمار المعارف الداخلية والمعارف الخارجية وإنشاء المعارف الجديدة من خلال الحصول عليها من رأس المال الفكري وخلق القيمة من خلال تنمية وتحويل شكل المعارف وتقاسمها داخليا وتوظيف المعارف الخارجية المستندة على يقظة المنظمة في تعاملها مع البيئة الخارجية لزيادة مركزها التنافسي¹.

1- عرفت إدارة المعرفة بأنها: "مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المنظمة بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى خبرات وتجارب سابقة يحملها الأفراد العاملون " ².

¹ إيتسام غحاتي، موسى بخاخشة، أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، جانفي 2021، ص 314 .

² بوغازي فريدة، تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسات الاتصالات الخلوية (جازي، أوريدو، موبيليس) سكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 45، المجلد ب، جوان 2016، ص 33 .

2- أما جامعة تكساس فقد اعتبرت إدارة المعرفة ما هي إلا عملية منطقية للبحث عن المعلومات، وتنظيمها وتصنيفها، بطريقة تزيد من فهم العاملين لها، وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة، ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل، وفي التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، وعلى التعلم من الخبرات التي تمر فيها¹.

3- ويشير نجم أن إدارة المعرفة هي "العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائه، ويعرف ويق إدارة المعرفة بأنها "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية كافة، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"، كما يمكن تعريفها على أنها "عملية منظمة ومستمرة تتضمن إيجاد واكتساب وتخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها بفاعلية لدعم وتعزيز تحقيق الأهداف المحددة"².

ومن وجهة نظرنا أن التعريف الأخير من أشمل التعاريف التي تتناول إدارة المعرفة.

ثانياً: نشأة وتطور إدارة المعرفة

إن الحديث عن إدارة المعرفة في جانبه النظري حضي بمعالجة الكثير من الباحثين منذ الثلاثينيات من القرن الماضي، وجاء ذلك من خلال حديثهم عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، أما من الجانب التطبيقي لم تكن معروفة إلا في وقت متأخر وكان ذلك بعد أن وضعت لها بعض المقاييس وتزايد الإدراك للفوائد الناتجة عن بعض مبادراتها الناجحة ويعد بيتر درايكر من أوائل المفكرين الذين توقعوا هذا التحول أي التحول من مجتمع تقليدي إلى مجتمع قوامه المعرفة، فقد صاغ مصطلح العمل المعرفي في سنة 1960م إذ أكد أن أحد أهم التحديات التي تواجه كل منظمة في المجتمع المعرفي هو بناء ممارسات منهجية لإدارة التحويل الذاتي لأنها ستجد أن عليها أن تكون مستعدة للتخلي عن المعرفة التي أصبحت قديمة وأن تتعلم كيف تبدع أشياء جديدة ويكون الإبداع بالاعتماد على: التحسين المستمر لكل نشاط، تطوير تطبيقات جديدة نابعة من نجاحاتها، الابتكار المتواصل باعتباره عملية منظمة ومنظمة.³

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية :⁴

- 1- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- 2- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

¹ غضبان ليلي، مرادسي حمزة، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي سي الحواس بركة، العدد الثاني، ديسمبر 2018، ص 171.

² صالح إسماعيل أبو عودة، مرجع سابق، ص 18.

³ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط2، 2013، ص36.

⁴ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط1، 2005، ص 42-43.

- 3- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
- 4- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة ، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- 5- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- 6- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- 7- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- 8- وفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- 9- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- 10- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

رابعاً: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الأتي :¹

- 1- أسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.
- 2- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- 3- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- 4- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- 5- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- 6- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- 7- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- 8- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- 9- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان ، وتسهم في نشر افضل الممارسات في الداخل.
- 10- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

¹ . صلاح الدين الكبيسي، نفس المرجع السابق، ص 42-43.

11- إعطاء القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

المبحث الثاني : ماهية إدارة التغيير .

المطلب الأول : مفهوم التغيير

أولاً : تعريف التغيير

و"التغيير يعني في اللغة إحداث شيء لم يكن من قبل بنفس الصورة التي أصبح عليها بعد"، والتغيير هو "الانتقال من حالة غير مرغوبة إلى حالة أخرى مرغوبة يفترض فيها أن تكون أكثر إيجابية وتلقى قبولا لدى أغلبية العاملين في المنظمة"، ويتطلب التغيير جهوداً متواصلة ومضنية من المديرين في التخطيط رغم شعورهم بعدم القدرة على التصرف وهذا يعرف (بالصدمة) ثم بعد ذلك عدم التصديق ببدء دوران عمليات التغيير ومواجهة ردود الأفعال الناجمة عنها المتمثلة في شعور العاملين بعدم اتزان عجلة التغيير وفي بعض الأحيان يكون الشعور بالذنب من قبل العاملين الذين يعتقدون أنهم هم السبب في التغيير المفاجئ، والانتهاز بقبوله. ويعرفه اللوزي بأنه "إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين هما ملاءمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات".¹

التغيير يمثل مختلف العمليات والتطورات التي ترافق حياة كل المنظمات لمواجهة عدم الاتزان والتطور المستمر للمحيط، والتغيير لا يمكن تجنبه بل يجب قيادته وإدارته.²

ويمثل التعريف التالي ملخصاً لما سبق : "التغيير هو إحداث تعديلات مدروسة في أي عنصر من عناصر التنظيم لتحقيق أهداف محددة".³

ثانياً : أسباب التغيير

يرى حريم أن الأسباب التي تؤدي إلى إجراء عملية التغيير تقع ضمن سببين رئيسيين، وهما⁴:

1- الأسباب الناجمة عن القوى الخارجية : وتشمل العولمة، التغييرات السريعة في أسعار المواد، الأوضاع الاقتصادية، والتغيرات البيئية، إصدار القوانين والتشريعات الحكومية الجديدة، التنافس الحاد بين المنظمات، ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات على المنظمة، حدوث أزمات خارجية طارئة.

¹ أحمد عيسى أحمد الهبيل، واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 1429هـ-2008م، ص 38.

² علي فلاح الزعبي، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، مجلة أبحاث إدارية واقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 06، ديسمبر 2009، ص 77.

³ عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، 2009، ص 12.

⁴ يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 20، 21.

2- الأسباب الناجمة عن القوى الداخلية: وتشمل تعيُّر في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها، إدخال أجهزة ومعدات جديدة، ندرة القوى العاملة، إدخال نظم معالجة معلومات متطورة، الدمج مع منظمات أخرى، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، تدني معنويات العاملين، حدوث أزمة داخلية وطارئة، وتدني الأرباح.

ثالثاً : أنواع التغيير

هناك أربعة أنواع من التغيير الذي تمر به المنظمة مع إمكانية التداخل بينها، يمكن أن تؤثر التغييرات التشغيلية على طريقة إجراء العمليات التجارية النشطة، بما في ذلك أتمتة منطقة عمل معينة. تحدث التغييرات الإستراتيجية عندما يتأثر اتجاه العمل أو الإستراتيجية، على سبيل المثال، يعد تغيير استراتيجية العمل من نحو الأعمال إلى الحفاظ على الحصة السوقية مثلاً على التغيير الاستراتيجي، تؤثر التغييرات الثقافية على الفلسفات التنظيمية مثل الطريقة التي تتم بها الأعمال، على سبيل المثال، تنفيذ نظام CQI (التحسين المستمر للجودة). تحدث التغييرات السياسية في الموارد البشرية بشكل أساسي لأسباب سياسية من عدة أنواع، مثل التغييرات التي تحدث على مستويات المحسوبية العليا في الوكالات الحكومية، عادةً ما يكون لنوع مختلف من التغييرات تأثير أكبر على المستويات التنظيمية المختلفة، على سبيل المثال، تميل التغييرات التشغيلية إلى أن يكون لها أكبر التأثيرات على المستويات التنظيمية الأدنى، قد لا يلاحظ الموظفون الذين يعملون في المستويات العليا أبداً أي تغييرات، مما يتسبب في اضطراب وضغط كبير لأولئك الذين يحاولون تنفيذ التغيير. على العكس من ذلك، فإن تأثير التغييرات السياسية يكون محسوساً بشكل أكبر على المستويات العليا من المنظمة. عندما يحدث التغيير نسبياً في المنظمة البيروقراطية، غالباً ما يلاحظ أولئك الذين يعملون في المستوى الأدنى التغيير في الأعلى.¹

ويمكن تقسيم أنواع التغيير وفق معايير مختلفة نذكر منها:²

1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي: يعتمد هذا في التمييز على مجال أو أثر التغيير في المنظمة، فإذا كان التغيير قد حصل على جزء أو جانب واحد من المنظمة كالآلات أو الأجهزة، فإنه يعد تغيير جزئي أما إذا شمل كافة جوانب وقطاعات المنظمة، فإنه يعتبر تغييراً شاملاً.

2. التغيير المادي والتغيير المعنوي: ويشمل التغيير المادي ذلك التغيير الذي يحدث على مستوى الآلات والأدوات وإجراءات العمل في المنظمة بعيداً عن العاملين: وأما المعنوي فيشمل تغيير سلوك العامل أو تحفيزه.

3. التغيير السريع والتغيير التدريجي: وقد يكون التغيير المتدرج والبطيء أكثر نجاحاً ورسوخاً من السريع والمفاجئ ولكن تتحكم الظروف بالأغلب بتحديد سرعة التغيير.

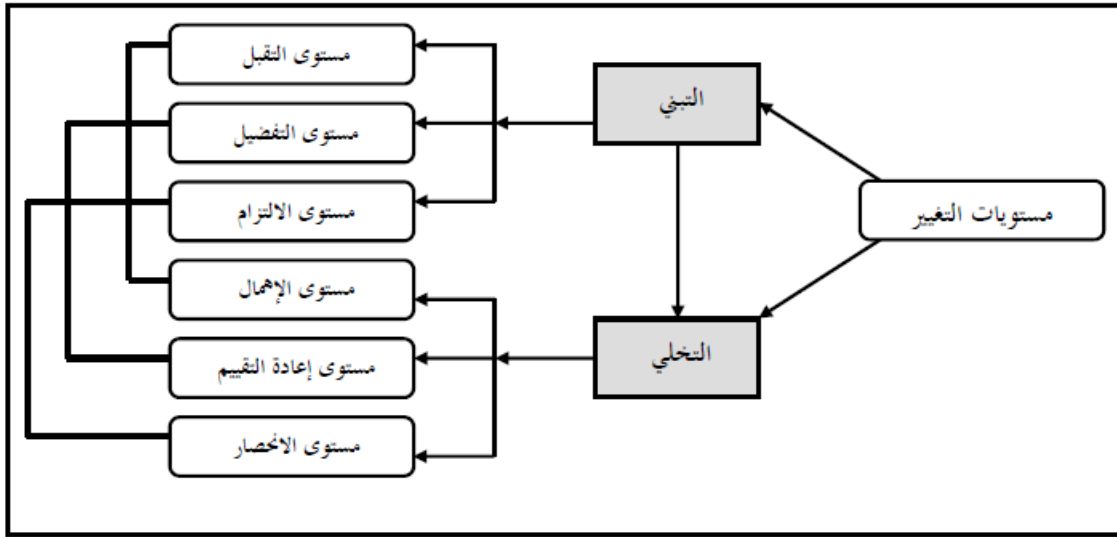
¹Motab Raja Aljohani, Change Management, OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH, May 2016, Vol. 5, P 320

² يوسف صالح الحمد العنزي، مرجع سابق، ص 22.

رابعاً : مستويات التغيير : وهو على مستويين هما¹:

- 1- **مستوى التبنّي**: ونقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب قيادة المنظمة إحداث التغيير باتجاهها، وتحدث عملية التبنّي بالترتيب من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها فالالتزام بها واعتقاد بأن عدم الالتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم.
 - 2- **مستوى التخلي**: ونعني به التخلي على قيمة من قيم التنظيم ويتم هذا التخلي عبر إهماله في البداية لهذه القيمة، ثم إعادة توزيع هذه القيمة وإعطائها وزناً ضعيفاً، فانخفاض وضيق مجال عمل هذه القيمة.
- وتجدر الإشارة أنه لا يوجد تفاوت ترتيب زمني بين التبنّي والتخلي، حيث أن تقبل القيمة الجديدة يعني بالضرورة التخلي التدريجي عن القيمة القديمة التي أصبحت لا تتماشى والأهداف المنظمة الحالية والإستراتيجية وهكذا، وفيما يلي شكل يوضح ذلك :

الشكل رقم 02 : مستويات التغيير.



المصدر : قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مداخله ألقى بالملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 54.

خامساً: مجالات التغيير

يشمل التغيير على المجالات التالية²:

- 1- **الأنشطة والأعمال**: ويكون شكل التغيير هنا على سبيل المثال إحداث أعمال وأنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة.
- 3- **العنصر البشري**: وتأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين، أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب والتنمية.

¹ قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مداخله ألقى بالملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 54.

² غضبان ليلي، مرادسي حمزة، مرجع سابق، ص 174.

- 3- الموارد المادية: كتنغير الآلات، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع المواد الأولية.
- 4- السياسات: ويأخذ التغيير هنا شكل إلغاء سياسات قائمة، إدخال أخرى جديدة، تعديل سياسات معمول بها...
- 5- طرق وإجراءات العمل: ويأخذ التغيير هنا أيضا شكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء، أو إدخال طرق جديدة...
- 6- الهيكل التنظيمي: ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة، أو دمج إدارات مع إدارات أخرى...

سادسا : مقاومة التغيير

من بين التعاريف المقدمة لمقاومة التغيير نجد¹ :

- 1- تعرف بأنها : "امتناع الأفراد عن التغيير أوعدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تأخذ شكلا آخر بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة لعمليات التغيير".
- 2- وتعرف أيضا بأنها : "تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه".
- 3- تعرف كذلك على أنها "عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال فعل سلبي فقد تكون دفعاً للمسؤولين للتفكير ملياً في التغيير وقد تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك".

وقد تكون مقاومة التغيير علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، أوكان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علناً، فيبادر بالاحتجاج أو التباطؤ أو بالإضراب أو التلويح بطلب النقل أو بالاستقالة أوالاستقالة فعلاً، وقد تكون المقاومة سرية مستترة أوضمنية إذا أدرك الموظف أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، وقد تظهر المقاومة بأشكال مختلفة مثل عدم الانتماء للمنظمة، انعدام الدافعية للعمل، زيادة الغياب بسبب المرض، زيادة الأخطاء في العمل².

سابعا : أسباب مقاومة التغيير

نذكر هنا بعضاً من أهم أسباب مقاومة التغيير³ :

- 1- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
- 2- عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير المشتركين فيه.
- 3- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- 4- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.

¹ بوظفة صورية، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، 2010، ص 28-29.

² عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سابق، ص 39.

³ علي فلاح الزعي، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السادس، ديسمبر 2009، ص 81.

- 5- عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.
- 6- عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير، أو تهديد للمصالح الشخصية.
- 7- عندما يكون هناك فشل للتغيير.
- 8- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- 9- عندما يكون هناك عدم ثقة في من يقومون بالتغيير.
- 10- عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي.
- 11- عندما يكون التغيير سريعًا جدًا.
- 12- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- 13- عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير.

ثامنا : العوامل المحددة لقابلية التغيير

يذكر فهمي عدة عوامل لقابلية إحداث تغيير بناء وناجح وهي:¹

- 1- الضمانات: تعتبر ضمانات حدوث أي تغيير بمثابة القوى المحددة لنجاح أية مبادرة للتغيير فكلما كانت الضمانات عالية كلما كانت فرصة حدوث تغيير بناء أكبر.
- 2- العزم والتصميم: لا بد أن يكون واضحًا أمام الناس أن المستقبل بالضرورة يختلف عن الحاضر بحيث يقوم كل فرد في المجموعة بوضع خطة مستقبلية للتغيير، وهنا يجب أن تكون الناس مقتنعة بضرورة التغيير من القاعدة إلى القمة أو العكس بحيث يكون لدى كل فرد التصميم على إحداث التغيير.
- 3- القياسات: لا بد للتنظيم أن يخضع لإدارة الجودة، وهنا يجب أن يكون الأفراد مدربين على عمليات القياس المطلوبة لضبط الجودة مما يحسن الأداء أولاً بأول.
- 4- سلامة النظم: التغيير الجذري يحتاج إلى سلامة تنظيم العمليات والمجموعات المتعارضة بحيث تتكامل وظيفيًا، فانهدام رغبة الأفراد من الوظائف المختلفة في التعاون يؤدي إلى بطء التغيير في التنظيم أو عدم حدوثه من البداية.
- 5- الخبرة: الخبرة في بعض الأحيان هي خير معلم، فالأفراد الذين لديهم الخبرة السابقة ينجحون في إيجاد الطرق المختلفة لإحداث التغيير المطلوب.
- 6- الحسم: الحسم هو قابلية إصدار قرارات فعالة وحاسمة لإنجاح مجهودات التغيير في التنظيم.
- 7- الضرورة: الإحساس بضرورة التغيير هو المحرك الذي تركز عليه أحداث التغيير.
- 8- الحتمية: خلق الإحساس بحتمية التغيير عادة ما يعطي دافعية لإحداثه واستمراره.
- 9- التنافسية: التغيير عادة ما يحتاج إلى وقت طويل، والتنافس في مجهودات التغيير تؤدي إلى الإسراع في حدوثه.

¹ أحمد عيسى أحمد الهبيل، واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 1429هـ - 2008م، ص 53، 54.

- 10- الحوافز: لابد من حفز أفراد المنظمة للعمل في فريق واحد مما يؤدي إلى تكامل الابتكارات وازدهارها.
- 11- التركيب: يجب أن يكون التنظيم مرناً قابلاً للتغيير الذي يؤدي إلى إعادة تنظيمه كلما دعت ضرورة التغيير.
- 12- الثقافة: ماذا يشعر الناس حيال العمل؟ هل يشعرون بالرهبة والخوف حيال العمل؟ وهل قوانين العمل مجحفة وجامدة لا تتغير بمرور الزمن؟ إذا كانت الإجابة نعم، هنا تسود ثقافة القهر حيال العمل، ويفقد الناس المتعة في العمل والرغبة في التغيير.
- 13- التواصل: علامة التواصل الجيد داخل المنظمة أن يعمل كل فرد فيها، ويفهم ما يدور حوله على كافة المستويات وفي الوقت المناسب، هنا تسود الشفافية والولاء بين العاملين مما يحسن من سرعة ودقة الأداء.
- 14- تصميم التنظيم: قد يتكون التنظيم من مراتب متسلسلة خطياً وقد يتكون من طبقات من الإدارات فلا بد من أن يكون هناك هياكل وظيفية عديدة يصاحبها فروق في الأجور.
- 15- الابتكار: يجب أن يكون التنظيم مهيئاً لاستقبال الابتكارات وتشجيعها وهنا يجب ألا يكون الأداء محفوقاً بالعديد من الخطوط الحمراء، كما يجب أن لا يمر التغيير خلال قنوات بيروقراطية عديدة بما يفقده قوة الدفع أو يحمده عن مساره الطبيعي.
- 16- النفوذ: يجب على الناس أن يكونوا متفتحي العقول بحيث يسمحون للآراء المختلفة أن تناقش بحرية تامة، ودون المساس بصاحب الرأي، وألا يكون هناك نفوذ من سلطة ما يحجر على أي فكر، بل يجب أن يكون نفوذ السلطة داعماً لكل فكر جديد بناء.
- 17- الرضا: هو أهم العوامل السابقة فلو أن الناس غير راضية لحدوث التغيير أوليسوا في حاجة إلى التغيير، هنا تغيب الرغبة في التغيير، ويكون الإحساس سلبياً تجاهه.

المطلب الثاني : مفهوم إدارة التغيير

أولاً : تعريف إدارة التغيير

يمكن تعريف إدارة التغيير كما يلي :¹

- 1- فهم وإدارة الطريقة التي تتغير بها المنظمات وتكيف.
- 2- هو عملية تهدف إلى السماح للمنظمة بالتغيير من أجل أن تكون فعالة في بيئتها المتغيرة المستمرة، وتحديد مصادر المقاومة وطرق التغلب عليها.
- 3- يمكن اعتبار إدارة التغيير أيضاً بمثابة انتقال نفسي يساعد الناس على قبول التغيير بكل تفاصيله.
- 4- يعرف كل من كيدراري وكلينر إدارة التغيير على أنها "عملية مستمرة لمواءمة منظمة مع سوقها، والقيام بذلك بشكل أكثر استجابة وفعالية من المنافسين".

¹Liviu TUDOR, Cristian BISA2, CHANGE MANAGEMENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR ROMANIAN COMPANIES, PROCEEDINGS OF THE 9th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE "Management and Innovation For Competitive Advantage", November 5th-6th, 2015, BUCHAREST, ROMANIA ,P 153,154.

- 5- يعرفها رونسون على أنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة، أو هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة، ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة.¹
- 6- إدارة التغيير هي من الظواهر المعاصرة، معظم المنظمات ستغير أنشطتها وثقافتها التنظيمية، بسبب التقدم في إحداث التقنيات، وتغيير تقنيات الإنتاج، والسلوك المتغير للعميل، والتغيرات الاقتصادية، والأنشطة المتغيرة لعالم الأعمال تجبر المنظمة لإحداث التغيير في أنشطتها، يمكننا تعريف إدارة التغيير على أنها متى قررت المنظمة تغيير النمط الحالي لأنشطة الأعمال إلى نمط واحد جديد أو نموذج للتعامل مع التغيرات السريعة في عالم الأعمال، ولكن مع الوضع في الاعتبار تعظيم الربح، قد يكون التغيير في الهيكل التنظيمي، وموظفي المنظمة، التكنولوجيا، الاهتمام التجاري أو تقنيات الإنتاج أو الإدارة²
- ومن وجهة نظرنا نرى أن التعريف التالي لإدارة التعريف هو الأشمل والأدق :³
- 7- عرف طاهر وآخرون إدارة التغيير على أنها "عملية للتواصل وتنفيذ برنامج يتكون من إجراءات محددة بوضوح ومؤطرة بالوقت، اللازمة لنقل منظمة من حالة غير مرغوب فيها "أ" إلى حالة "ب" مرغوبة، مع تحديد كلتا الحالتين بوضوح وتكونا قابلتين للقياس".

ثانيا : أهمية إدارة التغيير

نوضح فيما يلي أهمية إدارة التغيير :⁴

- 1- مهمة إدارة التغيير ليست مهمة سهلة لأنها تتطلب مهارة العمل، والمهارة التحليلية، والمهارة السياسية، ومهارة النظام، ومهارات الأشخاص، والمستشارين المختلفين الذين يؤدون الآن واجب إدارة التغيير لمختلف المنظمات، تلعب إدارة التغيير دورًا حيويًا في تطوير المنظمة لأنها توفر الاستقرار للمنظمة من خلال دراسة التغييرات الداخلية والخارجية.
- 2- توفر إدارة التغيير قاعدة صلبة للقيمة والسمعة.

¹ سيد سالم عرفة، توجهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية، 2012، ص 15 .

² Muhammad Hashim, Change Management, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, July 2013, Vol. 3, No. 7, P 685 .

³ Liviu TUDOR, Cristian BISA2, CHANGE MANAGEMENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR ROMANIAN COMPANIES, PROCEEDINGS OF THE 9th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE "Management and Innovation For Competitive Advantage", November 5th-6th, 2015, BUCHAREST, ROMANIA .P 153.

⁴ Muhammad Hashim, Change Management, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, July 2013, Vol. 3, No. 7, P 687,688.

- 3- تعظيم الربح .
- 4- توفر إدارة التغيير أيضًا ثقافة جيدة ونظام عمل سليماً للمنظمة، حيث يؤدي الموظفون أنشطتهم بطريقة فعالة وكفؤة، والتي توفر أيضًا أساساً لمدير الموارد البشرية لتنفيذ استراتيجيات التدريب والتطوير التي تعزز الجهد الحالي للموظفين لحاجة المنظمة، حيث يتم تكييف أفضل رقابة إدارية لضمان الاحتياجات والتفاعل مع الموردين والموظفين والعملاء ولتحقيق الهدف المنشود للمنظمة.
- 5- التخطيط المستمر للتغيير.
- 6- إن وقوع المنظمة في أخطاء يعني عدم تحقيق الأهداف، لذلك يدعم التغيير التخطيط المتسق في هذه الحالة.
- 7- التواصل مع الأشخاص المناسبين أثناء حدوث أي تغيير.
- 8- إعطاء الأهمية لتلك المجالات من العمل التي تحتاج إلى إدارة التغيير.

وتتمثل أهمية إدارة التغيير بالنسبة لتنافسية المنظمة في الآثار التالية :¹

- 1- الرفع من القدرة الإنتاجية، تقليص التكاليف، وتحقيق الجودة العالية.
- 2- القدرة على التسويق ودخول أسواق جديدة من خلال التصدير.
- 3- الانخفاض الكبير في تكلفة النقل والاتصالات ما يؤدي إلى تطوير اندماج أسواق المال الدولية وتسارع حركة العولمة.
- 4- يعتبر التغيير محركاً للتطوير والتقدم.
- 5- يعكس التغيير مستوى أداء الموارد البشرية ودورها في اكتساب مزايا تنافسية.
- 6- تسهيل وسائل الاتصال بين القائد و المرؤوسين وجعل العلاقة بينهم أكثر مرونة.
- 7- تعميم التكوين على كافة الأفراد لمسايرة ما يجري في المحيط الخارجي.
- 8- وضع إجراءات عمل سهلة، مفهومة من طرف الجميع تساعد على تحسين العلاقات بين الأفراد بحيث تكون هناك لغة مشتركة توضح أهداف المنظمة.

