



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
مسار علم الاجتماع



دور إدارة المعرفة في عملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء SPE- تيارت

دراسة مكتملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:

أ.د هيشور محمد لمين

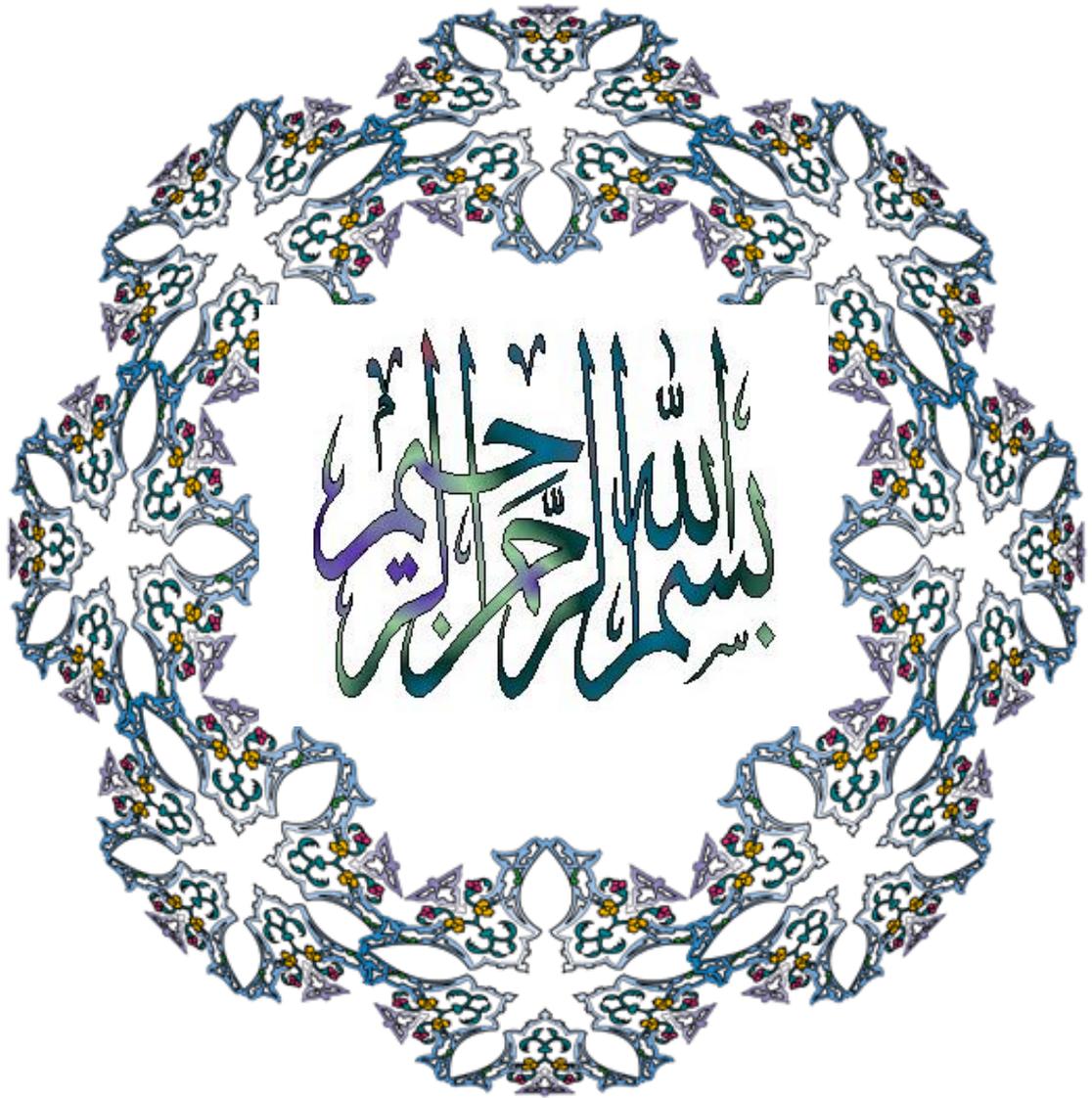
إعداد الطالبتين:

غالمي فاطمة الزهراء

قسام فضيلة

السنة الجامعية:

2017/2016



شكر وتقدير

نشكر الله العلي القدير على توفيقه لنا بإتمام هذه المذكرة فهو
أحق بالشكر عز وجل وعملا بالتوجيه النبوي الكريم
"لم يشكر الله من لم يشكر الناس."

نخص بالشكر والتقدير الأستاذ الفاضل هيشور محمد أمين
على تشرفه بقبول تأطير هذا العمل وعلى تعاونه الصادق وصبره
علينا وعمله بالشيئ الكثير ليصل هذا العمل إلى المستوى.
كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على
تفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه المذكرة.