ثالثاً : عوامل نجاح إدارة التغيير

هناك عوامل كثيرة لها تأثير على التغيير الذي تحدثه المنظمة، وعلى درجة النجاح التي تحقّقه إدارة التغيير، ومن بين هذه العوامل

نذكر² :

- 1- خلق رؤية عامة مشتركة في كل المنظمة.
- 2- التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية، للمحافظة على استمرارية جهود التغيير، وتشجيع ودعم النتائج المحققة، باستخدام أنظمة التحفيز والمكافأة.

¹ رفاقي أمينة، إدارة التغيير وتنافسية المؤسسات (دراسة حالة فندق الفرسان والمطبخ المعدنية حمام ربي بولاية سعيدة)، مذكرة ماجستير، تخصص حكومة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية، 2012، ص104.

² بلحسين لندة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2012-2013، ص 58، 59 .

- 3- وجود خبراء أو وكلاء للتغيير، يمتلكون المهارات الفكرية، الإنسانية، والفنية اللازمة للتغيير الفعلي، والحقيقي.
 - 4- معرفة أسباب التغيير وتشخيص المشاكل المترتبة عنها بأسلوب علمي، حتى يسهل تحليل عوامل مقاومة التغيير، ومعالجتها.
 - 5- توفر الموارد البشرية، المادية، والفنية التي تهيئ لعملية التغيير، وتساعد على تنفيذه، وبيان الفوائد المترتبة عنه.
- ويرى رمضان بأن هنالك عدد كبير من المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد العوامل المساهمة في إنجاح عملية التغيير وهي¹:

- 1- الدوافع وراء التغيير: والتي لابد من أن تكون واضحة ومحددة ومفهومة.
 - 2- الرؤية: يجب أن تكون هناك رؤية للتغيير واضحة حول ما تريد أن تكون عليه المنظمة.
 - 3- تواجد قائد للتغيير: والذي يكون إما المدير التنفيذي أو رأس الهرم في المنظمة.
 - 4- المشاركة: وتتضمن إشراك الأشخاص المعنيين بالتغيير بتصميمه وتطبيقه.
 - 5- الاتصال: لابد من أن يكون الاتصال بين الأفراد واضحاً وصريحاً ومستمراً حتى يتم التغيير بشكل واضح ومستمر وفعال.
 - 6- التدريب: تدريب العاملين حتى تكون لديهم المقدرة الكافية على مواكبة التغيير.
 - 7- التعزيز: تعزيز الأشخاص الذين يقومون بأداء مميز في ظل الظروف الجديدة.
- وفيما يلي جدول يوضح مدى نجاح عملية التغيير بالنسبة لمشاركة العاملين في عملية التغيير.

الجدول رقم 01 : مدى نجاح طرق التغيير حسب مشاركة العاملين فيه.

معايير التقييم	الرضا	السرعة	نتائج مباشرة	طويل المدى	المقاومة	الالتزام	الإبداع
الإدارة العليا	منخفض متوسط	مرتفع	محتمل	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط	منخفض
المشاركة	مرتفع	منخفض	متوسط	مرتفع	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط
التفويض	منخفض متوسط	منخفض متوسط	مرتفع	منخفض	متوسط مرتفع	منخفض متوسط	منخفض متوسط

المصدر: كمال رزق، عبد السلام عقون، مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 02 ، العدد 01، 2011، ص 192 .

من الجدول نرى بأن التغيير الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه وعيوبه، فقد يؤدي إلى رضا منخفض نسبياً إلا أنه فعال من حيث سرعة التغيير وإحداث نتائج مباشرة، لكن أقل فعالية في المدى الطويل، وقد يؤدي إلى مقاومة من قبلهم وعدم التزامهم به، أو إلى انخفاض دافعتهم لأي تجديد أو إبداع، أما طريقة التفويض في التغيير فتشابه من حيث فعاليتها مع طريقة التغيير بواسطة الإدارة العليا، إلا من بعض الاختلافات البسيطة، لكن الشيء الملاحظ هو أن التغيير بالمشاركة يؤدي إلى أفضل النتائج، حيث يؤدي إلى رضا العاملين

¹ يوسف صالح الحمد العنزي، مصدر سابق، ص 30.

المشاركين، وإلى نتائج قوية، وإلى مقاومة منخفضة والتزام عالي، وإلى إبداع عالي من قبل المشاركين في التغيير، إلا أن الشيء الوحيد المفتقد هو في سرعة التغيير، حيث هناك بطء فيه وفي النتائج المباشرة¹.

رابعاً: نماذج إدارة تغيير

جاءت واحدة من أولى الجهود التي بذلت في فهم عملية إدارة التغيير من كيرت ليفن في عام 1947، قدم ليفن في بحثه ملاحظتين؛ أولاً واجهت مبادرات التغيير مقاومة شديدة، حتى مع وجود اتفاق عام بين أهداف المبادرة، ثانياً حتى عندما ظهرت المبادرات التي تغلبت على المقاومة وتحولت إلى نجاح، كانت في الغالب قصيرة الأجل، مما أدى إلى عودة النظام إلى حالته السابقة في فترة زمنية قصيرة، انتهى بحث ليفن أيضاً إلى الكشف عن أن إلغاء تجميد المنظمة أفضل عندما يتم توجيهه لتقليل قوى المقاومة، بدلاً من تحسين قوى التغيير، وبالمثل، فإن ضغوط التغيير المتزايدة غالباً ما تولد مقاومة تعويضية، على المستويين التنظيمي والفردى، مما يؤدي إلى زيادة مستوى التوتر والقلق في المنظمة، يمكن أن يصبح تخفيف أو إزالة قوى المقاومة أكثر فاعلية في الغالب لإلغاء تجميد المنظمة وبدء الطريق لمبادرات التغيير، نظراً لأن العلماء لديهم معتقدات مختلفة حول مفاهيم التغيير، فقد نشأت عدة تيارات حول قضية إدارة التغيير، على سبيل المثال، حدد تيشي وديفانا المراحل الثلاث المختلفة في تسلسل التغيير التنظيمي باستخدام الاستعارة لتركيز الانتباه على قائد التغيير، يمكن تفسير المهمة المتطورة للقائد التحويلي في الإجراءات الثلاثة: تميل إلى تجاهل الوضع الحالي لصالح خيار أفضل، وبالتالي، التخلص من الحاضر الذي قد يكون بالفعل الأفضل. يجادل ووليامس وترومبينار بأن إجراء تغييرات على المنظمة يتعارض مع الشروط السابقة، وذلك لأن الثقافات المختلفة تعمل في الحفاظ على معتقداتهم الأساسية وحماية أعرافهم أثناء عملية التغيير، ووفقاً لهما فإن أفضل منهجية هي تشخيص الفرق بين التغييرات الحالية والمستقبلية وتجنب العضلات المحتملة في عملية إدارة التغيير².

تصف نماذج إدارة التغيير الأنشطة التي يجب القيام بها بالترتيب للمنظمات لبدء التغيير وتنفيذه بنجاح، تم تطوير العديد من نماذج التغيير لمساعدة المنظمات في تنفيذ التغيير المخطط.

1- نموذج إدارة التغيير الخاص بليفن

يقول كيرت ليفن نجد أن التغيير يمر بثلاثة مراحل هي³:

- مرحلة تفكيك عوامل الجمود (الإذابة).

- مرحلة القيام بالتغييرات المطلوبة (التغيير).

- تثبيت التغييرات التي تمت (التجميد).

كان نموذج إدارة التغيير الخاص بليفن أحد أقدم نماذج إدارة التغيير النماذج التي اعتبرت التغيير بمثابة تعديل للقوى التي تحافظ على استقرار سلوك النظام، عملية إدارة التغيير عند ليفن يتكون من ثلاث خطوات: فك التجميد والانتقال وإعادة التجميد.

¹ كمال رزق، عبد السلام عقون، مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 02، العدد 01، 2011، ص 192.

² Motab Raja Aljohani, Change Management, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 5, ISSUE 05, MAY 2016, P 321, 322.

³ طلال خالد عبد الباسط الفضل، دور إدارة التغيير في خلق الميزة التسويقية التنافسية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010، ص 10.

- فك التجميد: تتضمن هذه العملية تقليل القوى التي تحافظ على الوضع الراهن للمنظمة، من خلال توصيل المعلومات للموظفين، مثال: إظهار التناقضات بين الحالة الحالية والمطلوبة السلوك، يمكن تحفيز أعضاء المنظمة نحو الانخراط في تغيير الأنشطة، يعتبر خلق الاستعداد والاستعداد للتغيير الخطوة الأولى نحو التخلص من السلوكيات والعادات القديمة، وكذلك التفكير في طرق التخلص منها قبل تنفيذ التغيير.

- الانتقال: تتضمن هذه الخطوة في العملية حركة المنظمة إلى مستوى جديد ويشمل تنمية القيم والمواقف من خلال التغييرات في الهياكل والعمليات التنظيمية، القيادة والتأكيد أمر حيوي لضمان النجاح في هذه المرحلة. هذه الخطوة مرتبطة مع تنفيذ التغيير الفعلي في المنظمة.

- إعادة التجميد: تحدث هذه الخطوة بعد تنفيذ التغيير واستقرار المنظمة في حالة توازن جديدة، هذا عادة من خلال استخدام الآليات الداعمة التي تساعد في تعزيز الإجراءات التنظيمية الجديدة.

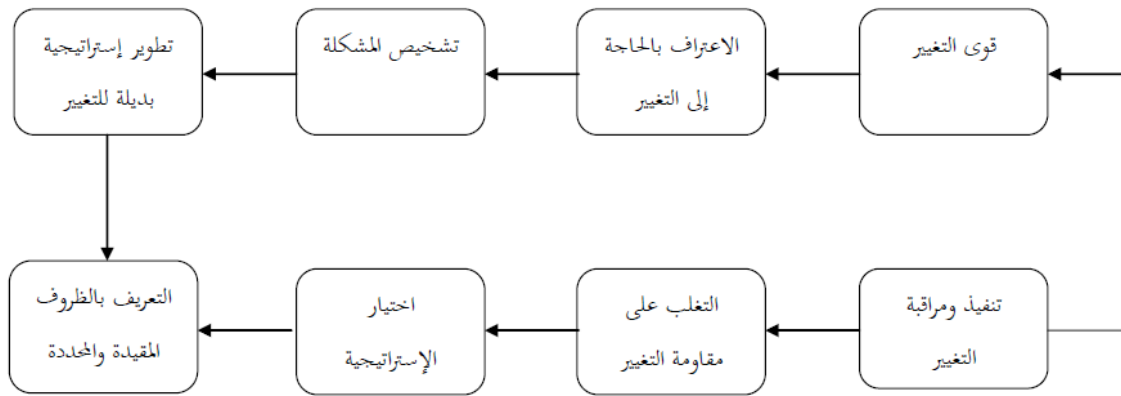
يلمح هذا النموذج إلى الحاجة إلى التخلص من السلوك القديم والهياكل والعمليات وقبل تطبيق هذا النهج الجديد بنجاح، تم اعتماد نموذج من ثلاث خطوات كإطار عام للفهم التغيير التنظيمي، لكن العديد من المؤلفين حاولوا جعل هذا النموذج أكثر عملي واستخدمت هذا كأساس لمزيد من تطوير إدارة التغيير النماذج.¹

2- نموذج إفانسيفيتش وزملائه :

هو نموذج مُستمد من نموذج ليفن كيرت يعتبر الإطار العام لجميع النماذج التي جاءت بعده، ويعتبر هذا النموذج أكثر تفصيلاً ووضوحاً لإدارة عملية التغيير، التي تعتبر عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات مترابطة بتسلسل منطقي.²

كما يتضح من الشكل التالي :

الشكل رقم 03: مراحل إدارة التغيير حسب إفانسيفيتش وزملائه .



المصدر: بلحسن لندة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2012-2013، ص 67.

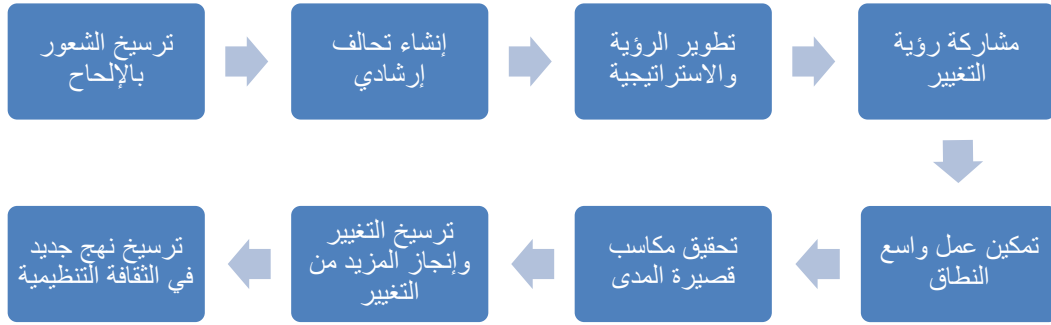
¹ Arvinl ankesar, organisational change during knowledge management Implementation, gordoninstitute of business science, 10/11/2014, P22.

² بلحسن لندة، مرجع سابق، ص 66.

3- نموذج إدارة التغيير الخاص بـ كوتر :

كوتر من خلال عمله الأساسي، قد زعم أن عملية التغيير يمر بسلسلة من المراحل وأنه عادة ما يستغرق قدرا كبيرا من الوقت، لقد طور إطار عمل من ثماني خطوات لتحقيق تغيير ناجح في الداخل المنظمات¹.

الشكل رقم 04 : نموذج إدارة التغيير الخاص بكوتر



المصدر :

Arvin lankesar, organisational change during knowledge management Implementation, gordon institute of business science, 10/11/2014, P23.

وفيما يلي شرح للشكل السابق² :

- ترسيخ الشعور بالإلحاح: افهم وضعك الحالي، وحدد حيث تريد أن تكون وإيصال ذلك إلى المنظمة.
- إنشاء تحالف إرشادي: مجموعة / فريق يتمتع بسلطة عالية ومصادقية داخل المنظمة لمناصرة مبادر التغيير.
- تطوير الرؤية والاستراتيجية: إنشاء رؤية واستراتيجية لمبادرة التغيير لتوجيهها نحو تحقيق هدفها واستراتيجية تدعم تلك الرؤية.
- توصيل رؤية التغيير: توصيل الرؤية إلى المنظمة أعضاء في كل فرصة.
- تمكين العمل واسع النطاق: إشراك المعنيين في هذا التغيير وتمكينهم من التفكير في كيفية تحقيق التغيير.
- تحقيق مكاسب قصيرة المدى: التخطيط للأداء المرئي قصير المدى وما به من تحسينات، والاعتراف ومكافأة المعنيين على إنجازاتهم والمشاركة، وتعزيز السلوكيات التي ساهمت في التغيير.
- ترسيخ التغيير وإحداث المزيد من التغيير: تعزيز السلوك الذي قد ساهم في التغيير والتشجيع على مزيد من المشاركة حتى لا يضع ذلك الزخم في عملية التغيير ويتم إنتاج المزيد من التغيير.

¹ Arvin lankesar, organisational change during knowledge management Implementation, gordoninstitute of business science, 10/11/2014, P23-24.

² Arvin lankesar, organisational change during knowledge management Implementation, gordoninstitute of business science, 10/11/2014, P23-24.

- ترسيخ مناهج جديدة في الثقافة من أجل التغيير المستدام: التغيير يجب أن يصبح جزءاً من الثقافة الجديدة للمنظمة، على مستوى العمال، لضمان استدامتها.

4- نموذج أوكلاند وتانر :

طور أوكلاند وتانر، نموذجاً قسماً فيه خطوات كوتر الثمانية إلى مرحلتين هما الاستعداد للتغيير و مرحلة تنفيذ التغيير الموضحة في الجدول أدناه:¹

الجدول رقم 02 : نموذج أوكلاند وتانر

الإطار الناجح للتغيير التنظيمي - أوكلاند وتانر -		المراحل الثمانية لكوتر
الاستعداد للتغيير	الحاجة للتغيير	ترسيخ الشعور بالإلحاح
	القيادة والتوجيه	إنشاء تحالف إرشادي
	التخطيط	تطوير الرؤية والاستراتيجية
تنفيذ التغيير	التنظيم والموارد	مشاركة رؤية التغيير
		تمكين عمل واسع النطاق
	الأنظمة والضوابط	تحقيق مكاسب قصيرة المدى
	السلوك	ترسيخ التغيير وإنجاز المزيد من التغيير
		ترسيخ نهج جديد في الثقافة التنظيمية

المصدر : Arvin lankesar, organisational change during knowledge management :
4Implementation, gordon institute of business science, 10/11/2014, P2

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

يقصد بالعمليات مجموعة الأنشطة التي تتم من خلالها إدارة المعرفة، إلا أن العديد من الباحثين في إدارة المعرفة تناولوا عمليات وأنشطة إدارة المعرفة من وجهات نظر مختلفة حسب مداخل متعددة، وذلك ما أدى إلى وجود تباين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات إدارة المعرفة وترتيبها، فمنهم من حدد عملياتها بـ "الحصول على المعرفة، إنشاء المعرفة، تقاسم المعرفة، توزيع المعرفة"، وحدد توربان

¹ Arvin lankesar, organisational change during knowledge management Implementation, gordoninstitute of business science, 10/11/2014, P24.

وزملائه هذه العمليات في "إنشاء المعرفة الجديدة، الاستحواذ عليها، التنقيح، حفظها، الإدارة العلمية لها، ونشرها"، والبعض الآخر قسمها إلى ستة أقسام وهي "تحديد المعرفة، واقتناءها، وتطويرها، وتوزيعها، واستخدامها، وحفظها"، ويميز البعض ثلاث عمليات وهي "القدرة على اكتساب المعرفة، والمشاركة فيها، والاستفادة منها"، وقد حددها البعض في "توليد المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها"، أما نجم عبود فأكد أن "جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل في تحسين عملياتها الممثلة في الاستقطاب، أو الاستحواذ على المعرفة، إنشاء وتوليد المعرفة، وتقاسمها، وتوزيعها"، وأشار البعض إلى وجود خمس مراحل لعمليات إدارة المعرفة وهي "امتلاك المعرفة، وانتزاع المعرفة، وتخزينها، ومعرفة تحديد المعرفة، و الاشتراك في المعرفة"، أما بالنسبة لكل من كيم وليي فإنهما يريان بأن عمليات إدارة المعرفة مختلفة وإنها تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المنظمة فطلب المعرفة والإمساك بها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها هي أهم هذه العمليات التي غالبًا ما يقوم أفراد المنظمة المعنيون بالبحث عنها، بل قد تلجأ المنظمة أحيانًا إلى استدعاء خبراء للحصول على أفكارهم المعرفية وآرائهم ومقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة أو حلول للمشكلات التي تواجهها¹

وفيما يلي جدول يبين ملخص عمليات إدارة المعرفة حسب الآراء المختلفة للباحثين :

الجدول رقم 03 : عمليات إدارة المعرفة حسب الآراء المختلفة لأبرز للباحثين .

البعد	تشخيص	توليد	اكتساب	خزن	توزيع	تطبيق	رقابة	تقويم	تصميم
الدراسة									
المصري، 2015			✓	✓	✓	✓			
العطوي، 2010			✓	✓	✓	✓			
Yaghoubi , 2014	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
المدهون، 2014		✓	✓	✓	✓	✓			
عبانة، وحمالة، 2013			✓	✓	✓	✓			
القرني، 2013				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Singh, 2008	✓		✓	✓	✓	✓			
الغني، 2013	✓	✓		✓	✓	✓			
المطرفي، 2013			✓	✓	✓	✓			
العلول، 2011	✓	✓		✓	✓	✓			
الزطمة، 2011	✓	✓		✓	✓	✓			
دروزة، 2008	✓		✓	✓	✓	✓			
عودة، 2010		✓			✓	✓			
Wiig, 2000			✓	✓	✓	✓			
Survary, 2005			✓	✓	✓	✓			
المجموع (15)	6	5	9	11	15	13	1	1	1
النسبة	40.00	33.33	60.00	73.33	100.00	86.67	6.67	6.67	6.67

المصدر : صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى غزة فلسطين، 1437هـ - 2016، ص 07.

نلاحظ من الجدول أنه يوجد أربع عمليات توافق عليها نسبة كبيرة من الباحثين وهي : إكتساب المعرفة، تخزينها، توزيعها، تطبيقها، وعليه فسنعوم بتفصيلها فيما يلي :

¹ نيقاوي العربي، دور ممارسات عمليات إدارة المعرفة في تطوير وتعزيز أرس المال البشري، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة أدرار ، المجلد 01، العدد 04، سبتمبر 2017، ص 51، 52.

المطلب الأول : إكتساب المعرفة

يعني استخلاصها من مختلف المصادر الخارجية والداخلية وبنوعيتها الضمنية والصريحة، فالضمنية هي الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية والصريحة هي استخلاص المعرفة من الخبراء، كما تكتسب من خلال استقطاب العاملين الجدد والتعاون مع الشركات الأخرى وبالتالي الوصول إلى المعرفة المتراكمة باستخدام القنوات الخاصة¹.

ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلاله للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة مثل قواعد البيانات أو المعرفة الضمنية مثل الخبراء، والمتخصصون، والمنافسون، والعملاء، ويشير الكبيسي إلى أن عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول. وتعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، ويرى حجازي أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون الأفراد، وتركز عملية توليد المعرفة المنظمة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة².

المطلب الثاني : خزن المعرفة

قد أشار الخالدي أن المقصود بخزن المعرفة هو أن نحفظ المعرفة من الضياع، والمعلومات التي يمتلكها العاملون من خلال المحافظة على العاملين المستخدمين وتحويل هذه المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة من خلال إخراج المعرفة من أذهانهم عن طريق التدريب والحوار وتنظيمها على نحو يكون في متناول أفراد المنظمة وكذلك حفظ المعرفة الظاهرة في الوثائق والسجلات وتوثيقها باستخدام وسائط التخزين المتطورة³.

كما أشارت ريما علي حلاق إلى عمليات خزن المعرفة على أنها⁴ :

العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدابة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجةً لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب ما، ومن هنا بات خزن

¹ إبتسام غجاني، موسى بخاخشة، أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، جانفي 2021، ص 314.

² صالح إسماعيل أبو عودة، مرجع سابق، ص 22.

³ هدى محمد عبد الله المشارفة، مرجع سابق، ص 31.

⁴ ريما علي حلاق، مرجع سابق، ص 54.

المعرفة والاحتفاظ بها أمراً مهماً لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية، وتعرف الذاكرة التنظيمية على أنها "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية"، ويمكن تصنيفها في نوعين هما : الذاكرة اللفظية وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة، ويقصد بها العلاقة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين، كما يشير أيضاً إلى أن حفظ المعرفة يجب أن يكون على أساس انتقائي، وإن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في أشكال عديدة منها:

أولاً : الأفراد : فهم حفظه الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظام حوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

ثانياً : الحاسبات : تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والانتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة والرد على استفساراتهم.

المطلب الثالث : توزيع المعرفة

المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة و تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو لدى كل منهم، لذا فإن عملية التوزيع تشير إلى التوزيع و النشر، المشاركة، التدفق، النقل، التحريك¹.

وتشير عملية توزيع المعرفة إلى نشرها والمشاركة بها وكيفية تدفقها ونقلها لذلك يشير العبيدي إلى ضرورة توفر أربعة شروط أساسية لتوزيع المعرفة وهي توفر :الوسيلة بمعنى أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة لهذه المعرفة، وقادرة على نقل المعرفة، كذلك توفر الحافز المطلوب لنقلها، فضلاً عن انعدام العوائق التي تحول دون نقلها، كما يشير البعض الآخر إلى ضرورة أن تتضمن عملية نقل المعرفة تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة، وذلك من خلال التركيز على عملية توزيعها لأن عملية توزيع المعرفة تكتسب أهمية خصوصاً بالنسبة لأنظمة توزيع المعرفة الداخلية، وبذات السياق يرى جيبب وجوفيندير جان أن انتقال المعرفة يعتمد أساساً على قيمتها لدى المصدر وكذلك الاستعداد والدافعية المتوفرة لوحدة الهدف فضلاً عن سعة تلك الوحدة كما أشار الكبيسي إلى ضرورة الانتباه إلى بعض النقاط الضرورية عند العمل على المشاركة بالمعرفة وهي : أن عملية المشاركة بالمعرفة يجب أن تتضمن التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، كما أن اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة يعتمد أساساً على نوع المعرفة المطلوبة، إذ أن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لأن الأخيرة لا تتضمن عمليات من التفكير في حين أن المعرفة الضمنية تحتاج إلى أساليب من التدريب والحوار تلائم طبيعة نشرها أما المعرفة الظاهرة فتحتاج إلى الوثائق والنشرات التي تلائم طبيعتها أيضاً. لذلك يرى إيوكي أن المشاركة التي تتم بين الأفراد لغرض

¹ محمد يونس محمد السبعوي ، إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 33، 2015، ص 176.

مناقشة بعض الأمور التي تخص مصالحهم المشتركة هي التي ستعمل على رفع معرفتهم الشخصية وزيادة مهاراتهم وخبراتهم مما يدفعهم إلى انجاز أعمالهم بكفاءة¹.

المطلب الرابع: تطبيق المعرفة

وتعني الممارسة والاستغلال وهي بداية لولادة وابتكار معارف جديدة، حيث أن نجاح المنظمة لا يعتمد على امتلاكها للمعرفة فقط بل إن استخدامها هو الذي يساهم في تعلم الأفراد، والتطبيق الفعال لمعارفها المعرفة يقود في النهاية إلى الابتكار والوصول إلى المنظمة المتعلمة².

إن وجود المعرفة وحده لا يكفي بل يجب تطبيق هذه المعرفة، للوصول إلى الأهداف المرجوة، وهي آخر مرحلة من مراحل إدارة المعرفة، وهي الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة المعرفة، فالمعرفة ليست لها قيمة في حد ذاتها وإنما التطبيق الفعلي لها هو الذي يحقق قيمة، وتطبيق المعرفة معناه إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة في الاستخدام الفعلي وتطبيقها في الوقت المناسب، ويتم تنميتها وتحديثها باستمرار³.

كما أشار صالح إسماعيل أبو عودة إلى أن⁴:

تطبيق المعرفة يعتبر الهدف الأساسي وغاية عملية إدارة المعرفة، وتعني استخدام المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المنظمة، وذلك من خلال توظيفها في النشاطات والعمليات التنظيمية كإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، واتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات والسلع، وحل المشكلات، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المنظمة، إن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة، ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما :

أولاً : العمليات الموجهة (المباشرة) : تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.

ثانياً : المعرفة الروتينية : تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

¹ ربما علي حلاق، مرجع سابق، ص 54 .

² إيتسام غجاتي، موسى بخاشة، مرجع سابق، ص 315 .

³ غضبان ليلي، مرادسي حمزة، دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي سي الحواس بركة، العدد2، ديسمبر 2018، ص 172، 173.

⁴ صالح إسماعيل أبو عودة، مرجع سابق، ص 23، 24 .

ثالثاً : فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً : وهو ما أوضحه مارتنسون وهو بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين شأنها.

خلاصة الفصل:

ومما سبق في هذا الفصل وما ورد عن إدارة المعرفة فإنها تسعى إلى التميز والابتكار والابداع والقدرة على التكيف والذكاء وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب وهي تقوي روح التعلم الفردي وتعلم الجماعة والمهارات والتعاون والمشاركة وتشجع كذلك المشاركة في الخبرات والنجاحات، وتساهم في إرساء المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل لأفضل الأفكار مما يتيح الاستغلال الأمثل للموارد الذهنية المتاحة التي تقود المنظمات إلى الابتكار والتطور.

كما استخلصنا من هذا الفصل أن المنظمات بمختلف أنواعها تتأثر بالنظام المفتوح بفعل المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، فالمنظمة ليست في حالة سكون، وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم ولا بد على المنظمة توليد بيئة جديدة تسمح لها بالنهوض وصناعة المستقبل.

الفصل الثاني :

الإطار التطبيقي للدراسة

واختبار الفرضيات

المبحث الأول : تقديم المنظمة محل الدراسة .

المطلب الأول : التعريف ب المنظمة ومهامها.

"البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة"¹ حيث تعتبر بلدية الرقية إحدى بلديات الوطن الجزائري، انبثقت عن التقسيم الإداري لسنة 1984 بناء على المرسوم رقم: 365/84 المؤرخ في: 1984/12/01 المحدد لتكوين البلديات ومشمولاتها وحدودها الإقليمية، تقع بلدية الرقية شمال مقر ولاية الوادي على مسافة 30 كلم، تشرف على نطاق جغرافي يقدر بـ 1965,50 كلم² وعلى سكان عددهم 40.367 نسمة حسب آخر إحصاء لسنة 2008.

وتتمثل مهامها الأساسية فيما يلي² :

أولا: التهيئة والتنمية .

ثانيا: التعمير والهياكل القاعدية والتعمير .

ثالثا: التربية والحماية الاجتماعية والرياضة والشباب والثقافة والتسليّة والسياحة.

رابعا: النظافة وحفظ الصحة والطرق البلدية.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية الرقية

تتمثل هيئات البلدية فيما يلي³ :

أولا: هيئة مداولة: والمتمثل في المجلس الشعبي البلدي.

ثانيا: هيئة تنفيذية: يتأصلها رئيس المجلس الشعبي البلدي.

ثالثا: إدارة: ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

يتأصل البلدية رئيس المجلس الشعبي البلدي ويقع تحت سلطته كل من:

أولا: الهيئة التنفيذية: وهي الهيئة القيادية المنتخبة للبلدية.

ثانيا: اللجان البلدية المختلفة : وهي لجان ممثلة للمجلس الشعبي البلدي تمارس نشاطها في مجالات مختلفة

1- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضة والشباب.

2- لجنة الري والفلاحة والصيد البحري.

¹ المادة الأولى من القانون رقم: 10-11 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، يتعلق البلدية.

² المواد من 107 إلى 123 من القانون رقم: 10-11 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، يتعلق البلدية.

³ المادة 15 من القانون رقم: 10-11 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، يتعلق البلدية.

3- لجنة المالية والاستثمار.

ثالثا: الأمين العام للبلدية : وهو موظف تتوفر فيه شروط معينة طبقا للقوانين السارية المفعول، يعينه والي الولاية باقتراح من رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويقع تحت إشراف الأمين العام كل المصالح الإدارية المتمثلة في:

1- مكتب الإعلام الآلي: يهتم بكل ما يتعلق بالحفاظ على قواعد البيانات وصيانتها وتحديد الوسائل التكنولوجية.

2- مكتب المستخدمين: يهتم بتسيير كل شؤون العمال.

3- مصلحة الهيكل البلدي لحفظ الصحة والنظافة العمومية: وتهتم بكل ما من شأنه المحافظة وترقية الصحة والنظافة العمومية ويندرج تحتها عدة مكاتب نذكرها فيما يلي :

- مكتب التحاليل المخبرية.

- مكتب الأنشطة الجوارية وحملات التوعية للمواطنين.

- مكتب الوقاية ومكافحة الأمراض المتنقلة.

- مكتب رقابة جودة المنتجات الموجهة للاستهلاك البشري والحيواني.

- مكتب رقابة نظافة توزيع المياه الصالحة للشرب والسقي وعالجة مياه الصرف الصحي والتجمعات المائية.

- مكتب الرقابة والتفتيش لحفظ الصحة والنظافة العمومية.

4- مصلحة الشؤون المالية والحركة الاقتصادية: وتهتم بتنظيم الصفقات التي تبرمها البلدية مع مختلف الفاعلين الاقتصاديين وتسيير النفقات والإيرادات وممتلكات البلدية المنقولة والمتحركة، ويندرج تحتها المكاتب الموالية:

- مكتب المالية.

- مكتب ممتلكات البلدية.

- الحظيرة.

- أمين المخزن

5- مصلحة التنظيم والشؤون العامة: وتهتم بتسيير ومتابعة سجلات الحالة المدنية والشؤون الاجتماعية والثقافية والجناح البيومرتري وحركة السيارات والقضايا المرفوعة أمام المحاكم، ويندرج تحتها المكاتب الموالية:

- مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية.

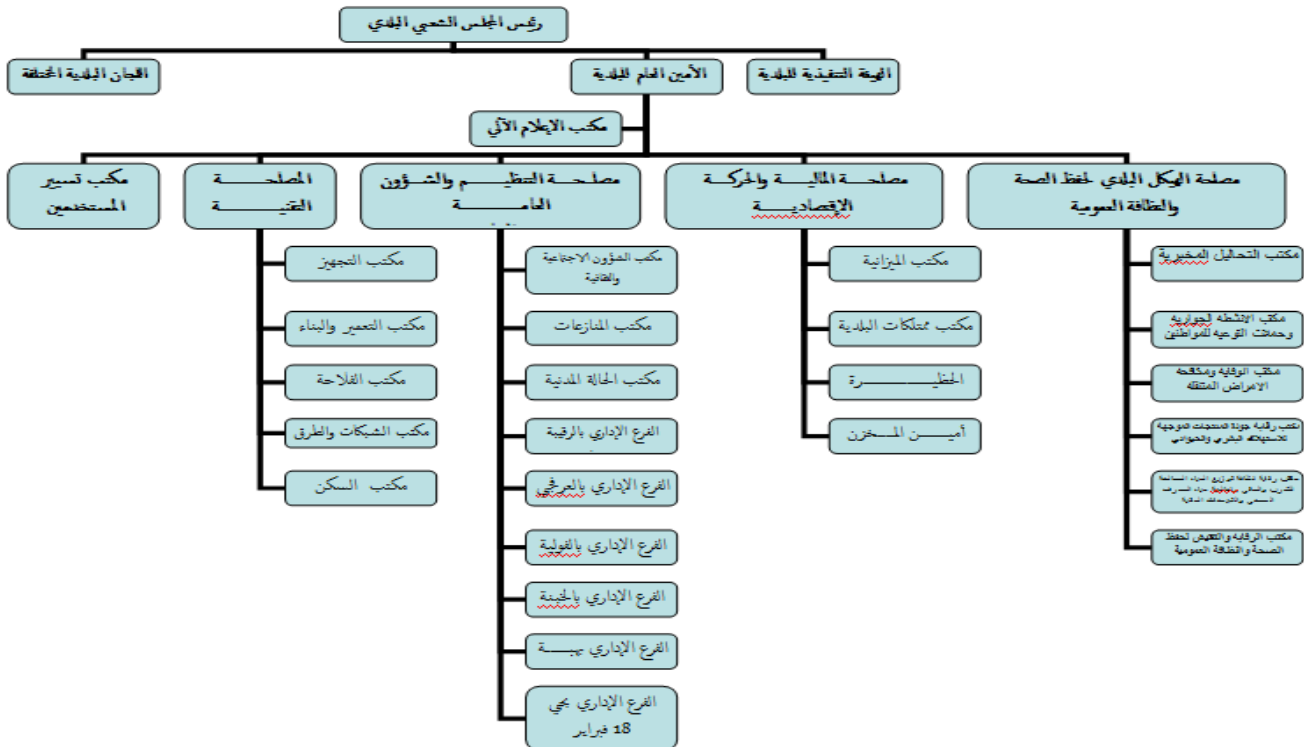
- مكتب المنازعات.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات

- مكتب الحالة المدنية.
- الفروع الإدارية.
- 6- المصلحة التقنية: تهتم بكل أشغال البناء والهندسة المعمارية، والتجهيز العمومي، ومتابعة النشاط الفلاحي وترقيته، ويتدرج تحتها المكاتب الموالية:
- مكتب التجهيز.
- مكتب التعمير والبناء.
- مكتب الفلاحة.
- مكتب الشبكات والطرق.
- مكتب السكن.

وفيما يلي مخطط الهيكل التنظيمي للبلدية كملخص لما سبق :

الشكل رقم 05 : الهيكل التنظيمي لبلدية الرقية



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مداولة المجلس الشبي لبلدية الرقية رقم : 13 المؤرخة في : 2021/03/01 المتضمنة الهيكل التنظيمي لبلدية الرقية.

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

تناول هذا المبحث منهجية الدراسة الميدانية، مصادر البيانات وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة، وصدق وثبات الاستبانة.

المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية .

أولا : مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال بلدية الرقية المتواجدين بمقرها الرئيسي بالإضافة إلى عمال الحظيرة، وقد استوعبت الدراسة شتى المستويات الإدارية للمنظمة محل الدراسة.

تقدر عينة الدراسة بـ 100 عاملا وهو ما يعادل نسبة 70.92 % من المجموع العام لمجتمع الدراسة.

وبناء عليه، تم توزيع 100 استمارة استبانة استرجع منها 72 استمارة، إلا أن الاستمارات الصالحة للتحليل هي 70 استمارة، وفيما يلي تفصيل لما سبق :

الجدول رقم 04 : عدد ونسب الاستمارات الموزعة و المستردة و الصالحة.

طبيعة الاستمارات	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المرفوضة	الاستمارات الصالحة
عدد الاستمارات	100	72	02	70
النسبة	% 100	% 72	% 02	% 70

المصدر : من إعداد الطلبة.

المطلب الثاني : مصادر البيانات وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة

أولا : مصادر البيانات وأدوات الدراسة:

1- مصادر البيانات:

- مصادر أولية: وتتمثل في استمارات الاستبيان كمصدر رئيسي لجمع البيانات والتي صممت خصيصا لموضوع الدراسة.
- مصادر ثانوية: وتتمثل في المراجع باللغتين العربية والأجنبية من كتب وأطروحات ومذكرات ومقالات ومداخلات في ملتقيات وندوات وطنية ودولية مختلفة...، وكان الاعتماد عليها في دراستنا هذه بالخصوص في الفصول النظرية.

2- أدوات الدراسة:

- الاستبيان: من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم إعداد استمارة استبيان للتوصل إلى إدراك أثر إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير في بلدية الرقيبة، وعليه يمكن جمع المعلومات من عينة الدراسة، وتتضمن استمارة الاستبيان ثلاث محاور أساسية صيغت في 51 فقرة فيما يلي تفصيلها:

*المحور الأول : يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية للمستجيبين، ويضم 05 فقرات: الجنس، السن، المستوى الدراسة، الأقدمية في العمل، طبيعة منصب العمل.

*المحور الثاني : يتضمن العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة التي حددها ويق وأجمع عليها أبرز الباحثين، ويحوي 32 فقرة موزعة على أربعة متغيرات:

- إكتساب المعرفة.
- خزن المعرفة.
- توزيع المعرفة.
- تطبيق المعرفة.

*المحور الثالث: يتضمن فقرات المتغير التابع إدارة التغيير وعددها 14 فقرة.

ونوضح فيما يلي ملخص محاور الاستبانة وعدد فقرات كل محور:

الجدول رقم 05 : محاور الدراسة وعدد الفقرات.

المتغير	المحور	العدد
إدارة المعرفة	اكتساب المعرفة	09
	خزن المعرفة	08
	توزيع المعرفة	07
	تطبيق المعرفة	08
	المجموع	32
إدارة التغيير	إدارة التغيير	14
	المجموع الكلي	46

المصدر : من إعداد الطلبة.

الجدول رقم 06 : الإجابات عن الاستمارات ودلالاتها

الرأي	الوزن	المتوسط المرجح
غير موافق إطلاقاً	1	من 1.00 إلى 1.79
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5.00

المصدر : وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430، ص 26.

بهدف الوصول إلى نتائج موثوقة انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي "يصف الظاهرة المدروسة وصفاً كمياً وكيفياً من خلال جمع المعلومات وتصنيفها، ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها تفسيراً كافياً والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في فهم الحاضر وتشخيص الواقع واسبابه"¹.

تم استخدام الأسلوبين المباشر وغير المباشر في توزيع الاستمارات واسترجاعها .

تم تفرغ الإجابات مباشرة في برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً SPSS من أجل الحصول على التكرارات والنسب المئوية والاختبارات وغيرها لمتغيرات أسئلة الاستبانة.

- المقابلة: تم استعمال أسلوب المقابلة من أجل جمع المعلومات الضرورية للدراسة، وكذا مساعدة الأفراد المستجوبين في الإجابة على الاستبانة وشرحها والإجابة على تساؤلات عينة الدراسة.

- الملاحظة: سمح التواجد في مقر البلدية بتسجيل عدة ملاحظات تساعد الطلبة في تفسير مختلف الظواهر الإحصائية.

ثانياً : الأساليب الإحصائية المتبعة :

لقد قمنا بتشغيل فقرات استمارات الاستبيان الصالحة لعملية التحليل، ومن ثم معالجتها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية SPSS إصدار 22.

فتم اعتماد المؤشرات الإحصائية الموالية:

- التكرارات والنسب المئوية.

¹ عبد الله صحراوي، مقومات تنمية كفاءات تسيير المؤسسات التعليمية في ظل الثقافة المحلية ومفاهيم الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 2، 2015-2016، ص 178.

- معامل ألفا - كرونباخ للتأكد من ثبات صدق أداة الدراسة.
- اختبار كولموجوروف - سميرونوف Kolmogorov-Smirnov لمعرفة إن كان الاستبيان يتبع التوزيع الطبيعي .
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى انخفاض أو ارتفاع آراء المستجوبين في عبارات الدراسة .
- الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت آراء المستجوبين في عبارات الدراسة .
- الانحدار الخطي البسيط، من أجل التحقق من وجود علاقة بين المتغير التابع و المستقل.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لكل محور من محاور الدراسة على العوامل الديموغرافية ذات التقسيمات الأعلى من الثنائية مثل العمر أو الخبرة.
- إجراء اختبار T للعينات المستقلة لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على العوامل الديموغرافية ثنائية التقسيم مثل الجنس.

المطلب الثالث : صدق وثبات الأداة.

أولاً: ثبات أداة الدراسة .

يمكن معرفة ثبات الأداة من خلال تطبيق معامل ألفا-كرونباخ على محاور الاستبانة، حيث تظهر النتائج كما يلي:

الجدول رقم : 07 : معاملات الثبات للمتغير التابع والمستقل (معامل ألفا - كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا-كرونباخ	الصدق*
إدارة المعرفة	32	0.918	0.95
إدارة التغيير	14	0.911	0.95
المعامل الكلي	46	0.948	0.97

الصدق = الجذر التربيعي لمعامل ألفا-كرونباخ .

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.948 وهذا ما يدل أن قيمة الثبات مقبولة وتنفوق القيمة النظرية 0.70، أما بالنسبة لمقياس الصدق الذي هو الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ فقد بلغ 0.97 مما يدفع إلى اعتماد نتائج الاستبيان والاطمئنان لها.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان: يعرض الجدول الموالي نتائج اختبار كولموجوروف – سميرونوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 08 : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	Kolmogorov-Smirnov	مستوى الدلالة Sig
إدارة المعرفة	32	0.100	0.079
إدارة التغيير	14	0.085	0.200

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

نلاحظ من خلال الجدول رقم : 08 أنه باستخدام اختبار كولموجوروف – سميرونوف تبين مستوى المعنوية أكبر من 5% للاستبيان، مما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي .

المبحث الثالث : نتائج التحليل الإحصائي .

المطلب الأول : تحليل بيانات الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة .

تم إدراج خمسة متغيرات ضمن الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة موضحة فيما يلي:

أولاً : الجنس.

تتوزع عينة الدراسة من حيث الجنس كما هو موضح في الجدول الموالي:

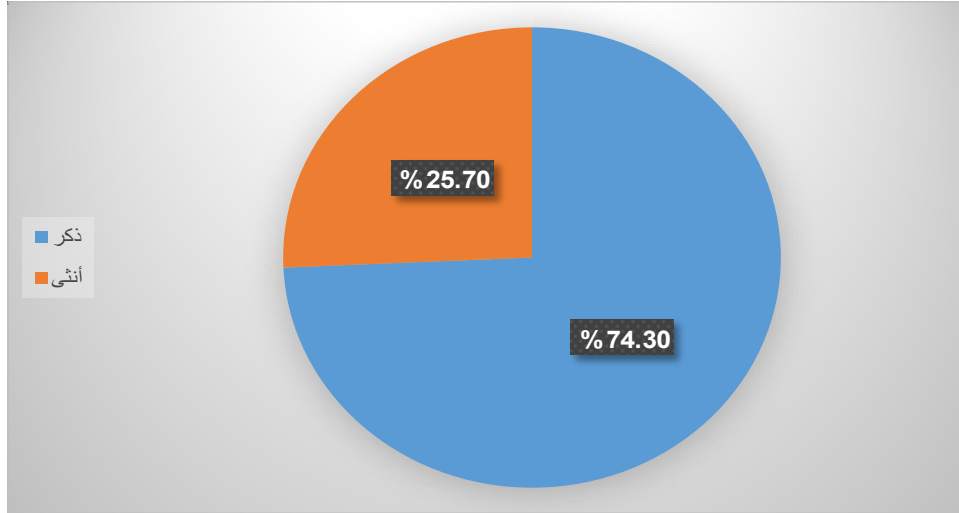
الجدول رقم 09 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	52	74.30 %
أنثى	18	25.70 %
المجموع	70	100.00 %

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

من خلال الجدول رقم 09 الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من الذكور بعدد 52 وبنسبة 74.30 % فيما كان عدد الإناث 18 بنسبة 25.70 % ويمكن أن يرجع هذا إلى كون بلدية الرقيبة قديمة النشأة نوعاً ما، حيث لم يكن العنصر النسوي يفضل الوظائف الإدارية، بالإضافة إلى أن جزءاً من عينة الدراسة يعملون بالحظيرة البلدية حيث والتي تتميز بالعمل الشاق والذي يعزف عنه الإناث، وفيما يلي شكل يوضح ما سبق ذكره .

الشكل رقم 06 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

ثانيا : السن.

تم تقسيم الأعمار إلى 03 فئات حيث كان توزيع أفراد العينة حسب السن كما يلي :

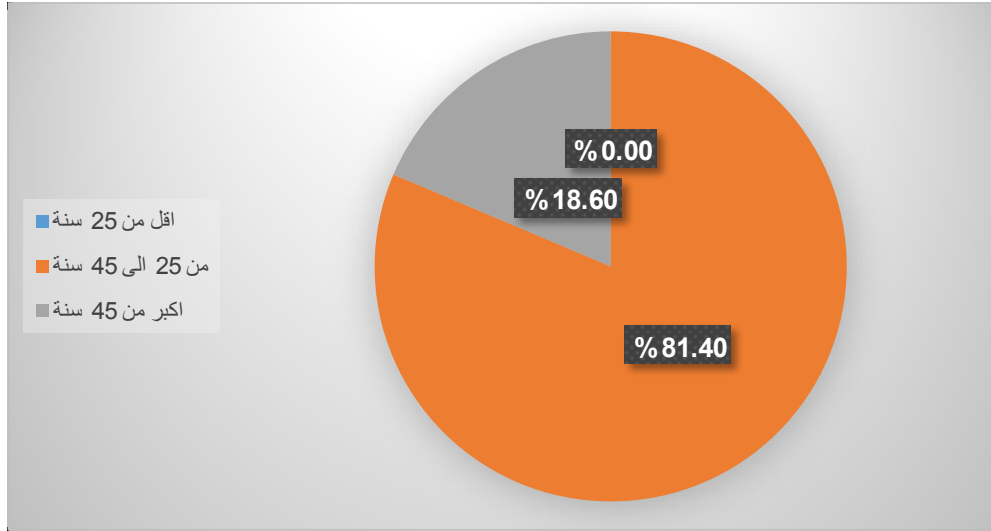
الجدول رقم 10 : توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 25 سنة	00	% 0.00
من 25 الى 45 سنة	57	% 81.40
اكبر من 45 سنة	13	% 18.60
المجموع	70	% 100

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

من خلال الجدول رقم 10 الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب السن نلاحظ أن فئة الأعمار اقل من 25 سنة والتي نسبتها 0.00 % هي أقل فئة مقارنة بباقي الفئات العمرية وذلك بسبب أن هذه الفئة العمرية يكون من أولوياتها إتمام دراستها النظامية وأداء الخدمة الوطنية قبل التفكير في الوظيفة، و أن مجتمع العينة يغلب عليه الفئة العمرية من 25 إلى 45 سنة والتي نسبتهم 81.40 % وهي فئة الشباب و هذا راجع إلى إدماج عدد كبير من العمال في مناصب عمل جديدة كما نلاحظ أن فئة الأعمار اكبر من 45 سنة والتي بلغت 18.60 % قليلة نوعا ما و هذا راجع إلى اختيار كثير من العمال الذين بلغوا سن 50 سنة للتقاعد المسبق.

الشكل رقم 07 : توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

ثالثا : المستوى التعليمي

تم تقسيم الأعمار إلى 04 فئات حيث كان توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كما يلي:

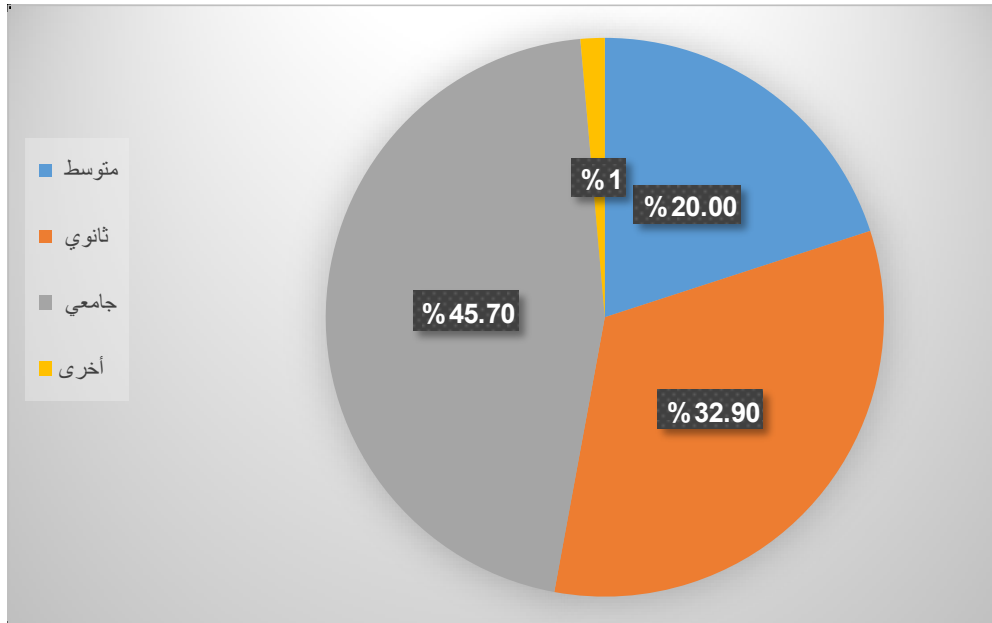
الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	14	20.00 %
ثانوي	23	32.90 %
جامعي	32	45.70 %
أخرى	01	1.40 %
المجموع	70	100 %

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

من خلال الجدول رقم 11 الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي نلاحظ أن ذوي المستوى الجامعي يمثلون النسبة الأكبر في ترتيب العينة حيث بلغت 45.70 % ويلقب هذه الفئة أصحاب المستوى الثانوي بنسبة تقدر بـ 32.90 % ثم نجد أصحاب المستوي المتوسط بنسبة 20.00 % وأخيرا المستويات التعليمية الأخرى بنسبة 1.40 % وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بتوظيف أصحاب الشهادات الجامعية أكثر من غيرهم حيث يتميزون بالقابلية لرفع الكفاءة المهنية والأداء الوظيفي وأخذ الخبرة مع مرور الوقت.

الشكل رقم 08 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

رابعاً : الأقدمية في العمل.

تم تقسيم الأقدمية في العمل إلى 04 فئات يمكن توضيح توزيعها فيما يلي :

الجدول رقم 12 : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية.