إلى جميع أساتذة قسم العلوم الإجتماعية الذين رافقونا
طيلة هذا المشوار الجامعي.

إلى عمال مكتبة جامعة ابن خلدون - تيارت.

إلى عمال مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - تيارت.

إلى كل من مد لنا العون سواء بالتوجيه أو المشورة أو تزويدنا
بالمراجع وكل من ساعدنا في إتمام هذه المذكرة.

فاطمة الزهراء

فضيلت



إهداء

إلى الوالدين الكريمين رمزا الصبر والإيثار حبا
وفخرا

إلى أفراد عائلتي سندي وعونني إعتزازا.
إلى أعين البراءة إلى الكتاكيت الصغار
إلى رمز الوفاء والإخاء صديقاتي
إلى جميع طلبة قسم العلوم الإجتماعية
إلى زملائنا بقسم العلوم الإنسانية.

فهرس الموضوعات

فهرس المحتويات:

شكر وتقدير

إهداء

فهرس الجداول

مقدمة..... أ

الفصل الأول: تقديم الدراسة

04.....	أولاً: الإشكالية.....
05.....	ثانياً : الفرضيات.....
08.....	ثالثاً : أسباب إختيار الموضوع.....
08.....	رابعاً: أهمية الدراسة.....
08.....	خامساً: أهداف الدراسة.....
09.....	سادساً: تحديد المفاهيم.....
11.....	سابعاً: الدراسات السابقة.....
19	مراجع الفصل الأول:.....

الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة

21.....	تمهيد.....
21.....	أولاً: نشأة مفهوم إدارة المعرفة.....
22.....	ثانياً: دواعي التحول نحو إدارة المعرفة.....
23.....	ثالثاً: المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة.....
23.....	رابعاً: مهام إدارة المعرفة.....
24.....	خامساً: أنواع المعرفة.....
25.....	سادساً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.....
26.....	سابعاً: عمليات إدارة المعرفة.....
28.....	ثامناً: أسباب مقاومة التغيير.....
29.....	تاسعاً: دور إدارة المعرفة في الوصول إلى أداء جيد.....

عاشرا: أهمية إدارة المعرفة.....	29
حادي عشر: سمات المعرفة.....	30
ثاني عشر: المداخل النظرية لإدارة المعرفة.....	30
خلاصة	33
مراجع الفصل.....	34

الفصل الثالث: التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

تمهيد.....	37
أولا: نشأة التغيير التنظيمي.....	37
ثانيا: أسس التغيير التنظيمي.....	37
ثالثا: أنواع التغيير التنظيمي.....	38
رابعا: إستراتيجيات التغيير التنظيمي.....	40
خامسا: آليات حدوث التغيير.....	40
سادسا: مجالات التغيير التنظيمي.....	40
سابعا: مبادئ التغيير التنظيمي.....	41
ثامنا: أسباب مقاومة التغيير.....	42
تاسعا: وسائل التقليل أو علاج مقاومة التغيير.....	43
عاشرا: أهمية التغيير التنظيمي.....	43
حادي عشر: مدارس التغيير التنظيمي.....	43
ثاني عشر: المداخل النظرية للتغيير التنظيمي.....	45
خلاصة	47
مراجع الفصل الثالث.....	48

الفصل الرابع: الاجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد.....	50
أولا: مجالات الدراسة.....	50
ثانيا :منهج الدراسة.....	53
ثالثا: أدوات جمع البيانات.....	54

54.....رابعا: العينة وكيفية اختيارها:

56.....خلاصة.

57.....مراجع الفصل.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

59.....تمهيد

64.....أولاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.

71.....ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.

77.....ثالثاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة.

84.....رابعا: النتائج العامة للدراسة.

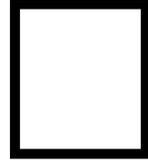
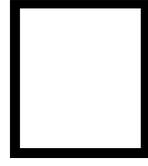
86.....خامساً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

87.....سادساً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

90.....خاتمة.

قائمة المراجع.

الملاحق.