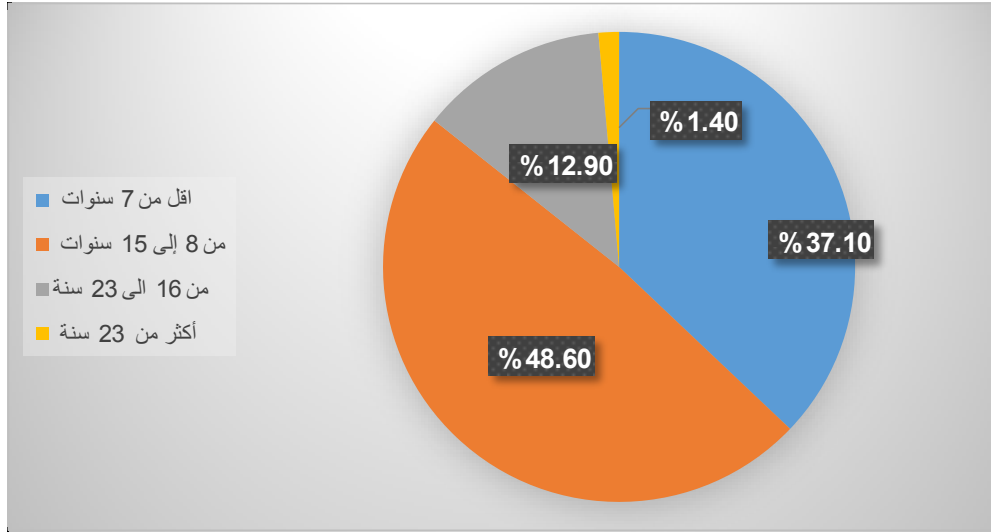
الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 07 سنوات	26	37.10 %
من 08 إلى 15 سنة	34	48.60 %
من 16 إلى 23 سنة	09	12.90 %
أكثر من 23 سنة	01	01.40 %
المجموع	70	100.00 %

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

من خلال الجدول رقم 12 الذي يبين أن نسبة 48.60 % أقدميتهم من 08 إلى 15 سنة وهي أعلى نسبة وهذا راجع إلى الأعداد الكبيرة التي تم توظيفها قبل انتهاج الدولة سياسة ترشيد النفقات بسبب الأزمة الاقتصادية أي قبل سنة 2016، ثم تليها نسبة 37.10 % وهي نسبة لا بأس بها من أفراد الدراسة الذين مدة خبرتهم أقل من 07 سنوات و هذا راجع إلى إدماج حاملي الشهادات من المستفيدين سابقا من صيغة الإدماج الاجتماعي في مناصب شغل بالبلدية حيث انطلقت عملية الإدماج ابتداء من نوفمبر

سنة 2019 إلى يومنا هذا، في حين تأتي نسبة 12.90 % مدة خبرتهم تتراوح من 16 إلى 23 سنة و تليها نسبة 01.40 % أقدميتهم أكثر من 23 سنة في مؤخرة الترتيب بنسب ضعيفة بسبب اختيار كثير من المنتمين لهذه الفئة للتقاعد النسبي.

الشكل رقم 09 : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

خامسا : طبيعة منصب العمل.

تم تقسيم منصب العمل في العمل إلى 04 فئات يمكن توضيح توزيعها فيما يلي:

الجدول رقم 13 : توزيع أفراد العينة حسب طبيعة منصب العمل.

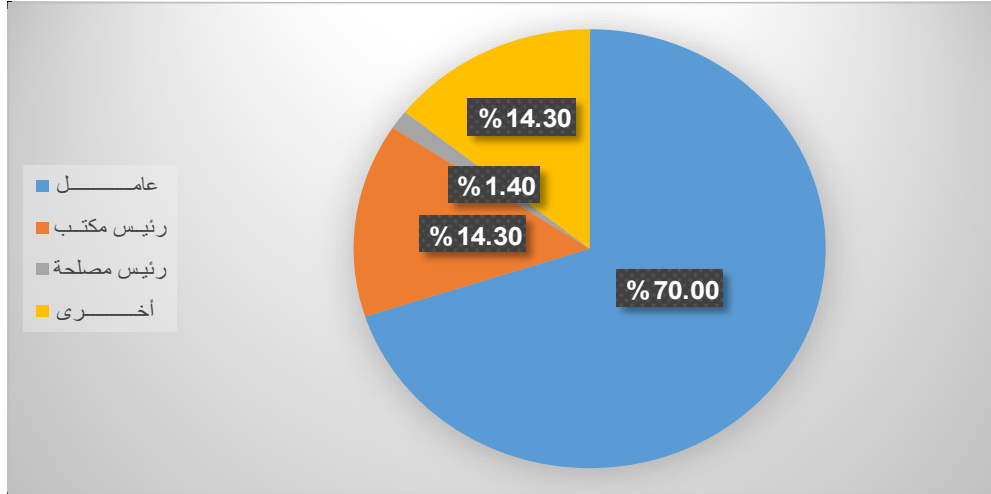
طبيعة منصب العمل	التكرار	النسبة المئوية
عام	49	70.00 %
رئيس مكتب	10	14.30 %
رئيس مصلحة	01	01.40 %
أخرى	10	14.30 %
المجموع	70	100.00 %

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

من خلال الجدول رقم 13 الذي يبين أن نسبة 70.00 % تمثل العمال وهذا أمر طبيعي جدا حيث يمثل العمال التنفيذيون الأغلبية في كل المنظمات، ثم تليها نسبة 14.30 % تمثل رئيس مكتب وذلك كون الهيكل التنظيمي للبلدية محل الدراسة يحتوي على عدد كبير من المكاتب بعدد 16. إضافة أن العينات التي اختارت طبيعة منصب العمل (أخرى) تحصلت على نفس النسبة 14.30 % حيث تتضمن هذه العينة مجموعة من مناصب العمل التي لم تذكر مثل أمين عام، رئيس فرقة، مسؤول رقمنة الحالة المدنية وغيرها من

المناصب العليا الهيكلية والوظيفية، في حين تأتي نسبة 01.40 % تمثل رئيس مصلحة وهي أقل النسب كون عدد المصالح في الهيكل التنظيمي برمته هو 04.

الشكل رقم 10 : توزيع أفراد العينة حسب طبيعة منصب العمل



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

والجدول الموالي يلخص جميع الخصائص الديمغرافية السابقة:

الجدول رقم 14 : الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	52	% 74.30
	أنثى	18	% 25.70
	المجموع	70	% 100.00
السن	اقل من 25 سنة	00	% 0.00
	من 25 الى 45 سنة	57	% 81.40
	اكبر من 45 سنة	13	% 18.60
	المجموع	70	% 100
المستوى التعليمي	متوسط	14	% 20.00
	ثانوي	23	% 32.90
	جامعي	32	% 45.70
	أخرى	01	% 1.40
	المجموع	70	% 100

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات

37.10 %	26	أقل من 07 سنوات	الأقدمية في العمل
48.60 %	34	من 08 إلى 15 سنة	
12.90 %	09	من 16 إلى 23 سنة	
01.40 %	01	أكثر من 23 سنة	
100.00 %	70	المجموع	
70.00 %	49	عامـل	طبيعة منصب العمل
14.30 %	10	رئيس مكتب	
01.40 %	01	رئيس مصلحة	
14.30 %	10	أخرى	
100.00 %	70	المجموع	

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

المطلب الثاني : تحليل اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات متغيرات الدراسة

أولاً: تحليل اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات متغير إدارة المعرفة

1- تحليل اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات محور اكتساب المعرفة

يكون تحليل هذا المحور انطلاقاً من فقراته التسع كما يلي :

جدول رقم 15 : عرض نتائج اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات محور اكتساب المعرفة بالمنظمة.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه					العبارة	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
2	0.676	3.90	08	53	04	05	00	تقوم مؤسستي بالحصول على المعلومات المتاحة من مصادرها المختلفة	1
			11.14	75.70	5.70	7.10	0.00	نسبة	
5	0.995	3.63	21	42	04	03	00	تحدد مؤسستي احتياجاتها من المعلومات ومصادر الحصول عليها	2
			30.00	60.00	5.70	4.30	0.00	نسبة	
1	0.715	4.16	10	38	12	08	02	يكتسب العاملون الخبرات عن طريق فرق العمل والاحتكاك فيما بينهم	3
			14.30	54.30	17.1	11.4	02.9	نسبة	
3	0.947	3.87	14	44	03	07	02	تتوفر المؤسسة على وسائل تكنولوجية تساعد في الوصول إلى المعلومات	4
			20.00	62.90	4.30	10.0	2.90	نسبة	
4	0.961	3.66	05	28	12	21	04	يقوم العاملون بحل المشاكل المعترضة من خلال التفاعل فيما بينهم	5
			7.10	40.00	17.1	30.0	5.70	نسبة	
6	1.247	3.44	17	22	09	19	03	تشجع المؤسسة العمال على التعلم المستمر	6
			24.30	31.40	12.9	27.1	4.30	نسبة	
9	1.256	2.96	08	20	12	21	09	تشجع المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية	7
			11.40	28.60	17.1	30.0	12.9	نسبة	

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات

7	1.057	3.43	07	35	13	11	04	تكرار	تستفيد المؤسسة من خبرات وكفاءات من خارجها	8
			10.00	50.0	18.6	15.7	5.70	نسبة		
8	1.102	3.13	05	28	12	21	04	تكرار	تعزز المؤسسة العلاقات بين العاملين والمديرين	9
			7.10	40.00	17.1	30.0	5.70	نسبة		
	0.603	3.576	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور اكتساب المعرفة							

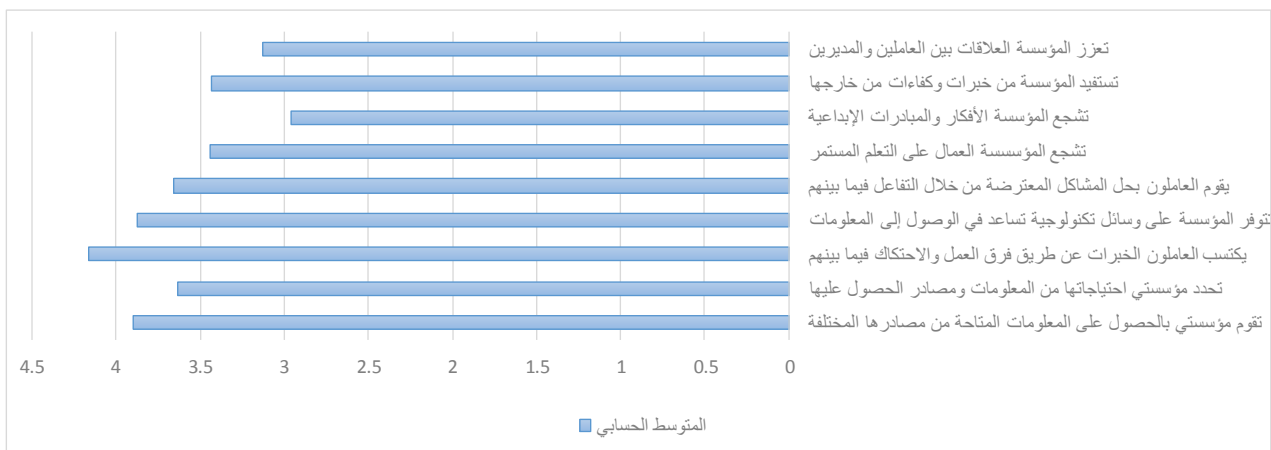
المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

من خلال الجدول رقم 15 الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور اكتساب المعرفة يتبين أن المرتبة الأولى كانت للعبارة الثالثة (يكتسب العاملون الخبرات عن طريق فرق العمل والاحتكاك فيما بينهم) بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.715 بدرجة موافق على مقياس ليكارت، فيما جاءت العبارة الثانية (تقوم مؤسستي بالحصول على المعلومات المتاحة من مصادرها المختلفة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.676 بدرجة موافق على مقياس ليكارت، ثم تليها العبارة الرابعة (تتوفر المؤسسة على وسائل تكنولوجية تساعد في الوصول إلى المعلومات) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.947 بدرجة موافق على مقياس ليكارت، وجاءت العبارة الخامسة (يقوم العاملون بحل المشاكل المعترضة من خلال التفاعل فيما بينهم) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 0.961 بدرجة موافق، وجاءت العبارة الثانية (تحدد مؤسستي احتياجاتها من المعلومات ومصادر الحصول عليها) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.995 بدرجة موافق، فيما جاءت العبارة السادسة (تشجع المؤسسة العمال على التعلم المستمر) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.247 بدرجة موافق، وجاءت العبارة السابعة (تشجع المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.96 وانحراف معياري 1.256 بدرجة محايد.

كما يتضح من الجدول رقم 15 أن متوسط محور (اكتساب المعرفة) بلغ 3.576 وانحرافه المعياري 0.603 وهو ما يقابل درجة موافق، وهي قيمة معتبرة وتشهتها عن الوسط الحسابي ضئيل نسبياً، مما يدل على وجود خبرات ومهارات متوفرة داخل المنظمة وأن البلدية تعمل على توليد المعرفة وتشجيع العاملين على الحصول عليها.

وفيما يلي مخطط يوضح متوسط إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا المحور.

الشكل رقم 11 : متوسط إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الأول - اكتساب المعرفة -



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

2- تحليل اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات محور خزن المعرفة

يكون تحليل هذا المحور انطلاقاً من فقراته الثمانية كما يلي :

جدول رقم 16 : عرض نتائج اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات محور خزن المعرفة بالمنظمة.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه					العبارة	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
2	0.748	3.86	08	51	04	07	0	تتوفر لدى المؤسسة قواعد بيانات تخزن بها المعلومات	1
			11.40	72.90	5.70	10.0	0.00		
1	0.837	3.90	13	45	04	08	0	تتوفر المؤسسة على وسائل تخزين متعددة إلكترونية، ورقية ...	2
			18.60	64.30	5.70	11.4	0.00		
4	1.041	3.60	11	36	09	12	02	تقوم المؤسسة بالتحديث المستمر لقواعد بياناتها المعلوماتية	3
			15.70	51.40	12.9	17.1	2.90		
8	1.148	3.24	10	24	11	23	02	تتحم المؤسسة بتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة	4
			14.30	34.30	15.7	32.9	2.90		
3	1.107	3.61	14	33	07	14	02	يمكن للعاملين الرجوع إلى الخبرات السابقة وقت الحاجة إليها	5
			20.00	47.10	10.0	20.0	2.90		
5	0.988	3.54	07	40	09	12	02	توفر المؤسسة برمجيات تنظيم وتخزين المعلومات	6
			10.00	57.10	12.9	17.1	2.90		
7	1.141	3.34	08	32	11	14	05	تتحم المؤسسة بتدريب العاملين على استعمال البرمجيات الخاصة بالمحافظة على المعلومات	7
			11.40	45.70	15.7	20.0	7.10		
6	1.003	3.53	07	39	11	10	03	يتم انتقال الخبرات بين الأفراد العاملين بشكل سهل	8
			10.00	55.70	15.7	14.3	4.30		
	0.995	3.578	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور خزن المعرفة						

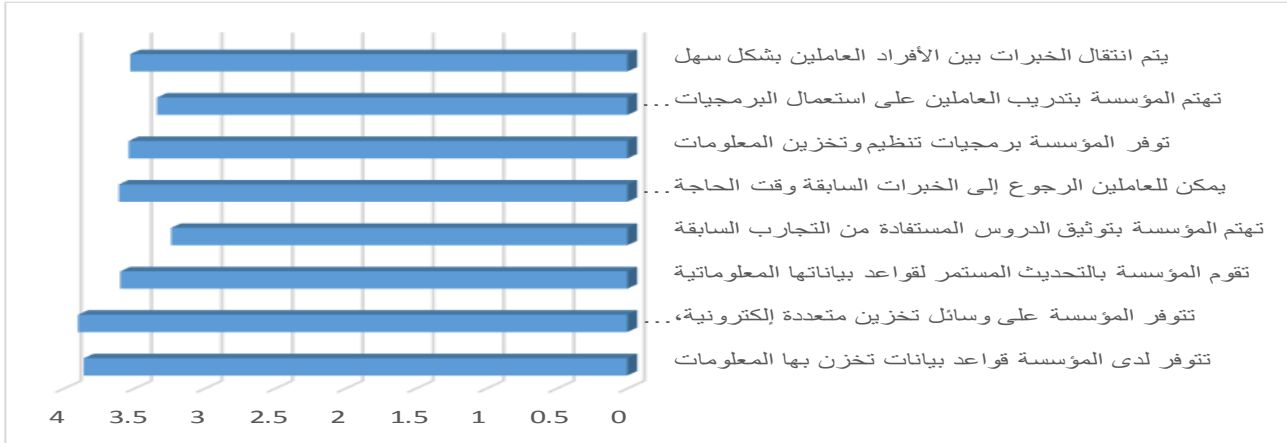
المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

من خلال الجدول رقم 16 الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور خزن المعرفة يتبين أن المرتبة الأولى كانت للعبارة الثانية (تتوفر لدى المؤسسة قواعد بيانات تخزن بها المعلومات) بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.837 بدرجة موافق على مقياس ليكرت، فيما جاءت العبارة الأولى (تتوفر لدى المؤسسة قواعد بيانات تخزن بها المعلومات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 0.748 بدرجة موافق على مقياس ليكرت، ثم تليها العبارة الخامسة (يمكن للعاملين الرجوع إلى الخبرات السابقة وقت الحاجة إليها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 1.107 بدرجة موافق على مقياس ليكرت، وجاءت العبارة الثالثة (تقوم المؤسسة بالتحديث المستمر لقواعد بياناتها المعلوماتية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 1.041 بدرجة موافق، وجاءت العبارة السادسة (تحدد مؤسستي احتياجاتنا من المعلومات ومصادر الحصول عليها) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 0.988 بدرجة موافق، فيما جاءت العبارة الثامنة (يتم انتقال الخبرات بين الأفراد العاملين بشكل سهل) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 1.003 بدرجة موافق، وجاءت العبارة الرابعة (تتحم المؤسسة بتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 1.148 بدرجة محايد.

كما يتضح من الجدول رقم 16 أن متوسط محور (خزن المعرفة) بلغ 3.578 وانحرافه المعياري 0.995 وهو ما يقابل درجة موافق، وهي قيمة معتبرة وتشتتها عن الوسط الحسابي ضئيل نسبياً، مما يدل على وجود استفادة من الخبرات السابقة لدى هذه المنظمة وقاعدة معلومات محدثة يمكن استرجاعها وقت الحاجة.

وفيما يلي مخطط يوضح متوسط إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا المحور.

الشكل رقم 12 : متوسط إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثاني - خزن المعرفة -



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

3- تحليل اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات محور توزيع المعرفة

يكون تحليل هذا المحور انطلاقاً من فقراته السبعة كما يلي :

جدول رقم 17 : عرض نتائج اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات محور توزيع المعرفة بالمنظمة.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه					تكرار	العبارة	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
1	0.947	3.73	09	46	04	09	02	تكرار	تقوم المؤسسة بنشر التعليمات واللوائح وغيرها لنشر المعلومات بين أفرادها	1
			12.90	65.70	5.70	12.9	2.90	نسبة		
3	1.163	3.44	08	38	08	09	07	تكرار	تقوم المؤسسة بإجبار عامليها بكل المستجدات الصادرة عن الجهات العليا كل	2
			11.40	54.30	11.4	12.9	10.00	نسبة		
5	1.164	3.09	06	26	12	20	06	تكرار	تحفز المؤسسة ذوي الكفاءات على مشاركة خبراتهم و مهاراتهم مع باقي العمال	3
			8.60	37.10	17.1	28.6	8.60	نسبة		
	1.100	3.09	04	27	16	17	06	تكرار	تتم المؤسسة بإزالة العوائق التي تحول دون مشاركة المعلومات	4
			5.70	38.60	22.9	24.3	8.60	نسبة		
4	1.100	3.10	04	29	14	16	07	تكرار	تتم المؤسسة بالتحويل من العمل الفردي إلى العمل الجماعي	5
			5.70	41.40	20.0	22.9	10	نسبة		
2	0.989	3.50	06	39	12	10	03	تكرار	تعتمد المؤسسة تدوير الأعمال الوظيفية بين العاملين	6
			8.60	55.70	17.1	14.3	4.30	نسبة		

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات

6	0.953	2.70	01	17	16	32	04	تكرار	توظف المؤسسة خبرات المال المبدعين كنماذج لزملائهم	7
			1.40	24.30	22.9	45.7	5.70	نسبة		
	0.683	3.234	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور توزيع المعرفة							

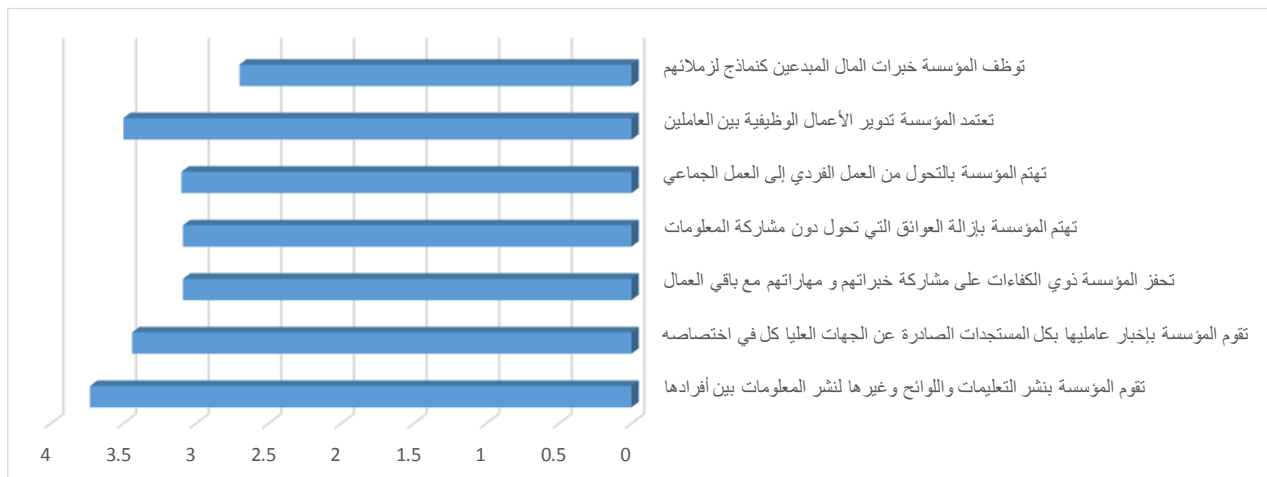
المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

من خلال الجدول رقم 17 الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور توزيع المعرفة يتبين أن المرتبة الأولى كانت للعبارة الأولى (تقوم المؤسسة بنشر التعليمات واللوائح وغيرها لنشر المعلومات بين أفرادها) بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.947 بدرجة موافق على مقياس ليكارت، فيما جاءت العبارة السادسة (تعتمد المؤسسة تدوير الأعمال الوظيفية بين العاملين) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.989 بدرجة موافق على مقياس ليكارت، ثم تليها العبارة الثانية (تقوم المؤسسة بإخبار عامليلها بكل المستجدات الصادرة عن الجهات العليا كل في اختصاصه) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.163 بدرجة موافق على مقياس ليكارت، وجاءت العبارة الخامسة (تهتم المؤسسة بالتحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 1.100 بدرجة محايد، وجاءت العبارة الثالثة (تحفز المؤسسة ذوي الكفاءات على مشاركة خبراتهم و مهاراتهم مع باقي العمال) والرابعة (تهتم المؤسسة بإزالة العوائق التي تحول دون مشاركة المعلومات) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.09 وانحراف معياري 1.164 و1.100 على التوالي بدرجة محايد، فيما جاءت العبارة السابعة (توظف المؤسسة خبرات المال المبدعين كنماذج لزملائهم) في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي 2.70 وانحراف معياري 0.953 بدرجة محايد.

كما يتضح من الجدول رقم 17 أن متوسط محور (توزيع المعرفة) بلغ 3.234 وانحرافه المعياري 0.683 وهو ما يقابل درجة محايد، وهي قيمة تدل أن فقراته مقبولة بمستوى متوسط كون المنظمة تقوم بنشر المعلومات بين موظفيها بالإضافة إلى التدوير الوظيفي الذي يمكن من توزيع المعارف، غير أن هناك نقصا في تحفيز المورد البشري على مشاركة المعرفة وإزالة العوائق التي تحول دون ذلك.

وفيما يلي مخطط يوضح متوسط إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا المحور.

الشكل رقم 13 : متوسط إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثالث - توزيع المعرفة -



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

4- تحليل اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات محور تطبيق المعرفة

يكون تحليل هذا المحور انطلاقاً من فقراته الثمانية كما يلي :

جدول رقم 18 : عرض نتائج اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات محور تطبيق المعرفة بالمنظمة.

الترتيب	الاتجاه							العبارة	رقم العبارة
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
6	1.046	3.47	09	33	12	14	02	تكرار	1
			12.90	47.10	17.1	20.0	2.90	نسبة	
3	1.018	3.53	10	33	12	14	01	تكرار	2
			14.30	47.10	17.1	20.0	1.40	نسبة	
2	0.943	3.54	07	39	09	15	00	تكرار	3
			10.00	55.70	12.9	21.4	00.0	نسبة	
1	0.728	3.81	06	52	05	07	00	تكرار	4
			8.60	74.30	7.10	10.0	00.0	نسبة	
8	1.191	2.97	07	39	12	07	05	تكرار	5
			10.00	55.70	17.1	10.0	7.10	نسبة	
4	1.046	3.51	07	39	12	07	05	تكرار	6
			10.00	55.70	17.1	10.0	7.10	نسبة	
7	1.024	3.29	03	37	10	17	03	تكرار	7
			4.30	52.90	14.3	24.3	4.30	نسبة	
5	1.100	3.50	08	38	11	07	06	تكرار	8
			11.40	54.30	15.7	10.0	8.60	نسبة	
	0.639	3.453	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور تطبيق المعرفة						

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

من خلال الجدول رقم 18 الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تطبيق المعرفة يتبين أن المرتبة الأولى كانت للعبارة الرابعة (يقوم العاملون بتطبيق المعلومات سواء الناتجة عن خبراتهم أو عن اللوائح التي تصدرها المؤسسة) بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.728 بدرجة موافق على مقياس ليكارت، فيما جاءت العبارة الثالثة (تحرص المؤسسة على تطبيق المعلومات المكتسبة في كل المجالات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 0.943 بدرجة موافق على مقياس ليكارت، ثم تليها العبارة الثانية (يتم توظيف المهارات المختلفة في حل المشكلات وتحسين أساليب العمل) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 1.018 بدرجة موافق على مقياس ليكارت، وجاءت العبارة السادسة (يتم توظيف المعلومات المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة للجمهور) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 1.046 بدرجة موافق، وجاءت العبارة الثامنة (عند تقييم العاملين يؤخذ بعين الاعتبار تطبيق خبراتهم المكتسبة) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 1.100 بدرجة موافق، فيما

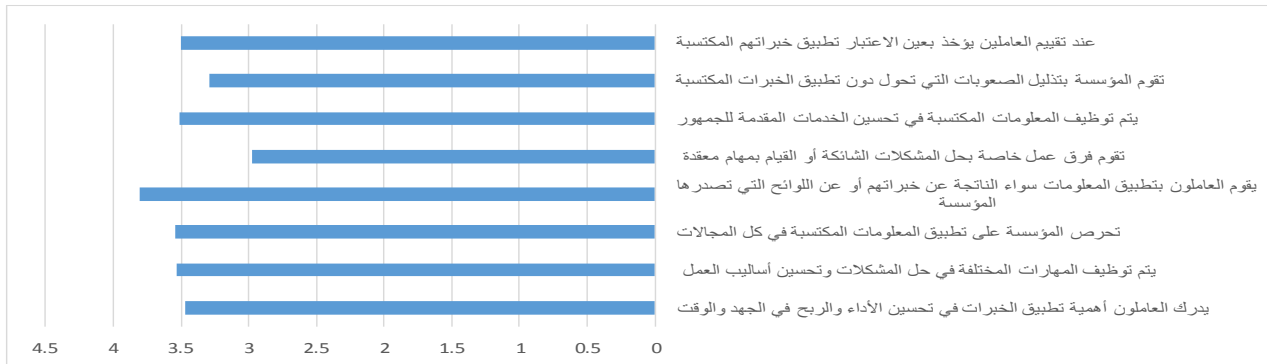
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات

جاءت العبارة الأولى (يدرك العاملون أهمية تطبيق الخبرات في تحسين الأداء والربح في الوقت) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 1.046 بدرجة موافق، وجاءت العبارة السابعة (تقوم المؤسسة بتذليل الصعوبات التي تحول دون تطبيق الخبرات

المكتسبة) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.29 وانحراف معياري 1.024 بدرجة محايد، وجاءت العبارة الخامسة (تقوم فرق عمل خاصة بحل المشكلات الشائكة أو القيام بمهام معقدة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 1.197 بدرجة محايد. كما يتضح من الجدول رقم 18 أن متوسط محور (تطبيق المعرفة) بلغ 3.453 وانحرافه المعياري 0.639 وهو ما يقابل درجة موافق، وهي قيمة معتبرة وتشتتها عن الوسط الحسابي ضئيل نسبياً، مما يدل على وجود تطبيق للخبرات والمهارات المكتسبة من طرف العاملين مع حرص المنظمة على توظيفها في تحسين أدائها.

وفيما يلي مخطط يوضح متوسط إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا المحور.

الشكل رقم 14 : متوسط إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الرابع - تطبيق المعرفة -



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

ثانياً : تحليل اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات متغير إدارة التغيير

يكون تحليل هذا المحور انطلاقاً من فقراته الأربع عشر كما يلي :

جدول رقم 19 : عرض نتائج اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات محور إدارة التغيير بالمنظمة.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه					العبارة	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
10	1.126	3.09	04	29	12	19	06	تقوم المؤسسة بنشر ثقافة التغيير وتوضيح أهدافه	1
			05.70	41.40	17.1	27.1	8.60	نسبة	
3	1.030	3.43	07	35	11	15	02	تمتلك المؤسسة الكفاءات اللازمة لإحداث التغيير	2
			10.00	50.00	15.7	21.4	2.90	نسبة	
14	1.232	2.70	03	22	10	21	14	تقدم الحوافز المادية والمعنوية للدفع بقبول التغيير	3
			04.30	31.40	14.3	30.0	20.0	نسبة	

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات

7	1.144	3.23	04	36	09	14	07	تكرار	تساعد العلاقة بين المؤسسة وعمالها لإحداث التغيير	4
			05.70	51.40	12.9	20.0	10.0	نسبة		
11	1.159	3.07	06	25	13	20	06	تكرار	تسعى المؤسسة إلى ترسيخ الثقافة المؤسسية بين أفرادها	5
			08.60	35.70	18.6	28.6	8.60	نسبة		
6	1.148	3.24	07	29	14	14	06	تكرار	تقوم المؤسسة بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار	6
			10.00	41.40	20.0	20.0	8.60	نسبة		
12	1.185	3.04	07	21	18	16	08	تكرار	تقدير جهود العاملين في إحداث التغيير المأمول	7
			10.00	30.00	25.7	22.9	11.4	نسبة		
4	1.244	3.40	12	31	06	15	06	تكرار	تسعى المؤسسة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية بما يواكب التقنيات الحديثة	8
			17.10	44.30	8.60	21.4	8.60	نسبة		
9	1.223	3.20	07	29	15	09	10	تكرار	تعمل المؤسسة على توفير قنوات الاتصالات لضمان نجاح عملية التغيير	9
			10.00	41.40	21.4	12.9	14.3	نسبة		
1	1.038	3.63	08	44	07	06	05	تكرار	تقوم المؤسسة بتحسين الخدمات المقدمة للجمهور باستخدام تكنولوجيات عصرية	10
			11.40	62.90	10.0	8.60	7.10	نسبة		
5	0.991	3.34	06	30	18	14	02	تكرار	تقوم المؤسسة إلى تغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة للعاملين	11
			8.60	42.90	25.7	20.0	2.90	نسبة		
2	0.793	3.53	02	43	16	08	01	تكرار	تحدث المؤسسة تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات	12
			2.90	61.40	22.9	11.4	1.40	نسبة		
8	1.141	3.21	04	34	31	11	08	تكرار	تسعى المؤسسة إلى تغيير ظروف العمل المحيطة	13
			5.70	48.60	18.6	15.7	11.4	نسبة		
13	1.141	2.94	06	20	13	26	05	تكرار	هناك متابعة مستمرة لعمليات التغيير	14
			8.60	28.60	18.6	37.1	7.10	نسبة		
	0.761	3.218	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحوّر إدارة التغيير							

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

من خلال الجدول رقم 19 الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحوّر إدارة التغيير يتبين أن المرتبة الأولى كانت للعبارة العاشرة (تقوم المؤسسة بتحسين الخدمات المقدمة للجمهور باستخدام تكنولوجيات عصرية) بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 1.038 بدرجة موافق على مقياس ليكارت، فيما جاءت العبارة الثانية عشر (تحدث المؤسسة تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 0.793 بدرجة موافق على مقياس ليكارت، ثم تليها العبارة الثانية (تمتلك المؤسسة الكفاءات اللازمة لإحداث التغيير) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 1.030 بدرجة موافق على مقياس ليكارت، وجاءت العبارة الثامنة (تسعى المؤسسة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية بما يواكب التقنيات الحديثة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 1.244 بدرجة محايد، وجاءت العبارة الحادية عشر (تقوم المؤسسة إلى تغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة للعاملين) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 0.991 بدرجة محايد، فيما جاءت العبارة السادسة (تقوم المؤسسة بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 1.148 بدرجة محايد، وجاءت العبارة الرابعة (تساعد العلاقة بين المؤسسة وعمالها لإحداث التغيير) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.23 وانحراف معياري 1.144 بدرجة محايد، وجاءت العبارة الثالثة (تقدم الحوافز المادية والمعنوية للدفع بقبول التغيير) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.70 وانحراف معياري 1.232 بدرجة محايد.

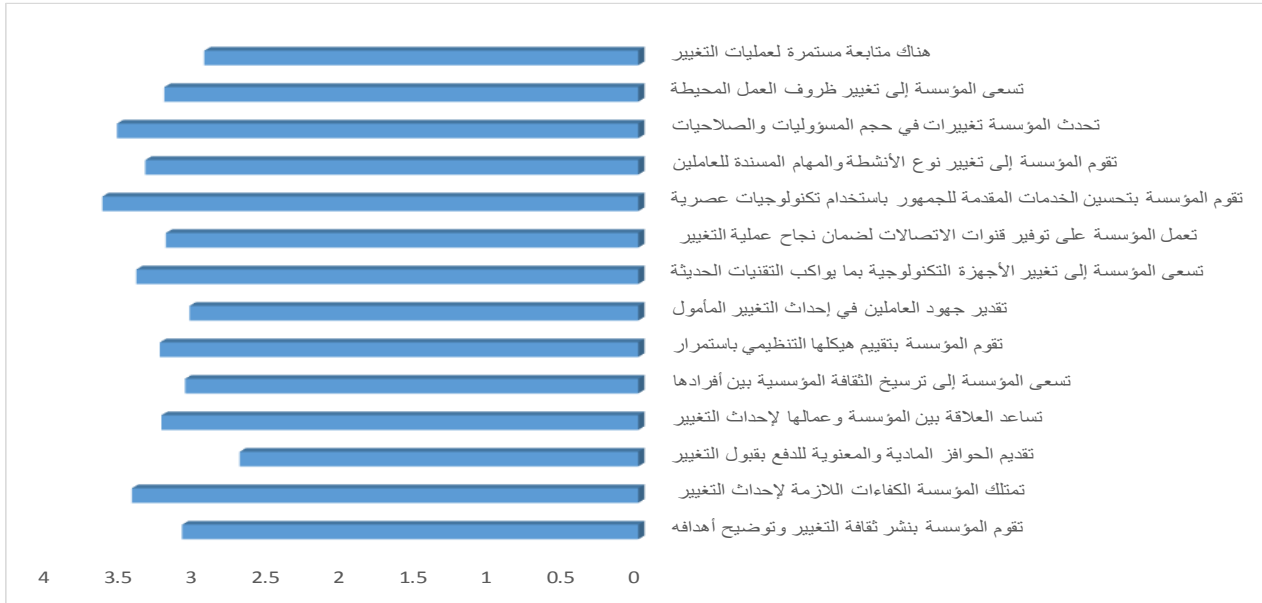
كما يتضح من الجدول رقم 19 أن متوسط محوّر (إدارة التغيير) بلغ 3.218 وانحرافه المعياري 0.761 وهو ما يقابل درجة محايد، وهي قيمة تدل أن فقراته مقبولة بمستوى متوسط كون المنظمة تحدث تغييرات خاصة فيما يتعلق بتحسين الخدمة المقدمة للجمهور

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات

لأنها منظمة خدمية، مع امتلاك المنظمة للكفاءات القادرة على إحداث التغيير، غير أنه هناك ضعف في التحفيز المادي والمعنوي وتقدير جهود العاملين للدفع بعجلة التغيير إلى الأمام، وكذا ضعف في المتابعة المستمرة لعمليات.

وفيما يلي مخطط يوضح متوسط إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا المحور

الشكل رقم 15 : متوسط إجابات أفراد العينة حول فقرات محور - إدارة التغيير -



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

وفيما يلي ملخص تحليل اتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة :

جدول رقم 20 : عرض نتائج اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو متغيرات الدراسة بالمنظمة.

المتغير	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
إدارة المعرفة	اكتساب المعرفة	3.576	0.603	2
	خزن المعرفة	3.578	0.995	1
	توزيع المعرفة	3.234	0.683	4
	تطبيق المعرفة	3.453	0.639	3
	المجموع	3.460	0.547	1
إدارة التغيير	إدارة التغيير	3.218	0.761	2

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات

يتضح من الجدول رقم 20 أن متوسط محور (إدارة المعرفة) بلغ 3.460 وانحرافه المعياري 0.547 وهو ما يقابل درجة موافق مع تشتت قليل، مما يدل على انسجام إجابات العينة حول المتغير المستقل (إدارة المعرفة) وهو مؤشر على وجود مستوى لا بأس به لإدارة المعرفة في المنظمة محل الدراسة.

كما يتضح كذلك أن متوسط محور (إدارة التغيير) بلغ 3.218 وانحرافه المعياري 0.761 وهو ما يقابل درجة محايد مع وجود تشتت قليل، مما يدل على انسجام إجابات العينة حول المتغير التابع (إدارة التغيير) وهو مؤشر على وجود مستوى متوسط لإدارة التغيير في المنظمة محل الدراسة.

المبحث الرابع : اختبار الفرضيات

يعتبر الانحدار الخطي البسيط مقياساً لنوعية العلاقة بين متغيرين، وهو من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين على هيئة علاقة دالة، يسمى أحد المتغيرات متغير تابع والآخر متغير مستقل وهو المتسبب في تغير المتغير التابع. تمثل هذه العلاقة بمعادلة الخط المستقيم : $Y = a + bX$ حيث أن b تمثل انحدار الخط المستقيم (ميله) ونعني بها معدل التغير في Y عندما تتغير قيمة المتغير المستقل X وحدة واحدة، أما a فتمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة) أو المسافة بين الصفر وتقاطع خط الانحدار مع المحور Y ¹.

المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها

إن الفرضية الرئيسية الأولى التي تم وضعها هي : تساهم إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقيبة لتحليل الارتباط ومعرفة نوع العلاقة وقوتها بين المتغيرات والتي يمكن دراستها من خلال الفرضيات الفرعية الموالية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

فرضية العدم H_0 : تساهم عملية اكتساب المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقيبة.

الفرضية البديلة H_1 : لا تساهم عملية اكتساب المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقيبة.

لأجل اختبار الفرضية نقوم باختبار جودة التوفيق للنموذج الخطي الذي يعبر عن نوع العلاقة وقوتها بين المتغير المستقل (اكتساب المعرفة) في المتغير التابع (إدارة التغيير)، وذلك من خلال النتائج التالية المتحصل عليها من برنامج SPSS كما يلي :

جدول رقم 21 : نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الأولى.

معامل الارتباط R	0.632
معامل التحديد R^2	0.400

¹ وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430، ص 33.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات

قيمة F : 45.303	مستوى المعنوية : 0.000	عند $\alpha = 0.05$
معاملات المتغير التابع إدارة التغيير		
المتغير	B	الخطأ المعياري
الثابت	0.364	0.430
اكتساب المعرفة	0.798	0.119
		بيتا (β)
		قيمة (t)
		معنوية (t)
		0.400
		0.847
		0.000
		6.731

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

يمثل معامل التحديد (R^2) في الجدول رقم 21 مقياساً لجودة التوفيق حيث يقدر بـ 40% من التغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار وأن الباقي والذي يقدر بـ 60% ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، هذه النسبة تعتبر مقبولة جداً، وتدلل على اهتمام بلدية الرقية باكتساب المعارف وتحصيلها وتشجيع الاستفادة من الخبرات وعلاقتها الوطيدة بنجاح عملية إدارة التغيير.

بناء على الجدول أعلاه فإن معادلة الانحدار تكون كما يلي:

$$\text{إدارة التغيير} = 0.798 * \text{اكتساب المعرفة}$$

بلغت معلمة الميل 0.798 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين الإحصائيين وأن أية زيادة في اكتساب المعرفة في بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في إدارة التغيير بمقدار 0.798، حيث ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت 0.364 تحت مستوى معنوية 0.400 وهي أكبر من 0.05 لذا لم يتم إدراجها في معادلة الانحدار.

انطلاقاً مما سبق يمكن قبول فرضية العدم التي تنص على أنه:

تساهم عملية اكتساب المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقية

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

فرضية العدم H_0 : تساهم عملية خزن المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقية.

الفرضية البديلة H_1 : لا تساهم عملية خزن المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقية.

لأجل اختبار الفرضية نقوم باختبار جودة التوفيق للنموذج الخطي الذي يعبر عن نوع العلاقة ووقتها بين المتغير المستقل (خزن المعرفة) في المتغير التابع (إدارة التغيير)، وذلك من خلال النتائج التالية المتحصل عليها من برنامج SPSS كما يلي :

جدول رقم 22 : نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثانية.

معامل الارتباط R		0.565
معامل التحديد R ²		0.319
قيمة F : 31.833	مستوى المعنوية : 0.000	عند α = 0.05

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات

معاملات المتغير التابع إدارة التغيير					
المتغير	B	الخطأ المعياري	بيتا (β)	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت	1.006	0.399		2.519	0.014
خزن المعرفة	0.618	0.110	0.656	5.642	0.000

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

يمثل معامل التحديد (R^2) في الجدول رقم 22 مقياساً لجودة التوفيق حيث يقدر بـ 31% من التغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار وأن الباقي والذي يقدر بـ 69% ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، هذه النسبة تعتبر مقبولة جداً، وتدلل على اهتمام بلدية الرقيبة بخزن المعارف باستخدام قواعد بيانات وبرمجيات خاصة وإمكانية الرجوع إلى الخبرات السابقة وقت الحاجة إليها والأثر الإيجابي لذلك في قبول وإحداث التغيير المأمول.

بناء على الجدول أعلاه فإن معادلة الانحدار تكون كما يلي:

$$\text{إدارة التغيير} = 0.618 * \text{خزن المعرفة} + 1.006$$

بلغت معلمة الميل 0.618 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين الإحصائيين وأن أية زيادة بوحدة واحدة في اكتساب المعرفة يؤدي إلى زيادة في إدارة التغيير بمقدار 0.618، حيث ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت 1.006 تحت مستوى معنوية 0.014 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أهمية المتغير في النموذج.

انطلاقاً مما سبق يمكن قبول فرضية العدم التي تنص على أنه:

تساهم عملية خزن المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقيبة

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم H_0 : تساهم عملية توزيع المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقيبة.

الفرضية البديلة H_1 : لا تساهم عملية توزيع المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقيبة.

لأجل اختبار الفرضية نقوم باختبار جودة التوفيق للنموذج الخطي الذي يعبر عن نوع العلاقة وقوتها بين المتغير المستقل (توزيع المعرفة) في المتغير التابع (إدارة التغيير)، وذلك من خلال النتائج التالية المتحصل عليها من برنامج SPSS كما يلي :

جدول رقم 23 : نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة.

معامل الارتباط R	0.639
معامل التحديد R^2	0.408

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات

قيمة F : 46.886		مستوى المعنوية : 0.000		عند $\alpha = 0.05$	
معاملات المتغير التابع إدارة التغيير					
المتغير	B	الخطأ المعياري	بيتا (β)	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت	0.914	0.344		2.658	0.010
توزيع المعرفة	0.712	0.104	0.639	6.847	0.000

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

يمثل معامل التحديد (R^2) في الجدول رقم 23 مقياساً لجودة التوفيق حيث يقدر بـ 40% من التغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار وأن الباقي والذي يقدر بـ 60% ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، هذه النسبة تعتبر مقبولة جداً، وتدل على توزيع المعارف من خلال نشر التعليمات واللوائح والتدوير الوظيفي والاهتمام بالتحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي يؤدي إلى تحقيق أهداف إدارة التغيير.

بناء على الجدول أعلاه فإن معادلة الانحدار تكون كما يلي:

$$\text{إدارة التغيير} = 0.712 * \text{توزيع المعرفة} + 0.914$$

بلغت معلمة الميل 0.712 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين الإحصائيين وأن أية زيادة بوحدة واحدة في توزيع المعرفة يؤدي إلى زيادة في إدارة التغيير بمقدار 0.712، حيث ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت 0.914 تحت مستوى معنوية 0.010 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أهمية المتغير في النموذج.

انطلاقاً مما سبق يمكن قبول فرضية العدم التي تنص على أنه:

تساهم عملية توزيع المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقيبة

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

فرضية العدم H_0 : تساهم عملية تطبيق المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقيبة.

الفرضية البديلة H_1 : لا تساهم عملية تطبيق المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقيبة.

لأجل اختبار الفرضية نقوم باختبار جودة التوفيق للنموذج الخطي الذي يعبر عن نوع العلاقة وقوتها بين المتغير المستقل (تطبيق المعرفة) في المتغير التابع (إدارة التغيير)، وذلك من خلال النتائج التالية المتحصل عليها من برنامج SPSS كما يلي :

جدول رقم 24 : نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات

معامل الارتباط R		0.743	
معامل التحديد R ²		0.551	
قيمة F : 83.553		مستوى المعنوية : 0.000	
		عند $\alpha = 0.05$	
معاملات المتغير التابع إدارة التغيير			
المتغير	B	الخطأ المعياري	بيتا (β)
الثابت	0.165	0.340	قيمة (t)
تطبيق المعرفة	0.884	0.097	معنوية (t)
			0.628
			0.000
			9.141
			0.743

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

يمثل معامل التحديد (R^2) في الجدول رقم 24 مقياساً لجودة التوفيق حيث يقدر بـ 55% من التغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار وأن الباقي والذي يقدر بـ 45% ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، هذه النسبة تعتبر مقبولة جداً، وتدلل على أن تطبيق الخبرات وتوظيف المهارات المختلفة في حل المشكلات وتحسين أساليب العمل يؤدي إلى تحقيق أهداف إدارة التغيير.

بناءً على الجدول أعلاه فإن معادلة الانحدار تكون كما يلي:

$$\text{إدارة التغيير} = 0.884 * \text{تطبيق المعرفة}$$

بلغت معلمة الميل 0.884 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين الإحصائيين وأن أية زيادة بوحدة واحدة في تطبيق المعرفة يؤدي إلى زيادة في إدارة التغيير بمقدار 0.884، حيث ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت 0.165 تحت مستوى معنوية 0.010 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم إدراجها في معادلة الانحدار.

انطلاقاً مما سبق يمكن قبول فرضية العدم التي تنص على أنه:

تساهم عملية تطبيق المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقبة

خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية

فرضية العدم H_0 : تساهم إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقبة.

الفرضية البديلة H_1 : لا تساهم إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقبة.

لأجل اختبار الفرضية نقوم باختبار جودة التوفيق للنموذج الخطي الذي يعبر عن نوع العلاقة وقوتها بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) في المتغير التابع (إدارة التغيير)، وذلك من خلال النتائج التالية المتحصل عليها من برنامج SPSS كما يلي :

جدول رقم 25 : نتائج اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية.

معامل الارتباط R	0.769
------------------	-------

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات

معامل التحديد R ²			0.592		
قيمة F : 98.644		مستوى المعنوية : 0.000		عند α = 0.05	
معاملات المتغير التابع إدارة التغيير					
المتغير	B	الخطأ المعياري	بيتا (β)	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت	- 0.484	0.377		- 2.282	0.204
إدارة المعرفة	1.070	0.108	0.769	9.932	0.000

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

يمثل معامل التحديد (R^2) في الجدول رقم 24 مقياساً لجودة التوفيق حيث يقدر بـ 59% من التغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار وأن الباقي والذي يقدر بـ 41% ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، هذه النسبة تعتبر مقبولة جداً،

وتدل على أن إدارة المعرفة بعملياتها الأربع : اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة يؤدي إلى نجاح إدارة التغيير في المنظمة.

بناء على الجدول أعلاه فإن معادلة الانحدار تكون كما يلي:

$$\text{إدارة التغيير} = 1.070 * \text{إدارة المعرفة}$$

بلغت معلمة الميل 1.070 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين الإحصائيين وأن أية زيادة بوحدة واحدة في إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة في إدارة التغيير بمقدار 1.070، حيث ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت - 0.484 تحت مستوى معنوية 0.204 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم إدراجها في معادلة الانحدار.

انطلاقاً مما سبق يمكن قبول فرضية العدم التي تنص على أنه:

تساهم عملية إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقبية

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها

إن الفرضية الرئيسية الثانية التي تم وضعها هي: لا توجد فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة، ولأجل اختبار الفرضية نستخدم اختبار تحليل التباين ANOVA.

يهدف هذا الاختبار إلى تحديد فيما إذا كان متوسط متغير ما ببياناته كمية (متدرج أو نسب) يتغير وفقاً لفئات متغير آخر فئوي (ترتيبي أو تصنيفي)¹، وتحليل التباين يقارن بين أكثر من متوسطين لمتغير تابع كمي بناء على متغير مستقل اسمي ذي ثلاث فئات

¹ حيان ديب و محمد الخضر، تحليل البيانات، الجامعة السورية الافتراضية، 2021، ص 80.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات

أو أكثر، وفي حالة ما إذا كان للمتغير المستقل أقل من ثلاث فئات (الجنس مثلاً) فلا يمكن استخدام هذا الاختبار، ونعوضه باختبار T للعينات المستقلة، ويمكن دراسة ذلك من خلال اختبار الفرضيات الفرعية الموالية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

فرضية العدم H_0 : لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة إلى الجنس.

الفرضية البديلة H_1 : تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة إلى الجنس.

باستخدام برنامج SPSS تحصلنا على النتائج الموضحة فيما يلي:

جدول رقم 26 : اختبار للعينات T المستقلة لمحاوّر متغير إدارة المعرفة تبعا للجنس.

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	عمليات إدارة المعرفة
دال إحصائيا	0.002	3.197	0.604	3.448	52	ذكر	اكتساب المعرفة
			0.433	3.944	18	أنثى	
دال إحصائيا	0.000	4.674	0.695	3.411	52	ذكر	خزن المعرفة
			0.427	4.062	18	أنثى	
دال إحصائيا	0.014	2.518	0.701	3.118	52	ذكر	توزيع المعرفة
			0.506	3.571	18	أنثى	
دال إحصائيا	0.006	2.843	0.640	3.331	52	ذكر	تطبيق المعرفة
			0.504	3.805	18	أنثى	
دال إحصائيا	0.000	4.569	0.540	3.327	52	ذكر	عمليات إدارة
			0.361	3.846	18	أنثى	المعرفة

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

من خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى المعنوية بالنسبة للأبعاد الأربع لإدارة المعرفة : اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة كانت أقل من 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بهذه الأبعاد ومنه فآراء المستجوبين نحو فقرات إدارة المعرفة لا يوجد بينها فروقات تبعا للجنس، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على ما يلي:

لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة إلى الجنس

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

فرضية العدم H_0 : لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة إلى السن.

الفرضية البديلة H_1 : تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة إلى السن.

باستخدام برنامج SPSS تحصلنا على النتائج الموضحة فيما يلي:

جدول رقم 27 : اختبار ANOVA لمحاور متغير إدارة المعرفة تبعا للسن.

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السن	عمليات إدارة المعرفة
غير دال إحصائياً	0.982	0.01	0.634	3.577	من 25 إلى 45	اكتساب المعرفة
			0.466	3.572	أكبر من 45	
غير دال إحصائياً	0.877	0.024	0.705	3.572	من 25 إلى 45	خزن المعرفة
			0.676	3.605	أكبر من 45	
غير دال إحصائياً	0.458	0.556	0.707	3.205	من 25 إلى 45	توزيع المعرفة
			0.573	3.362	أكبر من 45	
غير دال إحصائياً	0.714	0.136	0.655	3.467	من 25 إلى 45	تطبيق المعرفة
			0.588	3.394	أكبر من 45	
غير دال إحصائياً	0.868	0.028	0.573	3.455	من 25 إلى 45	عمليات إدارة المعرفة
			0.436	3.483	أكبر من 45	

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

من خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى المعنوية بالنسبة للأبعاد الأربع لإدارة المعرفة : اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة كانت أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بهذه الأبعاد ومنه فآراء المستجوبين نحو فقرات إدارة المعرفة لا يوجد بينها فروقات تبعا للسن، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على ما يلي:

لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة إلى السن

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم H_0 : لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة إلى المستوى التعليمي.

الفرضية البديلة H_1 : تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة إلى المستوى التعليمي.

باستخدام برنامج SPSS تحصلنا على النتائج الموضحة فيما يلي:

جدول رقم 28 : اختبار ANOVA لمحاور متغير إدارة المعرفة تبعاً للمستوى التعليمي.

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى التعليمي	عمليات إدارة المعرفة
غير دال إحصائياً	0.963	0.094	0.420	3.555	متوسط	اكتساب المعرفة
			0.535	3.531	ثانوي	
			0.727	3.614	جامعي	
			*	3.667	أخرى	
غير دال إحصائياً	0.622	0.592	0.483	3.598	متوسط	خزن المعرفة
			0.645	3.722	ثانوي	
			0.810	3.468	جامعي	
			*	3.500	أخرى	
غير دال إحصائياً	0.524	0.753	0.689	3.232	متوسط	توزيع المعرفة
			0.604	3.391	ثانوي	
			0.738	3.183	جامعي	
			*	2.714	أخرى	
غير دال إحصائياً	0.071	2.450	0.630	3.276	متوسط	تطبيق المعرفة
			0.632	3.521	ثانوي	
			0.608	3.527	جامعي	
			*	2.000	أخرى	

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات

غير دال إحصائياً	0.680	0.505	0.436	3.390	متوسط	عمليات إدارة المعرفة
			0.473	3.541	ثانوي	
			0.643	3.448	جامعي	
			*	2.970	أخرى	

*يقوم برنامج بتجاهل برنامج SPSS المجموعات التي لديها عدد واحد من الإجابات، ويضع نقطة في خانة الانحراف المعياري، وفي دراستنا هذه يوجد حالة واحدة في مجموعة (أخرى).

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

من خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى المعنوية بالنسبة للأبعاد الأربع لإدارة المعرفة : اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة كانت أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بهذه

الأبعاد ومنه فآراء المستجوبين نحو فقرات إدارة المعرفة لا يوجد بينها فروقات تبعاً للمستوى التعليمي، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على ما يلي:

لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة إلى المستوى التعليمي

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

فرضية العدم H_0 : لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة إلى الأقدمية في العمل.

الفرضية البديلة H_1 : تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة إلى الأقدمية في العمل.

باستخدام برنامج SPSS تحصلنا على النتائج الموضحة فيما يلي:

جدول رقم 29 : اختبار ANOVA لمحاوّر متغير إدارة المعرفة تبعاً للأقدمية في العمل.

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأقدمية في العمل	عمليات إدارة المعرفة
غير دال إحصائياً	0.279	1.308	0.650	3.611	أقل من 07 سنوات	اكتساب المعرفة
			0.593	3.460	من 08 إلى 15 سنوات	
			0.440	6.864	من 16 إلى 23 سنوات	
			*	4.000	من 24 سنة فما فوق	
غير دال	0.066	2.514	0.591	3.601	أقل من 07 سنوات	تخزين المعرفة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات

إحصائيا			0.755	3.415	من 08 إلى 15 سنوات	
			0.547	4.097	من 16 إلى 23 سنوات	
			*	3.875	من 24 سنة فما فوق	
غير دال إحصائيا	0.459	0.874	0.823	3.131	أقل من 07 سنوات	توزيع المعرفة
			0.589	3.222	من 08 إلى 15 سنوات	
			0.565	3.539	من 16 إلى 23 سنوات	
			*	3.571	من 24 سنة فما فوق	
غير دال إحصائيا	0.697	0.481	0.723	3.355	أقل من 07 سنوات	تطبيق المعرفة
			0.548	3.481	من 08 إلى 15 سنوات	
			0.762	3.583	من 16 إلى 23 سنوات	
			*	3.875	من 24 سنة فما فوق	
غير دال إحصائيا	0.271	1.333	0.648	3.424	أقل من 07 سنوات	عمليات إدارة المعرفة
			0.462	3.395	من 08 إلى 15 سنوات	
			0.493	3.771	من 16 إلى 23 سنوات	
			*	3.830	من 24 سنة فما فوق	

* يقوم برنامج بتجاهل برنامج SPSS المجموعات التي لديها عدد واحد من الإجابات، ويضع نقطة في خانة الانحراف المعياري، وفي دراستنا هذه يوجد حالة واحدة في مجموعة (من 24 سنة فما فوق).

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

من خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى المعنوية بالنسبة للأبعاد الأربع لإدارة المعرفة : اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة كانت أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بهذه الأبعاد ومنه فآراء المستجوبين نحو فقرات إدارة المعرفة لا يوجد بينها فروقات تبعا للأقدمية في العمل، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على ما يلي:

لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة إلى الأقدمية في العمل

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

فرضية العدم H_0 : لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة إلى طبيعة منصب العمل.

الفرضية البديلة H_1 : تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة إلى طبيعة منصب العمل.

باستخدام برنامج SPSS تحصلنا على النتائج الموضحة فيما يلي:

جدول رقم 30 : اختبار ANOVA لمحوار متغير إدارة المعرفة تبعا لطبيعة منصب عمل.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منصب العمل	عمليات إدارة المعرفة
غير دال إحصائياً	0.172	1.716	0.630	3.473	عامـل	اكتساب المعرفة
			0.502	3.744	رئيس مكتب	
			*	4.000	رئيس مصلحة	
			0.470	3.866	أخرى	
غير دال إحصائياً	0.240	1.436	0.740	3.482	عامـل	خزن المعرفة
			0.557	3.637	رئيس مكتب	
			*	4.000	رئيس مصلحة	
			0.500	3.950	أخرى	
غير دال إحصائياً	0.242	1.429	0.728	3.151	عامـل	توزيع المعرفة
			0.587	3.242	رئيس مكتب	
			*	4.000	رئيس مصلحة	
			0.428	3.557	أخرى	
غير دال إحصائياً	0.084	2.312	0.633	3.336	عامـل	تطبيق المعرفة
			0.702	3.575	رئيس مكتب	
			*	4.000	رئيس مصلحة	
			0.455	3.850	أخرى	
غير دال إحصائياً	0.074	2.414	0.561	3.361	عامـل	عمليات إدارة المعرفة
			0.518	3.550	رئيس مكتب	
			*	4.000	رئيس مصلحة	
			0.355	3.805	أخرى	

* يقوم برنامج بتجاهل برنامج SPSS المجموعات التي لديها عدد واحد من الإجابات، ويضع نقطة في خانة الانحراف المعياري، وفي دراستنا هذه يوجد حالة واحدة في مجموعة (رئيس مصلحة).

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

من خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى المعنوية بالنسبة للأبعاد الأربع لإدارة المعرفة : اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة كانت أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بهذه الأبعاد ومنه فآراء المستجوبين نحو فقرات إدارة المعرفة لا يوجد بينها فروقات تبعا لطبيعة منصب العمل، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على ما يلي:

لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة إلى طبيعة منصب العمل

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية التابعة لها

إن الفرضية الرئيسية الثانية التي تم وضعها هي: لا توجد فروقات بين آراء المستجوبين نحو إدارة التغيير،

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

فرضية العدم H_0 : لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة التغيير إلى الجنس.

الفرضية البديلة H_1 : تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة التغيير إلى الجنس.

باستخدام برنامج SPSS تحصلنا على النتائج الموضحة فيما يلي:

جدول رقم 31 : اختبار للعينات T المستقلة لمتغير إدارة التغيير تبعاً للجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	الدلالة الإحصائية
إدارة التغيير	ذكر	52	3.074	0.774	-2.824	0.006	دال إحصائياً
	أنثى	18	3.634	0.554			

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

من خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى المعنوية بالنسبة لمتغير إدارة التغيير كانت أقل من 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بهذا المتغير ومنه فآراء المستجوبين نحو فقرات إدارة التغيير لا يوجد بينها فروقات تبعاً للجنس، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على ما يلي:

لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو إدارة التغيير إلى الجنس

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

فرضية العدم H_0 : لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو إدارة التغيير إلى السن.

الفرضية البديلة H_1 : تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو إدارة التغيير إلى السن.

باستخدام برنامج SPSS تحصلنا على النتائج الموضحة فيما يلي:

جدول رقم 32 : اختبار ANOVA لمتغير إدارة التغيير تبعاً للسن.

المتغير	السن	المتوسط	الانحراف	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
---------	------	---------	----------	--------	-------------------	-------------------

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات

	SIG		المعياري	الحسابي		
غير دال إحصائيا	0.554	0.354	0.765	3.244	من 25 إلى 45	إدارة التغيير
			0.766	3.104	أكبر من 45	

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

من خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى المعنوية بالنسبة للأبعاد الأربع لإدارة التغيير كانت أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بهذا المتغير ومنه فأراء المستجوبين نحو فقرات إدارة التغيير لا يوجد بينها فروقات تبعاً للسن، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على ما يلي:

لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو إدارة التغيير إلى السن

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم H_0 : لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو إدارة التغيير إلى المستوى التعليمي .

الفرضية البديلة H_1 : تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو إدارة التغيير إلى المستوى التعليمي .

باستخدام برنامج SPSS تحصلنا على النتائج الموضحة فيما يلي :

جدول رقم 33 : اختبار ANOVA لمتغير إدارة التغيير تبعاً للمستوى التعليمي .

المتغير	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية SIG	الدلالة الإحصائية
إدارة التغيير	متوسط	3.035	0.638	1.804	0.155	غير دال إحصائياً
	ثانوي	3.304	0.767			
	جامعي	3.283	0.777			
	أخرى	1.714	*			

*يقوم برنامج SPSS بتجاهل المجموعات التي لديها عدد واحد من الإجابات، ويضع نقطة في خانة الانحراف المعياري، وفي دراستنا هذه يوجد حالة واحدة في مجموعة (أخرى).

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

من خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى المعنوية بالنسبة لمتغير إدارة التغيير كانت أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بهذا المتغير ومنه فأراء المستجوبين نحو متغير إدارة التغيير لا يوجد بينها فروقات تبعاً للمستوى التعليمي، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على ما يلي:

لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو إدارة التغيير إلى المستوى التعليمي

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

فرضية العدم H_0 : لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو إدارة التغيير إلى الأقدمية في العمل.

الفرضية البديلة H_1 : تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو إدارة التغيير إلى الأقدمية في العمل.

باستخدام برنامج SPSS تحصلنا على النتائج الموضحة فيما يلي:

جدول رقم 34 : اختبار ANOVA لمتغير إدارة التغيير تبعاً للأقدمية في العمل.

المتغير	الأقدمية في العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية SIG	الدلالة الإحصائية
إدارة التغيير	أقل من 07 سنوات	3.074	0.860	0.695	0.558	غير دال إحصائياً
	من 08 إلى 15 سنوات	3.275	0.644			
	من 16 إلى 23 سنوات	3.452	0.844			
	من 24 سنة فما فوق	2.928	*			

* يقوم برنامج SPSS بتجاهل برنامج SPSS المجموعات التي لديها عدد واحد من الإجابات، ويضع نقطة في خانة الانحراف المعياري، وفي دراستنا هذه يوجد حالة واحدة في مجموعة (من 24 سنة فما فوق).

المصدر : من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22 .

من خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى المعنوية بالنسبة لمتغير إدارة التغيير كانت أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بهذا المتغير ومنه فآراء المستجوبين نحو متغير إدارة التغيير لا يوجد بينها فروقات تبعاً للأقدمية في العمل، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على ما يلي:

لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو إدارة التغيير إلى الأقدمية في العمل

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

فرضية العدم H_0 : لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو إدارة التغيير إلى طبيعة منصب العمل.

الفرضية البديلة H_1 : تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو إدارة التغيير إلى طبيعة منصب العمل.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات

باستخدام برنامج SPSS تحصلنا على النتائج الموضحة فيما يلي:

جدول رقم 35 : اختبار ANOVA لمتغير إدارة التغيير تبعا لطبيعة منصب عمل.

المتغير	منصب العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية SIG	الدالة الإحصائية
إدارة التغيير	عام	3.094	0.755	1.956	0.129	غير دال إحصائيا
	رئيس مكتب	3.321	0.788			
	رئيس مصلحة	4.000	*			
	أخرى	3.642	0.660			

* يقوم برنامج بتجاهل برنامج SPSS المجموعات التي لديها عدد واحد من الإجابات، ويضع نقطة في خانة الانحراف المعياري، وفي دراستنا هذه يوجد حالة واحدة في مجموعة (رئيس مصلحة).

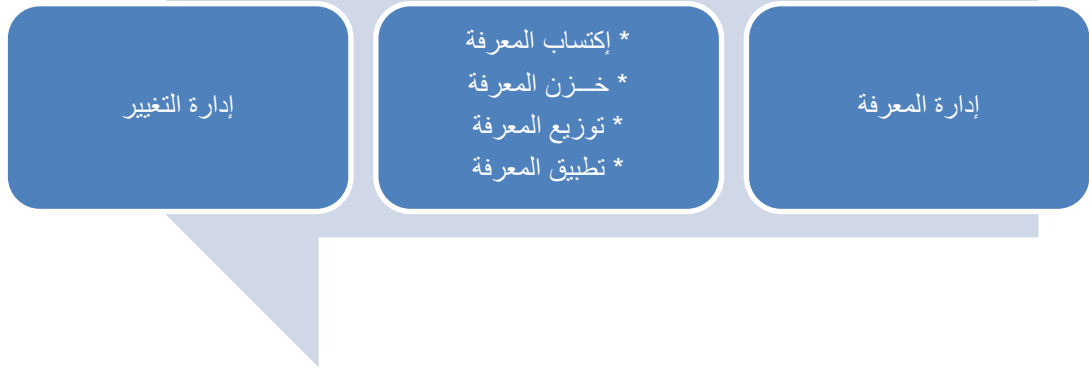
المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22.

من خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى المعنوية بالنسبة لمتغير إدارة التغيير كانت أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بهذا المتغير ومنه آراء المستجوبين نحو متغير إدارة التغيير لا يوجد بينها فروقات تبعا لطبيعة منصب العمل، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على ما يلي:

لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو إدارة المتغير إلى طبيعة منصب العمل

ويمكن تلخيص نتائج الاختبارات في الشكل التالي:

الشكل رقم 16 : نموذج يمثل نتائج اختبار فرضيات الدراسة



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة.

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات حيث تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث مست عمال بلدية الرقية، تم استرداد 70 استمارة قابلة للتحليل، واستخدمت العديد من المؤشرات الإحصائية في سبيل ذلك، ومن خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أن لإدارة المعرفة بأبعادها أثرا مهما في إدارة التغيير ببلدية الرقية.

ومن خلال استخدام الأداة الإحصائية معادلة الانحدار تم الربط بين المتغيرات الفرعية، برز من خلالها وجود علاقة إيجابية لها معنوية إحصائية لكل المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة مع المتغير التابع إدارة التغيير، مع تفاوت في التأثير، حيث كان أعلاها تأثيرا تطبيق

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات

المعرفة بنسبة 55%، ثم اكتساب وتوزيع المعرفة بنسب متساوية 40%، وأخيرا بعد خزن المعرفة بنسبة 31%، ودعمت هذه النتيجة مخرجات الدراسات السابقة في هذا الميدان.

وبعد تحليل النتائج واختبار الفرضيات تم التوصل إلى عديد النتائج وتقدم حملة من التوصيات نوضحها في خاتمة هذا البحث.

الخاتمة

أصبح في عالم الأعمال اليوم من يمتلك المعرفة ويحسن إدارتها يمتلك الريادة، ويستحوذ على الميزة التنافسية صعبة التقليد، وتفتح له آفاق واعدة ومستقبل زاهر، ذلك أنه يجيد توليد المعارف واكتسابها، ويحسن خزنها وتوثيقها، ويعمل على مشاركتها وتوزيعها بين أفرادها، ومن ثم يوظفها ويقوم بتنفيذها وتطبيقها في الواقع.

إن عالمنا اليوم في تغير مستمر ودائم يحتم على المنظمة مواكبته والتأقلم معه، إن التغير حتمية لازمة وليس اختياريًا، وإدارته بشكل سليم تمكنها من البقاء، الاستمرارية والنمو.

لقد تناولت دراستنا هذه في فصلها الأول ماهية إدارة المعرفة وماهية إدارة التغير، ثم تطرقت إلى عمليات إدارة المعرفة. أما الفصل الثاني فخصص للجانب التطبيقي ببلدية الرقية، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة من 100 عامل تم استرداد 72 منها، ومن ثم تحليلها، وتطبيق الأدوات الإحصائية على البيانات المستخرجة منها باستخدام برنامج SPSS واختبار فرضيات الدراسة، لنتمكن بعدها من الحصول على نتائج البحث.

تناولت دراستنا بالتحليل دور إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغير ببلدية الرقية، واختباره بأسلوب الانحدار الخطي البسيط، مع اختبار تأثير المتغيرات الديمغرافية على متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (إدارة التغير)، وفيما يلي النتائج المتوصل لها وتوصيات الدراسة:

أولاً : نتائج الدراسة

1- نتائج الجانب النظري

من خلال الدراسة النظرية توصلنا إلى النتائج التالية :

- إن من أهم الوظائف التي لا بد أن توليها المنظمات أهمية بالغة هي تحويل المعرفة الضمنية المخزنة في عقول عامليها إلى معرفة صريحة ظاهرة من خلال تنشيط التفاعل الاجتماعي بينهم.
- لتمتكن المنظمات في عصرنا الحالي من التطور في جميع الميادين عليها استثمار جهود كبيرة في الاستفادة من إدارة المعرفة لتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات والربح في الوقت والجهد.
- على المنظمات استخدام إدارة المعرفة في استثمار رأسمالها الفكري من خلال تيسير وصوله إلى المعارف وحسن استخدامها.
- تمكن إدارة المعرفة المنظمة من الظفر بالميزة التنافسية من خلال تشجيع الإبداع والابتكار لطرح سلع وخدمات جديدة و/أو التحسين في المنتجات الحالية.
- تمكن إدارة المعرفة المنظمة من التكيف مع تغيرات البيئة القريبة والبعيدة.
- تمكن إدارة المعرفة المنظمة من التعلم الذاتي واستثمار الذكاء البشري والصناعي لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها.

- لا مناص للمنظمة من إحداث التغيير جراء التنافسية العالية لمناخ الأعمال، واحتدام الصراع على الموارد.
- التغيير التدريجي المتأني والحكيم هو الأكثر نجاحا والأرسخ قدما، مع ذلك فإن الظروف في الغالب هي التي تحدد سرعة التغيير.
- يجب على المنظمة الاستعداد لمجابهة مقاومة التغيير بكل الوسائل وأن تعلم أن هذه المقاومة أمر طبيعي عندما العملية الاتصالية ضعيفة أو غير فعالة.
- لنجاح عملية التغيير على المنظمة أن تقدم لعاملاتها ضمانات كافية، مع تفعيل نظام الحوافز .
- التخطيط الجيد لعملية التغيير وتوجيهه نحو المجالات التي تحتاج إلى التغيير يضمنان نجاحه.

2- نتائج الجانب التطبيقي

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- تبين من خلال هذه الدراسة الميدانية بداية تشكل وعي جماعي لدى عمال بلدية الرقية بأهمية إدارة المعرفة.
- تمتلك بلدية الرقية طاقات بشرية قادرة على إحداث التغيير إذا وجدت محيطا ملائما ودعما من الإدارة العليا.
- إن المركزية العالية التي تقع تحت طائلتها المنظمات العمومية تحد من سيرها نحو التغيير المأمول.
- إن إقبال كاهل البلدية بملفات كثيرة ومعقدة يجعلها تفقد في كل مرة توازنها التسييري وحتى المالي، فالبلدية تشرف على كل النشاطات التي تقع ضمن نطاقها : المدارس الابتدائية، خزانات المياه، الطرق، المساجد، الإنارة العمومية، النظافة، الصحة، الفلاحة، السكن، الوقاية من الأمراض المختلفة ...، هذا بالإضافة إلى الخدمات الإدارية التي تقدمها عبر مقرها الرئيسي وفروعها المنتشرة في ربوع البلدية، من خدمات الحالة المدنية، رخص البناء والهدم، استشارات مختلفة لتمويل المدارس الابتدائية وتسيير منابع المياه، الحج، الخدمة الوطنية، الشؤون الاجتماعية ...، ولا يقابل ذلك كله عدد كاف من الهياكل والإطارات المؤهلة لتسيير كل هذه الموافق .

- تبين أن اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات إدارة المعرفة جد مقبولة نحو الأبعاد: اكتساب المعرفة، خزن المعرفة وتطبيق المعرفة، ومتوسطة نحو بعد توزيع المعرفة، مما يدل على واقع مقبول لإدارة المعرفة ببلدية الرقية.
- تبين أن اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات إدارة التغيير متوسطة، مما يدل على وجود محتشم لإدارة التغيير ببلدية الرقية.

- توجد علاقات تأثير معنوية لأبعاد إدارة المعرفة على إدارة التغيير، وينسب متفاوتة حيث كان أعلاها تأثيراً تطبيق المعرفة بنسبة 55%، ثم اكتساب وتوزيع المعرفة بنسب متساوية 40%، وأخيراً بعد خزن المعرفة بنسبة 31%، ويعود ذلك للسهولة النسبية لاكتساب المعرفة، تطبيقها وتوزيعها، وما يتطلبه التخزين من تكاليف كبيرة وخبرات عالية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأفراد المستجوبين نحو أبعاد إدارة المعرفة وإدارة التغيير تعود إلى الجنس، ذلك أن غالب أفراد العينة من جنس واحد (ذكور) بنسبة عالية 74.30% (أنظر الجدول رقم 09)، الأمر الذي يدعم نقل الخبرات بسلاسة والتفاعل الإيجابي بين العاملين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأفراد المستجوبين نحو أبعاد إدارة المعرفة وإدارة التغيير تعود إلى السن، ذلك أن غالب أفراد العينة من فئة الشباب (من 25 إلى 45 سنة) بنسبة عالية 81.40% (أنظر الجدول رقم 10)، مما يعزز عملية التواصل والانسجام بينهم ويسهل اكتساب المعارف والخبرات الجديدة من خلال الاحتكاك فيما بينهم تشارك المعلومات وتوزيعها على أوسع نطاق.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأفراد المستجوبين نحو أبعاد إدارة المعرفة وإدارة التغيير تعود إلى المستوى التعليمي، حيث أن ما يقارب نصف أفراد العينة من المستوى الجامعي بنسبة 45.70%، ثم تليها فئة الثانويين بنسبة 32.90% (أنظر الجدول رقم 11)، مما يجعل التفاهم والتنسيق فيما بينهم قوي بنسب مرتفعة، الشيء الذي يسمح بنقل المعارف ومشاركتها وتوزيعها والتطبيق السليم للمكتسبات المعرفية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأفراد المستجوبين نحو أبعاد إدارة المعرفة وإدارة التغيير تعود إلى الأقدمية في العمل، ذلك أن ما يقارب نصف أفراد العينة من الفئة (من 08 إلى 15 سنة) بنسبة 48.60%، ثم تليها الفئة (أقل من 07 سنوات) (أنظر الجدول رقم 12)، مما يعطي للمؤسسة طاقات بشرية في أوج عطائها يمكن أن تكون أداة للإبداع والتغيير مع ما تكتسبه من معارف تؤهلها لحمل المشعل عن الأسلاف، مع ملاحظة أن خبرتها القليلة قد تكون سبباً في تعثرها إذا لم تكن إدارة المنظمة على استعداد لمرافقتها.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأفراد المستجوبين نحو أبعاد إدارة المعرفة وإدارة التغيير تعود إلى طبيعة منصب العمل، حيث أن غالبية أفراد العينة من فئة العمال بنسبة 70.00% (أنظر الجدول رقم 13)، وهم ذوو مستوى علمي وخبرة متقاربة، مما يفسر عدم وجود فروق بين آرائهم.
- يمكن أن نستنتج بناء على ما سبق أن هناك مستوى مقبولا لإدارة المعرفة ببلدية الرقيبة ومستوى محتشما لإدارة التغيير، وأن لإدارة المعرفة فيها دوراً إيجابياً في نجاح إدارة التغيير.

ثانيا : توصيات الدراسة

بناء على النتائج المتحصل عليها يمكننا إعطاء بعض التوصيات فيما يلي:

- على إدارة المنظمة استثمار الوعي الموجود لدى عاملاتها بأهمية إدارة المعرفة في إحداث التغيير المأمول ورفع التحدي في كل مجالات نشاطها.
- إن أهم سبب تمكنت به المنظمات من التطور نحو الأحسن قديما وحديثا هو اهتمامها بالموارد البشري، وبما أن بلدية الرقية تمتلك طاقات بشرية ذات مؤهلات علمية متنوعة وخبرات في ميادين كثيرة، فما على الإدارة العليا إلا اغتنام هذه الفرصة لإحداث التغيير الشامل وانتشال البلدية من الوضع الحالي والرقى بها في مصاف البلديات الرائدة، وإن لم يتم اقتناص هذه الفرصة فإن سوق العمل قد يفتك منها كفاءاتها التي اكتسبت الخبرة طوال السنين الماضية، فتعود المنظمة إلى نقطة الصفر من جديد.
- من المهم جدا أن تقوم السلطات المركزية في البلاد بمراجعة قانون البلدية الحالي قصد السماح لها بالمبادرة في ابتكار طرق تسييرية تتأقلم وخصوصيات كل بلدية والقيام بالاستثمار الفعال حتى تصبح منظمة منتجة لا مستهلكة فقط.
- نحن أمام خللٍ لمشكل كثرة الملفات التي تقع على عاتق البلدية - الشيء الذي يحول بينها وبين التغيير - إما إعطائها كل ما من شأنه المساهمة في نجاح مهمتها، من هياكل منتشرة عبر أحيائها وإطارات مسيرة كفؤة، واستراتيجيات تسيير عليها وفق منهج علمي وعقلاني، أما الحل الثاني فهو التخفيف عليها من خلال إنشاء دواوين ووكالات تهتم بملف معين مثل ديوان للمدارس الابتدائية، وكالة للطرق البلدية، ديوان للنظافة ...
- لا بد من تغيير القانون الأساسي لعمال الجماعات الإقليمية ليتماشى مع حاجات البلديات في كل الميادين، مع توصيف دقيق للوظائف ومرونة تمكن الإدارة العليا من وجود بدائل وظيفية تسهل عليها تسيير شؤونها، وتحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم إيجاد جو ملائم لتقبل التغيير.
- إن تفعيل الاتصال داخل المنظمة يجنبها كثيرا من المشاكل مع الربح في الوقت والتكلفة، كما أن كل أبعاد إدارة المعرفة وكذا إدارة التغيير لا يمكن أن تحقق أهدافها من دون اتصال فعال.
- تمكين العاملين له أهمية كبرى في تحفيزهم على مشاركة الآخرين معارفهم وخبراتهم، حيث أنه كلما كانت مشاركته في اتخاذ القرار أكثر كلما كان حاملا لعبء التغيير وساعيا لإنجاحه.
- إعداد نظام حوافز متوازن سيمكن البلديات من تشجيع عاملاتها على مشاركة معارفهم وتوزيعها وتطبيقها، كما يكون سببا أساسيا في المضي قدما نحو غد أفضل.
- نشر الثقافة المنظمة داخل البلدية يحميها من أي مشاكل مستقبلية قد تتعرض لها، ويجعل الإدارة والعمال كرجل واحد في خدمة منظماتهم.

- على المنظمة العمل على اكساب العاملين شعورا بالرضا الوظيفي، وتجنّب أماكن العمل التجاذبات الحزبية التي تكون البلدية مقرا لها عشية كل انتخابات محلية.
- على بلدية الرقيبة السهر على تدريب موظفيها بصفة دورية ليتم نقل المعارف والمهارات والخبرات إليهم وإعدادهم لكل عملية تغيير تنوي القيام بها، مع متابعة تطبيق نتائج هذا التكوين على أرض الواقع.
- على بلدية الرقيبة زيادة الاهتمام بعملية تخزين المعارف والخبرات للاستفادة منها في حينها، مع توفير شبكة معلوماتية داخلية تتم من خلالها تسيير كل وظائفها، فإن الناظر إلى الواقع يرى أن المصالح التي يتم بها خزن المعارف على الشبكة المعلوماتية لوزارة الداخلية قليلة جدا.
- تبني الأفكار الإبداعية وتشجيعها وإيجاد جو من التنافس في تقديم الأفضل.
- الاهتمام بالتدوير الوظيفي الذي يزيد من خبرات الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم، ويطردهم عن الملل والكسل، ويعطي مؤسسة خزانا من الإطارات القادرة على تسيير وظائف مختلفة.

ثالثا: آفاق الدراسة

- تفتح هذه الدراسة الآفاق للباحثين لدراسة الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع وتسلط الضوء على ما لم يتم تناوله، وفيما يلي ذكر لبعض الاقتراحات :
- أثر العمليات الوظيفية لسلسلة القيمة للمعرفة على إدارة التغيير .
 - أثر عمليات صناعة المعرفة على الأداء الوظيفي.
 - البيئة المعرفية وأثرها على تنافسية المؤسسات.
 - الخرائط المعرفية ودورها في العملية الابتكارية.

- ختم الله لنا ولكم بخير -

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الرقم	عنوان المراجع
• الكتب	
1.	جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط2، 2013.
2.	سيد سالم عرفة، توجهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية، 2012.
3.	صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط1، 2005.
• المجالات	
4.	إيتسام عجاتي، موسى بخاخشة، أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة رؤية اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، جانفي 2021.
5.	بوغازي فريدة، تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسات الاتصالات الخلوية (جازي، أوريدو، موبيليس) سكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 45، المجلد ب، جوان 2016.
6.	تيقاوي العربي، دور ممارسات عمليات إدارة المعرفة في تطوير وتعزيز أرس المال البشري، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة أدرار، المجلد 01، العدد 04، سبتمبر 2017.
7.	كمال رزيق، عبد السلام عقون، مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 02، العدد 01، 2011.
8.	محمد يونس محمد السعياوي، إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 33، 2015.
9.	علي فلاح الزعبي، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، ديسمبر 2009.
10.	غضبان ليلي، مرادسي حمزة، دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي سي الحواس بركة، العدد2، ديسمبر 2018.
• الرسائل الجامعية	
11.	أحمد عيسى أحمد الهليل، واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 1429هـ-2008م.
12.	بلحسين لندة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2012-2013.
13.	بوطرفة صورية، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، 2010.
14.	ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، يونيو/2008.

قائمة المراجع

15.	ريما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، 2013-2014.
16.	رقراقي أمينة، إدارة التغيير وتنافسية المؤسسات (دراسة حالة فندق الفرسان والمحطة المعدنية حمام ربي بولاية سعيدة)، مذكرة ماجستير، تخصص حكومة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية، 2012.
17.	سمر محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة 2011.
18.	سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا/ الأردن، يونيو 2008.
19.	صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى غزة فلسطين، 1437هـ - 2016.
20.	طلال خالد عبد الباسط الفضل، دور إدارة التغيير في خلق الميزة التسويقية التنافسية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010.
21.	عبد الله صحراوي، مقومات تنمية كفاءات تسيير المؤسسات التعليمية في ظل الثقافة المحلية ومفاهيم الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 2، 2015-2016.
22.	علي فلاح الزعبي، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، مجلة أبحاث إدارية واقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 06، ديسمبر 2009.
23.	عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، 2009.
24.	هدى محمد عبد الله المشاركة، دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميه بمحافظات غزة وسبيل تدعيمه، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، 2012.
25.	يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
• ملتقيات	
26.	قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مداخلة أقيمت بالملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005،
• محاضرات	
27.	علي خالد، محاضرات مقياس إدارة المعرفة للسنة الثانية ماستر إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الوادي، الجزائر، السنة الجامعية: 2021-2022.
• قوانين	
28.	القانون رقم: 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، يتعلق البلدية.
• مراجع باللغة الأجنبية	
29.	Arvinl ankesar, organisational change during knowledge management Implementation, gordoninstitute of business science, 10/11/2014,

قائمة المراجع

Liviu TUDOR, Cristian BISA2, CHANGE MANAGEMENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR ROMANIAN COMPANIES, PROCEEDINGS OF THE 9th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE "Management and Innovation For Competitive Advantage", November 5th-6th, 2015, BUCHAREST, ROMANIA ,	.30
Motab Raja Aljohani, Change Management, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 5, ISSUE 05, MAY 2016,	.31
Muhammad Hashim, Change Management, International Journal of AcademicResearch in Business and Social Sciences, July 2013, Vol.3, No. 7,	.32

الملاحق

الملحق رقم 01 : استمارة الاستبيان المطروحة على عمال بلدية الرقية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه الأخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

استبيان

العمال المحترمين السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يمثل هذا الاستبيان جزءاً من متطلبات أعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير والموسومة: (أثر إدارة المعرفة على نجاح إدارة التغيير - دراسة ميدانية ببلدية الرقية)، ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات هذه الاستبانة. كما تعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات تأثير إيجابي في إخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب. لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال .

نود إعلامكم بأنه لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستبيان حيث أن نتائج الإجابات ستظهر ببيئة مجموعات إحصائية لا علاقة لها بأشخاصكم، ولا بمؤسستكم ولا بوظيفتكم. ونؤكد لكم بعدم وجود إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، بل نريد أن نعرف رأيكم الشخصي فقط. ونؤكد لكم أنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولنلزم بالسرية التامة في معالجتها.

شاكرين حسن استجابتكم و متمنين لكم دوام التوفيق وتقبلوا فائق الاحترام

ملاحظات عامة :

- الإجابة تكون على جميع الأسئلة، بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل رأيك في الموضوع أو الفقرة المطروحة. لان ترك سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة كلها للتحليل .
- الطلبة على استعداد للإجابة على كافة أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستبيان .

من إعداد الطلبة :

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور/ زلاسي سامر

- تواتي إبراهيم العروسي - زقب خير الدين .

- شراد برهان الدين - زواري أحمد محفوظ.

السنة الجامعية : 2021-2022

البيانات الشخصية :

1- الجنس :	ذكور	أنثى	
2- السن :	أقل من 25	من 25 إلى 45	أكبر من 45
3- المستوى التعليمي :	متوسط	ثانوي	جامعي
4- الأقدمية في العمل :	أقل من 07 سنوات	من 08 إلى 15 سنوات	من 16 إلى 23 سنة
5- طبيعة منصب العمل :	عامل	مسؤول مكتب	رئيس مصلحة
			أخرى (يرجى تحديدها)
			من 24 سنة فما فوق
			أخرى

المحور الأول : عمليات إدارة المعرفة

أولاً - إكتساب المعرفة : الحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة .					
العمليات					درجة الموافقة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					تقوم مؤسستي بالحصول على المعلومات المتاحة من مصادرها المختلفة
					تحدد مؤسستي احتياجاتها من المعلومات ومصادر الحصول عليها
					يكتسب العاملون الخبرات عن طريق فرق العمل والاحتكاك فيما بينهم
					تتوفر المؤسسة على وسائل تكنولوجية تساعد في الوصول إلى المعلومات
					يقوم العاملون بحل المشاكل المعترضة من خلال التفاعل فيما بينهم
					تشجع المؤسسة العمال على التعلم المستمر
					تشجع المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية
					تستفيد المؤسسة من خبرات وكفاءات من خارجها
					تعزز المؤسسة العلاقات بين العاملين والمديرين
ثانياً - خزن المعرفة : المحافظة على المعلومات من الضياع و ترتيبها وتصنيفها واسترجاعها .					
					تتوفر لدى المؤسسة قواعد بيانات تخزن بها المعلومات
					تتوفر المؤسسة على وسائل تخزين متعددة إلكترونية، ورقية ...
					تقوم المؤسسة بالتحديث المستمر لقواعد بياناتها المعلوماتية
					تهتم المؤسسة بتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة
					يمكن للعاملين الرجوع إلى الخبرات السابقة وقت الحاجة إليها
					توفر المؤسسة برمجيات تنظيم وتخزين المعلومات
					تهتم المؤسسة بتدريب العاملين على استعمال البرمجيات الخاصة بالمحافظة على المعلومات والخبرات والمهارات
					يتم انتقال الخبرات بين الأفراد العاملين بشكل سهل

الملاحق

ثالثا - توزيع المعرفة : نقل المعلومات وتوزيعها ومشاركتها مع الآخرين .

العبــــــــــــــــارات					درجة الموافقة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					تقوم المؤسسة بنشر التعليمات واللوائح وغيرها لنشر المعلومات بين أفرادها
					تقوم المؤسسة بإخبار عاملاتها بكل المستجدات الصادرة عن الجهات العليا كل في اختصاصه
					تحفز المؤسسة ذوي الكفاءات على مشاركة خبراتهم و مهاراتهم مع باقي العمال
					تهتم المؤسسة بإزالة العوائق التي تحول دون مشاركة المعلومات
					تهتم المؤسسة بالتحويل من العمل الفردي إلى العمل الجماعي
					تعتمد المؤسسة تدوير الأعمال الوظيفية بين العاملين
					توظف المؤسسة خبرات المال المبدعين كنماذج لزملائهم
رابعا - تطبيق المعرفة : ممارسة المعرفة واستثمارها واستخدامها بفعالية					
					يدرك العاملون أهمية تطبيق الخبرات في تحسين الأداء والربح في الجهد والوقت
					يتم توظيف المهارات المختلفة في حل المشكلات وتحسين أساليب العمل
					تحرص المؤسسة على تطبيق المعلومات المكتسبة في كل المجالات
					يقوم العاملون بتطبيق المعلومات سواء الناتجة عن خبراتهم أو عن اللوائح التي تصدرها المؤسسة
					تقوم فرق عمل خاصة بحل المشكلات الشائكة أو القيام بمهام معقدة
					يتم توظيف المعلومات المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة للجمهور
					تقوم المؤسسة بتدليل الصعوبات التي تحول دون تطبيق الخبرات المكتسبة
					عند تقييم العاملين يؤخذ بعين الاعتبار تطبيق خبراتهم المكتسبة

الحـــــور الثاني : إدارة التغيير

العبــــــــــــــــارات					درجة الموافقة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					تقوم المؤسسة بنشر ثقافة التغيير وتوضيح أهدافه
					تمتلك المؤسسة الكفاءات اللازمة لإحداث التغيير
					تقدم الحوافز المادية والمعنوية للدفع بقبول التغيير
					تساعد العلاقة بين المؤسسة وعملها لإحداث التغيير
					تسعى المؤسسة إلى ترسيخ الثقافة المؤسسية بين أفرادها
					تقوم المؤسسة بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار
					تقدير جهود العاملين في إحداث التغيير المأمول
					تسعى المؤسسة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية بما يواكب التقنيات الحديثة
					تعمل المؤسسة على توفير قنوات الاتصالات لضمان نجاح عملية التغيير
					تقوم المؤسسة بتحسين الخدمات المقدمة للجمهور باستخدام تكنولوجيات عصرية
					تقوم المؤسسة إلى تغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة للعاملين
					تحدث المؤسسة تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات
					تسعى المؤسسة إلى تغيير ظروف العمل المحيطة
					هناك متابعة مستمرة لعمليات التغيير

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج SPSS الإصدار 22

1. معاملات الثبات للمتغير التابع والمستقل (معامل ألفا - كرونباخ)

- معامل الثبات للمتغير المستقل (إدارة المعرفة)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.918	32

- معامل الثبات للمتغير التابع (إدارة التغيير)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.911	14

- المعامل الكلي للثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.948	46

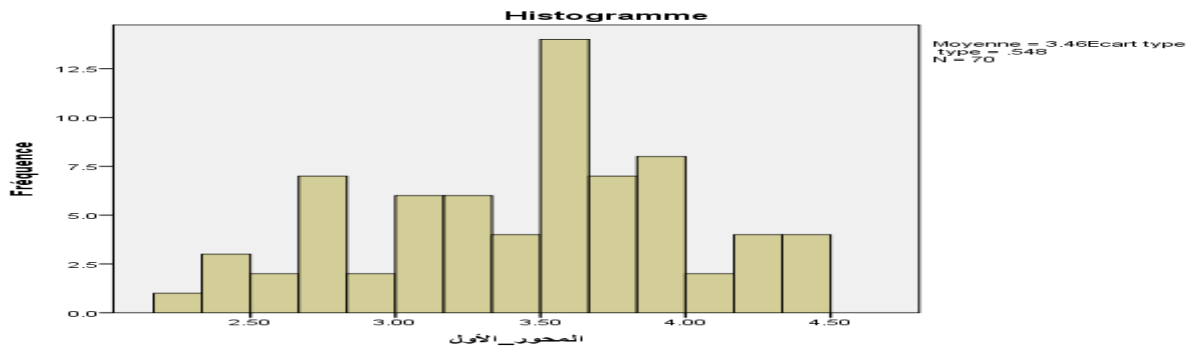
2. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان

Tests de normalité

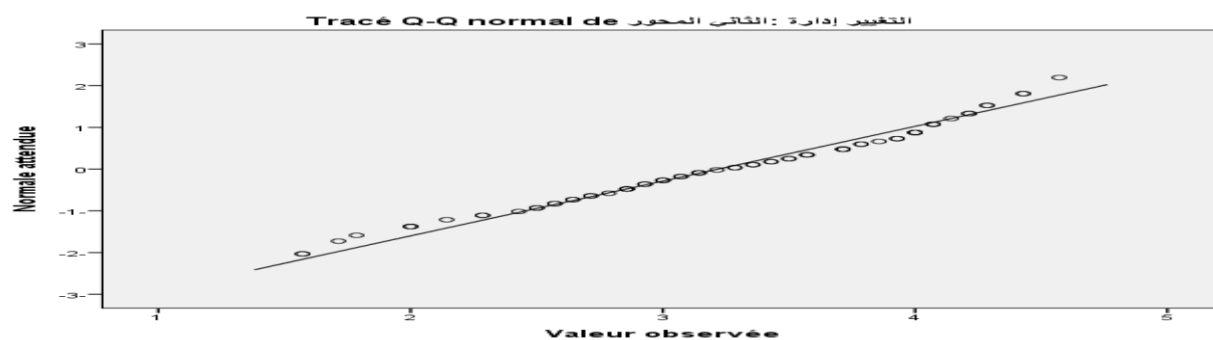
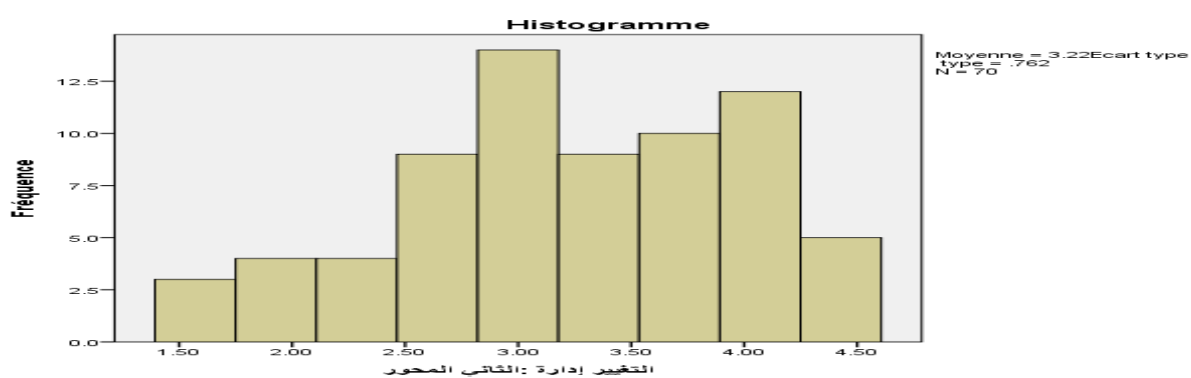
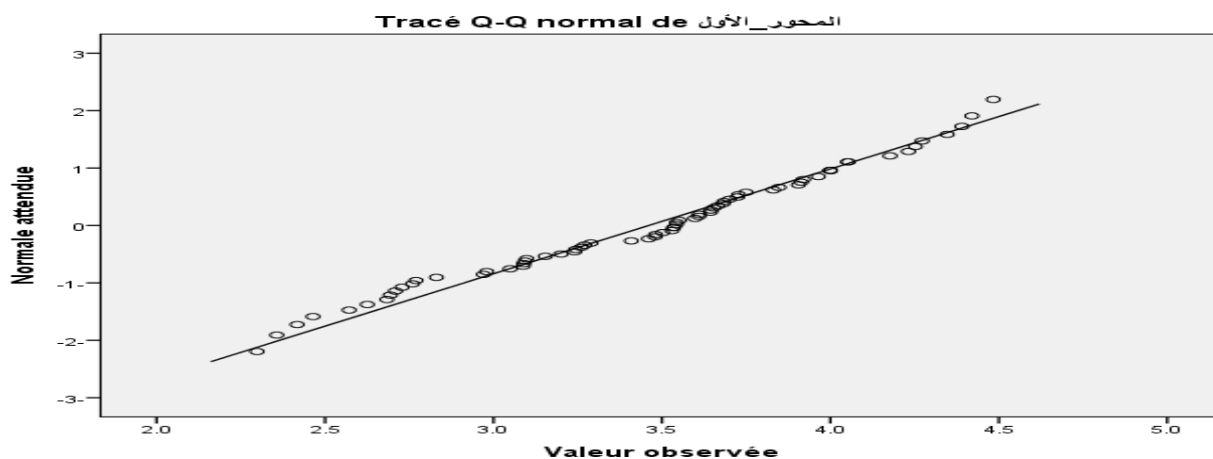
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
المحور_الأول	.100	70	.079	.975	70	.177
المحور الثاني: إدارة التغيير	.085	70	.200*	.972	70	.120

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors



الملاحق



3. الخصائص الديمغرافية لمتغيرات الدراسة:

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	52	74.3	74.3
	أنثى	18	25.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

الملاحق

• توزيع أفراد العينة حسب السن

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 إلى 45 سنة	57	81.4	81.4	81.4
	أكبر من 45 سنة	13	18.6	18.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

• توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	14	20.0	20.0	20.0
	ثانوي	23	32.9	32.9	52.9
	جامعي	32	45.7	45.7	98.6
	أخرى	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

• توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

الأقدمية في العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 07 سنوات	26	37.1	37.1	37.1
	من 08 إلى 15 سنوات	34	48.6	48.6	85.7
	من 16 إلى 23 سنوات	9	12.9	12.9	98.6
	من 24 فما فوق	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

• توزيع أفراد العينة حسب طبيعة منصب العمل.

طبيعة منصب العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل	49	70.0	70.0	70.0
	رئيس مكتب	10	14.3	14.3	84.3
	رئيس مصلحة	1	1.4	1.4	85.7
	أخرى	10	14.3	14.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

4- تحليل اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو فقرات متغيرات الدراسة

Statistiques						
بعد إكتساب المعرفة	N		Moyenne	Médiane	Ecart type	Somme
	Valide	Manquant				
تقوم مؤسسة بالحصول على المعلومات المتاحة من مصادرها المختلفة	70	0	3.91	4.00	.676	274
تحدد مؤسسة احتياجاتها من المعلومات ومصادر الحصول عليها	70	0	3.63	4.00	.995	254
يكتسب العاملون الخبرات عن طريق فرق العمل والاحتكاك فيما بينهم	70	0	4.16	4.00	.715	291
تتوفر المؤسسة على وسائل تكنولوجية تساعد في الوصول إلى المعلومات	70	0	3.87	4.00	.947	271
يقوم العاملون بحل المشاكل المعترضة من خلال التفاعل فيما بينهم	70	0	3.66	4.00	.961	256
تشجع المؤسسة العمال على التعلم المستمر	70	0	3.44	4.00	1.247	241
تشجع المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية	70	0	2.96	3.00	1.256	207
تستفيد المؤسسة من خبرات وكفاءات من خارجها	70	0	3.43	4.00	1.057	240
تعزز المؤسسة العلاقات بين العاملين والمديرين	70	0	3.13	3.00	1.102	219

Statistiques descriptive					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد إكتساب المعرفة	70	2.00	5.00	3.5762	.60365
N valide (liste)	70				

Statistiques						
بعد خزن المعرفة	N		Moyenne	Médiane	Ecart type	Somme
	Valide	Manquant				
تتوفر لدى المؤسسة قواعد بيانات تخزن بها المعلومات	70	0	3.86	4.00	.748	270
تتوفر المؤسسة على وسائل تخزين متعددة إلكترونية، ورقية...	70	0	3.90	4.00	.837	273
تقوم المؤسسة بالتحديث المستمر لقواعد بياناتها المعلوماتية	70	0	3.60	4.00	1.041	252
تهتم المؤسسة بتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة	70	0	3.24	3.00	1.148	227
يمكن للعاملين الرجوع إلى الخبرات السابقة وقت الحاجة إليها	70	0	3.61	4.00	1.107	253
توفر المؤسسة برمجيات تنظيم وتخزين المعلومات	70	0	3.54	4.00	.988	248
تهتم المؤسسة بتدريب العاملين على استعمال البرمجيات الخاصة بالمحافظة على المعلومات والخبرات و المهارات	70	0	3.34	4.00	1.141	234
يتم انتقال الخبرات بين الأفراد العاملين بشكل سهولة	70	0	3.53	4.00	1.003	247
بعد خزن المعرفة	70	0	3.5786	3.7500	.69586	250.50

الملاحق

Statistiques descriptive

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد خزن المعرفة	70	1.63	5.00	3.5786	.69586
N valide (liste)	70				

Statistiques

بعد توزيع المعرفة	N		Moyenne	Médiane	Ecart type	Somme
	Valide	Manquant				
تقوم المؤسسة بنشر التعليمات واللوائح وغيرها لنشر المعلومات بين أفرادها	70	0	3.73	4.00	.947	261
تقوم المؤسسة بإخبار عاملها بكل المستجدات الصادرة عن الجهات العليا كل في اختصاصه	70	0	3.44	4.00	1.163	241
تحفز المؤسسة ذوي الكفاءات على مشاركة خبراتهم و مهاراتهم مع باقي العمال	70	0	3.09	3.00	1.164	216
تهتم المؤسسة بإزالة العوائق التي تحول دون مشاركة المعلومات	70	0	3.09	3.00	1.100	216
تهتم المؤسسة بالتحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي	70	0	3.10	3.00	1.131	217
تعتمد المؤسسة تدوير الأعمال الوظيفية بين العاملين	70	0	3.50	4.00	.989	245
توظف المؤسسة خبرات العمال المبدعين كنماذج لزملائهم	70	0	2.70	2.00	.953	189

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد توزيع المعرفة	70	1.43	4.71	3.2347	.68319
N valide (liste)	70				

Statistiques

بعد تطبيق المعرفة	N		Moyenne	Médiane	Ecart type	Somme
	Valide	Manquant				
يدرك العاملون أهمية تطبيق الخبرات في تحسين الأداء والربح في الجهد والوقت	70	0	3.47	4.00	1.046	243
يتم توظيف المهارات المختلفة في حل المشكلات وتحسين أساليب العمل	70	0	3.53	4.00	1.018	247
تحرص المؤسسة على تطبيق المعلومات المكتسبة في كل المجالات	70	0	3.54	4.00	.943	248
يقوم العاملون بتطبيق المعلومات سواء الناتجة عن خبراتهم أو عن اللوائح التي تصدرها المؤسسة	70	0	3.81	4.00	.728	267
تقوم فرق عمل خاصة بحل المشكلات الشائعة أو القيام بمهام معقدة	70	0	2.97	3.00	1.191	208
يتم توظيف المعلومات المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة للجمهور	70	0	3.51	4.00	1.046	246
تقوم المؤسسة بتذليل الصعوبات التي تحول دون تطبيق الخبرات المكتسبة	70	0	3.29	4.00	1.024	230
عند تقييم العاملين يؤخذ بعين الاعتبار تطبيق خبراتهم المكتسبة	70	0	3.50	4.00	1.100	245

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد تطبيق المعرفة	70	2.00	4.63	3.4536	.63992
N valide (liste)	70				

Statistiques

محور إدارة التغيير	N		Moyenne	Médiane	Ecart type	Somme
	Valide	Manquant				
تقوم المؤسسة بنشر ثقافة التغيير وتوضيح أهدافه	70	0	3.09	3.00	1.126	216
تمتلك المؤسسة الكفاءات اللازمة لإحداث التغيير	70	0	3.43	4.00	1.030	240
تقديم الحوافز المادية والمعنوية للدفع بقبول التغيير	70	0	2.70	2.50	1.232	189
تساعد العلاقة بين المؤسسة وعمالها لإحداث التغيير	70	0	3.23	4.00	1.144	226
تسعى المؤسسة إلى ترسيخ الثقافة المؤسسية بين أفرادها	70	0	3.07	3.00	1.159	215
تقوم المؤسسة بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار	70	0	3.24	4.00	1.148	227
تقدير جهود العاملين في إحداث التغيير المأمول	70	0	3.04	3.00	1.185	213
تسعى المؤسسة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية بما يواكب التقنيات الحديثة	70	0	3.40	4.00	1.244	238
تعمل المؤسسة على توفير قنوات الاتصالات لضمان نجاح عملية التغيير	70	0	3.20	4.00	1.223	224
تقوم المؤسسة بتحسين الخدمات المقدمة للجمهور باستخدام تكنولوجيات عصرية	70	0	3.63	4.00	1.038	254
تقوم المؤسسة بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة للعاملين	70	0	3.34	4.00	.991	234
تحديث المؤسسة تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات	70	0	3.53	4.00	.793	247
تسعى المؤسسة إلى تغيير ظروف العمل المحيطة	70	0	3.21	4.00	1.141	225
هناك متابعة مستمرة لعمليات التغيير	70	0	2.94	3.00	1.141	206

Statistiques descriptive

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المحور الثاني: إدارة التغيير	70	1.57	4.57	3.2184	.76186
N valide (liste)	70				

5- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها

- تساهم عملية اكتساب المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقبة.

Statistiques descriptive

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المحور الأول: إدارة المعرفة	70	2.30	4.48	3.4608	.54792
N valide (liste)	70				

Orrélations

	بعد إكتساب المعرفة	المحور الثاني: إدارة التغيير
بعد إكتساب المعرفة	Corrélation de Pearson 1	.632**

الملاحق

	Sig. (bilatérale)		.000
	N	70	70
المحور الثاني: إدارة التغيير	Corrélation de Pearson	.632**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	70	70

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.632 ^a	.400	.391	.59454

a. Prédicteurs : (Constante), بعد إكتساب المعرفة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	16.013	1	16.013	45.303	.000 ^b
Résidus	24.036	68	.353		
Total	40.050	69			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: إدارة التغيير

b. Prédicteurs : (Constante), بعد إكتساب المعرفة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta			
1 (Constante)	.364	.430		.847	.400	
بعد إكتساب المعرفة	.798	.119	.632	6.731	.000	

a. Variable dépendante : المحور الثاني: إدارة التغيير

- تساهم عملية خزن المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقية.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.565 ^a	.319	.309	.63338	.319	31.833	1	68	.000

a. Prédicteurs : (Constante), بعد خزن المعرفة

b. Variable dépendante : المحور الثاني: إدارة التغيير

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	12.770	1	12.770	31.833	.000 ^b
Résidus	27.280	68	.401		
Total	40.050	69			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: إدارة التغيير

b. Prédicteurs : (Constante), بعد خزن المعرفة

الملاحق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.006	.399		2.519	.014
	بعد خزن المعرفة	.618	.110	.565	5.642	.000

a. Variable dépendante : a. المحور الثاني : إدارة التغيير

- تساهم عملية توزيع المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقيبة.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.639 ^a	.408	.399	.59043	.408	46.886	1	68	.000

a. Prédicteurs : (Constante), بعد توزيع المعرفة

b. Variable dépendante : b. المحور الثاني : إدارة التغيير

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16.345	1	16.345	46.886	.000 ^b
	Résidus	23.705	68	.349		
	Total	40.050	69			

a. Variable dépendante : a. المحور الثاني : إدارة التغيير

b. Prédicteurs : (Constante), بعد توزيع المعرفة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	.914	.344		2.658	.010
	بعد توزيع المعرفة	.712	.104	.639	6.847	.000

a. Variable dépendante : a. المحور الثاني : إدارة التغيير

- تساهم عملية تطبيق المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقيبة.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.743 ^a	.551	.545	.51406	.551	83.553	1	68	.000

a. Prédicteurs : (Constante), بعد تطبيق المعرفة

b. Variable dépendante : b. المحور الثاني : إدارة التغيير

الملاحق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	22.080	1	22.080	83.553	.000 ^b
Résidus	17.970	68	.264		
Total	40.050	69			

a. Variable dépendante : إدارة التغيير

b. Prédicteurs : (Constante), بعد تطبيق المعرفة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	.165	.340		.487	.628
بعد تطبيق المعرفة	.884	.097	.743	9.141	.000

a. Variable dépendante : إدارة التغيير

• تساهم إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير ببلدية الرقية.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.769 ^a	.592	.586	.49024	.592	98.644	1	68	.000

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة

b. Variable dépendante : إدارة التغيير

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	23.707	1	23.707	98.644	.000 ^b
Résidus	16.343	68	.240		
Total	40.050	69			

a. Variable dépendante : إدارة التغيير

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-.484-	.377		-1.282-	.204
المحور الأول : إدارة المعرفة	1.070	.108	.769	9.932	.000

a. Variable dépendante : إدارة التغيير

الملاحق

6- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها

- لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة إلى الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور الأول: إدارة المعرفة	أنثى	18	3.8460	.36168	.08525
	ذكر	52	3.3274	.54043	.07494

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes								
						Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
المحور الأول: إدارة المعرفة	Hypothèse de variances égales	4.423	.039	3.779	68	.000	.51857	.13721	.24477	.79238
	Hypothèse de variances inégales			4.569	44.559	.000	.51857	.11351	.28989	.74725

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
بعد إكتساب المعرفة	أنثى	18	3.9444	.43327	.10212
	ذكر	52	3.4487	.60497	.08389
بعد تخزين المعرفة	أنثى	18	4.0625	.42714	.10068
	ذكر	52	3.4111	.69502	.09638
بعد توزيع المعرفة	أنثى	18	3.5714	.50686	.11947
	ذكر	52	3.1181	.70141	.09727
بعد تطبيق المعرفة	أنثى	18	3.8056	.50407	.11881
	ذكر	52	3.3317	.64068	.08885

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95		
								%		
								Inférieur	Supérieur	
Hypothèse de variances égales	2.811	.098	3.197	68	.002	.49573	.15504	.18634	.80511	
Hypothèse de variances inégales			3.751	41.402	.001	.49573	.13217	.22889	.76256	

الملاحق

بعد خزن المعرفة	Hypothèse de variances égales	4.958	.029	3.730	68	.000	.65144	.17466	.30292	.99997
	Hypothèse de variances inégales			4.674	48.782	.000	.65144	.13937	.37133	.93156
بعد توزيع المعرفة	Hypothèse de variances égales	1.152	.287	2.518	68	.014	.45330	.17999	.09412	.81247
	Hypothèse de variances inégales			2.942	41.003	.005	.45330	.15406	.14217	.76442
بعد تطبيق المعرفة	Hypothèse de variances égales	3.253	.076	2.843	68	.006	.47382	.16665	.14127	.80638
	Hypothèse de variances inégales			3.194	37.428	.003	.47382	.14836	.17334	.77431

● لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة إلى السن

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la		Minim um	Maxim um
						moyenne			
						Borne inférieure	Borne supérieure		
بعد إكتساب المعرفة	من 25 إلى 45 سنة	57	3.5770	.63428	.08401	3.4087	3.7453	2.00	5.00
	أكبر من 45 سنة	13	3.5726	.46668	.12943	3.2906	3.8547	2.78	4.22
	Total	70	3.5762	.60365	.07215	3.4323	3.7201	2.00	5.00
بعد خزن المعرفة	من 25 إلى 45 سنة	57	3.5724	.70590	.09350	3.3851	3.7597	1.63	5.00
	أكبر من 45 سنة	13	3.6058	.67671	.18768	3.1968	4.0147	2.00	4.63
	Total	70	3.5786	.69586	.08317	3.4126	3.7445	1.63	5.00
بعد توزيع المعرفة	من 25 إلى 45 سنة	57	3.2055	.70712	.09366	3.0179	3.3931	1.43	4.43
	أكبر من 45 سنة	13	3.3626	.57326	.15899	3.0162	3.7091	2.43	4.71
	Total	70	3.2347	.68319	.08166	3.0718	3.3976	1.43	4.71
بعد تطبيق المعرفة	من 25 إلى 45 سنة	57	3.4671	.65530	.08680	3.2932	3.6410	2.00	4.63
	أكبر من 45 سنة	13	3.3942	.58818	.16313	3.0388	3.7497	2.00	4.00
	Total	70	3.4536	.63992	.07649	3.3010	3.6062	2.00	4.63
المحور الأول: إدارة المعرفة	من 25 إلى 45 سنة	57	3.4555	.57346	.07596	3.3033	3.6077	2.30	4.48
	أكبر من 45 سنة	13	3.4838	.43689	.12117	3.2198	3.7478	2.77	4.39
	Total	70	3.4608	.54792	.06549	3.3301	3.5914	2.30	4.48

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
بعد إكتساب المعرفة	Intergruppes	.000	1	.000	.001	.982
	Intragruppes	25.143	68	.370		
	Total	25.143	69			
بعد خزن المعرفة	Intergruppes	.012	1	.012	.024	.877
	Intragruppes	33.400	68	.491		
	Total	33.412	69			
بعد توزيع المعرفة	Intergruppes	.261	1	.261	.556	.458
	Intragruppes	31.944	68	.470		
	Total	32.206	69			

الملاحق

بعد تطبيق المعرفة	Intergroupes	.056	1	.056	.136	.714
	Intragroupes	28.199	68	.415		
	Total	28.255	69			
المحور الأول: إدارة المعرفة	Intergroupes	.008	1	.008	.028	.868
	Intragroupes	20.706	68	.305		
	Total	20.715	69			

- لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة إلى المستوى التعليمي

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
بعد إكتساب المعرفة	متوسط	14	3.5556	.42028	.11233	3.3129	3.7982	2.89	4.44
	ثانوي	23	3.5314	.53597	.11176	3.2996	3.7632	2.56	4.44
	جامعي	32	3.6146	.72778	.12865	3.3522	3.8770	2.00	5.00
	أخرى	1	3.6667	.	.	.	.	3.67	3.67
	Total	70	3.5762	.60365	.07215	3.4323	3.7201	2.00	5.00
بعد خزن المعرفة	متوسط	14	3.5982	.48332	.12917	3.3192	3.8773	2.63	4.75
	ثانوي	23	3.7228	.64508	.13451	3.4439	4.0018	2.00	4.63
	جامعي	32	3.4688	.81009	.14321	3.1767	3.7608	1.63	5.00
	أخرى	1	3.5000	.	.	.	.	3.50	3.50
	Total	70	3.5786	.69586	.08317	3.4126	3.7445	1.63	5.00
بعد توزيع المعرفة	متوسط	14	3.1327	.68961	.18430	2.7345	3.5308	1.43	4.00
	ثانوي	23	3.3913	.60489	.12613	3.1297	3.6529	2.29	4.71
	جامعي	32	3.1830	.73851	.13055	2.9168	3.4493	1.57	4.43
	أخرى	1	2.7143	.	.	.	.	2.71	2.71
	Total	70	3.2347	.68319	.08166	3.0718	3.3976	1.43	4.71
بعد تطبيق المعرفة	متوسط	14	3.2768	.63013	.16841	2.9130	3.6406	2.00	4.00
	ثانوي	23	3.5217	.63251	.13189	3.2482	3.7953	2.25	4.63
	جامعي	32	3.5273	.60802	.10748	3.3081	3.7466	2.13	4.63
	أخرى	1	2.0000	.	.	.	.	2.00	2.00
	Total	70	3.4536	.63992	.07649	3.3010	3.6062	2.00	4.63
المحور الأول: إدارة المعرفة	متوسط	14	3.3908	.43686	.11676	3.1386	3.6430	2.30	3.91
	ثانوي	23	3.5418	.47381	.09880	3.3369	3.7467	2.57	4.39
	جامعي	32	3.4484	.64332	.11372	3.2165	3.6804	2.36	4.48
	أخرى	1	2.9702	.	.	.	.	2.97	2.97
	Total	70	3.4608	.54792	.06549	3.3301	3.5914	2.30	4.48

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
بعد إكتساب المعرفة	Intergroupes	.107	3	.036	.094	.963
	Intragroupes	25.036	66	.379		
	Total	25.143	69			
بعد خزن المعرفة	Intergroupes	.876	3	.292	.592	.622
	Intragroupes	32.535	66	.493		
	Total	33.412	69			
بعد توزيع المعرفة	Intergroupes	1.066	3	.355	.753	.524
	Intragroupes	31.139	66	.472		
	Total	32.206	69			
بعد تطبيق المعرفة	Intergroupes	2.831	3	.944	2.450	.071
	Intragroupes	25.424	66	.385		
	Total	28.255	69			
المحور الأول: إدارة المعرفة	Intergroupes	.465	3	.155	.505	.680
	Intragroupes	20.250	66	.307		
	Total	20.715	69			

- لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة إلى الأقدمية في العمل

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أقل من 07 سنوات بعد إكتساب المعرفة	26	3.6111	.65036	.12755	3.3484	3.8738	2.44	4.67
من 08 إلى 15 سنوات	34	3.4608	.59310	.10172	3.2538	3.6677	2.00	5.00
من 16 إلى 23سنوات	9	3.8642	.44018	.14673	3.5258	4.2025	3.22	4.56
من 24 فما فوق	1	4.0000	.	.	.	.	4.00	4.00
Total	70	3.5762	.60365	.07215	3.4323	3.7201	2.00	5.00
أقل من 07 سنوات بعد خزن المعرفة	26	3.6010	.59163	.11603	3.3620	3.8399	2.63	4.50
من 08 إلى 15 سنوات	34	3.4154	.75549	.12956	3.1518	3.6790	1.63	4.75
من 16 إلى 23سنوات	9	4.0972	.54764	.18255	3.6763	4.5182	3.50	5.00
من 24 فما فوق	1	3.8750	.	.	.	.	3.88	3.88
Total	70	3.5786	.69586	.08317	3.4126	3.7445	1.63	5.00

الملاحق

أقل من 07 سنوات	26	3.1319	.82306	.16142	2.7994	3.4643	1.43	4.43
من 08 إلى 15 سنوات	34	3.2227	.58974	.10114	3.0169	3.4285	1.57	4.43
من 16 إلى 23 سنوات	9	3.5397	.56595	.18865	3.1047	3.9747	2.71	4.71
من 24 فما فوق	1	3.5714	.	.	.	.	3.57	3.57
Total	70	3.2347	.68319	.08166	3.0718	3.3976	1.43	4.71
أقل من 07 سنوات	26	3.3558	.72344	.14188	3.0636	3.6480	2.13	4.63
من 08 إلى 15 سنوات	34	3.4816	.54801	.09398	3.2904	3.6728	2.00	4.63
من 16 إلى 23 سنوات	9	3.5833	.76291	.25430	2.9969	4.1698	2.00	4.50
من 24 فما فوق	1	3.8750	.	.	.	.	3.88	3.88
Total	70	3.4536	.63992	.07649	3.3010	3.6062	2.00	4.63
أقل من 07 سنوات	26	3.4249	.64860	.12720	3.1630	3.6869	2.30	4.48
من 08 إلى 15 سنوات	34	3.3951	.46282	.07937	3.2336	3.5566	2.42	4.05
من 16 إلى 23 سنوات	9	3.7711	.49321	.16440	3.3920	4.1502	2.97	4.42
من 24 فما فوق	1	3.8304	.	.	.	.	3.83	3.83
Total	70	3.4608	.54792	.06549	3.3301	3.5914	2.30	4.48

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
بعد إكتساب المعرفة	Intergruppes	1.411	3	.470	1.308	.279
	Intragruppes	23.732	66	.360		
	Total	25.143	69			
بعد خزن المعرفة	Intergruppes	3.427	3	1.142	2.514	.066
	Intragruppes	29.985	66	.454		
	Total	33.412	69			
بعد توزيع المعرفة	Intergruppes	1.230	3	.410	.874	.459
	Intragruppes	30.975	66	.469		
	Total	32.206	69			
بعد تطبيق المعرفة	Intergruppes	.605	3	.202	.481	.697
	Intragruppes	27.651	66	.419		
	Total	28.255	69			
المحور الأول: إدارة المعرفة	Intergruppes	1.183	3	.394	1.333	.271
	Intragruppes	19.532	66	.296		
	Total	20.715	69			

الملاحق

- لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة إلى طبيعة منصب العمل

Descriptives								
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
بعد إكتساب المعرفة	49	3.4739	.63008	.09001	3.2929	3.6549	2.00	5.00
رئيس مكتب	10	3.7444	.50253	.15891	3.3850	4.1039	3.00	4.67
رئيس مصلحة	1	4.0000	.	.	.	.	4.00	4.00
أخرى	10	3.8667	.47082	.14889	3.5299	4.2035	2.89	4.56
Total	70	3.5762	.60365	.07215	3.4323	3.7201	2.00	5.00
بعد خزن المعرفة	49	3.4821	.74039	.10577	3.2695	3.6948	1.63	5.00
رئيس مكتب	10	3.6375	.55731	.17624	3.2388	4.0362	2.75	4.50
رئيس مصلحة	1	4.0000	.	.	.	.	4.00	4.00
أخرى	10	3.9500	.50069	.15833	3.5918	4.3082	3.00	4.63
Total	70	3.5786	.69586	.08317	3.4126	3.7445	1.63	5.00
بعد توزيع المعرفة	49	3.1516	.72867	.10410	2.9423	3.3609	1.43	4.71
رئيس مكتب	10	3.2429	.58728	.18571	2.8227	3.6630	2.29	4.14
رئيس مصلحة	1	4.0000	.	.	.	.	4.00	4.00
أخرى	10	3.5571	.42831	.13544	3.2508	3.8635	3.14	4.43
Total	70	3.2347	.68319	.08166	3.0718	3.3976	1.43	4.71
بعد تطبيق المعرفة	49	3.3367	.63338	.09048	3.1548	3.5187	2.00	4.38
رئيس مكتب	10	3.5750	.70267	.22220	3.0723	4.0777	2.25	4.63
رئيس مصلحة	1	4.0000	.	.	.	.	4.00	4.00
أخرى	10	3.8500	.45567	.14410	3.5240	4.1760	2.75	4.50
Total	70	3.4536	.63992	.07649	3.3010	3.6062	2.00	4.63
المحور الأول: إدارة المعرفة	49	3.3611	.56113	.08016	3.1999	3.5223	2.30	4.39
رئيس مكتب	10	3.5500	.51831	.16390	3.1792	3.9207	2.57	4.48
رئيس مصلحة	1	4.0000	.	.	.	.	4.00	4.00
أخرى	10	3.8060	.35513	.11230	3.5519	4.0600	3.29	4.42
Total	70	3.4608	.54792	.06549	3.3301	3.5914	2.30	4.48

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
بعد إكتساب المعرفة	Intergruppes	1.819	3	.606	1.716	.172
	Intragruppes	23.324	66	.353		
	Total	25.143	69			
بعد خزن المعرفة	Intergruppes	2.048	3	.683	1.436	.240
	Intragruppes	31.364	66	.475		
	Total	33.412	69			
بعد توزيع المعرفة	Intergruppes	1.964	3	.655	1.429	.242
	Intragruppes	30.241	66	.458		
	Total	32.206	69			
بعد تطبيق المعرفة	Intergruppes	2.686	3	.895	2.312	.084
	Intragruppes	25.569	66	.387		
	Total	28.255	69			
المحور الأول: إدارة المعرفة	Intergruppes	2.049	3	.683	2.414	.074
	Intragruppes	18.666	66	.283		
	Total	20.715	69			

7- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها

- لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة التغيير إلى الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور الثاني: إدارة التغيير	ذكر	52	3.0742	.77488	.10746
	أنثى	18	3.6349	.55431	.13065

Test des échantillons indépendants

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différenc e erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
المحور الثاني: إدارة التغيير	Hypothèse de variances égales	2.785	.100	-2.824-	68	.006	-.56074-	.19855	-.95695-	-.16454-
	Hypothèse de variances inégales			-3.315-	41.455	.002	-.56074-	.16916	-.90227-	-.21922-

الملاحق

- لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة التغيير إلى السن

Descriptives

المحور الثاني: إدارة التغيير

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
من 25 إلى 45 سنة	57	3.2444	.76527	.10136	3.0413	3.4474	1.57	4.57
أكبر من 45 سنة	13	3.1044	.76633	.21254	2.6413	3.5675	1.71	4.43
Total	70	3.2184	.76186	.09106	3.0367	3.4000	1.57	4.57

ANOVA

التغيير إدارة: الثاني المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.207	1	.207	.354	.554
Intragroupes	39.842	68	.586		
Total	40.050	69			

- لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة التغيير إلى المستوى التعليمي

Descriptives

المحور الثاني: إدارة التغيير

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
متوسط	14	3.0357	.63872	.17071	2.6669	3.4045	1.79	3.86
ثانوي	23	3.3043	.76726	.15999	2.9726	3.6361	1.57	4.43
جامعي	32	3.2835	.77792	.13752	3.0030	3.5640	1.57	4.57
أخرى	1	1.7143	.	.	.	.	1.71	1.71
Total	70	3.2184	.76186	.09106	3.0367	3.4000	1.57	4.57

ANOVA

التغيير إدارة: الثاني المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3.035	3	1.012	1.804	.155
Intragroupes	37.015	66	.561		
Total	40.050	69			

الملاحق

- لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة التغيير إلى الأقدمية في العمل

Descriptives

المحور الثاني: إدارة التغيير

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أقل من 07 سنوات	26	3.0742	.86082	.16882	2.7265	3.4219	1.57	4.57
من 08 إلى 15 سنوات	34	3.2752	.66499	.11405	3.0432	3.5072	2.00	4.29
من 16 إلى 23 سنوات	9	3.4524	.84440	.28147	2.8033	4.1014	1.71	4.43
من 24 فما فوق	1	2.9286	.	.	.	.	2.93	2.93
Total	70	3.2184	.76186	.09106	3.0367	3.4000	1.57	4.57

ANOVA

المحور الثاني: إدارة التغيير

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1.227	3	.409	.695	.558
Intragroupes	38.823	66	.588		
Total	40.050	69			

- لا تعزى فروقات بين آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة التغيير إلى طبيعة منصب العمل

Descriptives

المحور الثاني: إدارة التغيير

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
عامل	49	3.0948	.75556	.10794	2.8777	3.3118	1.57	4.43
رئيس مكتب	10	3.3214	.77828	.24611	2.7647	3.8782	1.57	4.43
رئيس مصلحة	1	4.0000	.	.	.	.	4.00	4.00
أخرى	10	3.6429	.66069	.20893	3.1702	4.1155	2.29	4.57
Total	70	3.2184	.76186	.09106	3.0367	3.4000	1.57	4.57

ANOVA

المحور الثاني: إدارة التغيير

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3.268	3	1.089	1.955	.129
Intragroupes	36.782	66	.557		
Total	40.050	69			