قائمة الجداول والأشكال

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول 01	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	59
جدول 02	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	60
جدول 03	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	61
جدول 04	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	61
جدول 05	يبين مدة الإلتحاق بالمؤسسة	62
جدول 06	يوضح مكان الإقامة	63
جدول 07	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	64
جدول 08	يبين مصدر الحصول على المعرفة لتغيير شكل المؤسسة	64
جدول 09	يبين مدى إستعانة المؤسسة بالخبراء والمتخصصين لتغيير الهيكل	65
جدول 10	يوضح مدى قدرة المؤسسة على التغيير في الهيكل التنظيمي	66
جدول 11	يبين مدى تشجيع المؤسسة على الإلتحاق ببرامج التكوين	66
جدول 12	يبين مدى توفير المؤسسة الدعم المادي لإنجاح البرامج التكوينية	67
جدول 13	يبين مدى تقبل المؤسسة لطرح وتوليد الأفكار	68
جدول 14	يبين تشجيع المؤسسة لطرح الأفكار المبدعة في حل مشكلاتها	69
جدول 15	يبين مدى قيام المؤسسة بالإجتماعات لحل المشاكل وتوليد الأفكار	69
جدول 16	يبين إستفادة المؤسسة بالتجارب الماضية في إحداث تغييرهيكلي	70
جدول 17	يبين وجود شبكة الإتصال الأنترانيت داخل المؤسسة	71

72	يبين مدى إصدار المؤسسة النشريات لزيادة المعارف الجماعية	جدول 18
72	يبين مدى تشجيع المؤسسة على نقل الخبرات والمعارف بين الأفراد	جدول 19
73	يبين إجراء المؤسسة للدوران الوظيفي	جدول 20
74	يبين مدى تقبل العمال لإثراء المهام داخل المؤسسة	جدول 21
75	يبين قيام المؤسسة بالإتصال مع العاملين لشرح أهداف التغيير	جدول 22
76	يوضح أهمية التغيير في مناصب العمل	جدول 23
76	يبين تشجيع المؤسسة العمل ضمن فريق لزيادة المعارف الجماعية	جدول 24
77	يبين مدى إمتلاك المؤسسة المعرفة لإستقطاب الموارد البشرية	جدول 25
78	يبين إهتمام المؤسسة بتوظيف المعرفة بهدف تحسين كفاءة مواردها	جدول 26
79	يبين تشجيع المؤسسة على تطبيق المعرفة للتغيير في الموارد البشرية	جدول 27
79	يبين إعتقاد المؤسسة على أنظمة جديدة لإستقطاب أحسن الكفاءات	جدول 28
80	يبين سعي المؤسسة في الحد من الإجراءات التي تعيق تغيير الموارد البشرية	جدول 29
81	يبين إهتمام المؤسسة بتطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم آدائهم	جدول 30
81	يبين إهتمام المؤسسة بعملية التعلم لإستغلال القدرات الشخصية للعاملين	جدول 31
83	يبين العلاقة بين قيام المؤسسة بالدوران الوظيفي والتغيير في مناصب العمل	جدول 32
83	يبين العلاقة بين تشجيع المؤسسة على الإلتحاق بالبرامج التكوينية وتشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة.	جدول 33

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
07	النموذج الفرضي للبحث	1

مقدمتہ

تماشيا والتطور الهائل الحاصل في عالم الأعمال والإدارة تقوم المنظمات اليوم بتبني أحدث الأساليب الإدارية وأكثرها نجاعة لضمان بقائها في المقدمة والحفاظ على ميزتها التنافسية، ولعل من بين أبرز هذه الأساليب الإدارية إدارة المعرفة أو المدخل المعرفي.

ذلك أن هذا المصطلح أضخى يكتسي أهمية بالغة في السنوات القليلة الماضية، نظرا للدور الفعال الذي أصبحت تلعبه المعرفة اليوم في عالم الأعمال، وما صاحب هذا التطور من قفزات غيرت إتجاهات العديد من القضايا على سبيل الانتقال من الإقتصاد التقليدي المعتمد على الموارد المادية، إلى الإقتصاد الحديث المعتمد على المعرفة بالدرجة الأولى.

وتعتبر إدارة المعرفة إستراتيجية تتبعها المؤسسة لإستغلال وإستثمار في الرأس المال البشري وما يمكن أن يحويه العقل البشري من أفكار ومهارات ومعارف تمكن المنظمات من القيام بهماها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وإحداث تغييرات في تعديها البنائي والتفاعلي كذلك من أجل الإستجابة إلى التغييرات التي يشهدها التظان الأقتصادي

ومن هذا المنطلق إرتأينا التطرق إلى موضوع إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي وسنحاول البحث في طبيعة الدور الذي تلعبه المعرفة في عملية التغيير التنظيمي بحيث سنتناول في موضوعنا هذا جانبين نظري وميداني من أجل التحقق من الفرضيات التي كانت منطلقا لدراستنا وقد جاءت فصول الدراسة كالآتي:

الفصل الأول: وقد تضمن هذا الفصل : إشكالية الموضوع، فرضيات الدراسة: أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم، ثم الدراسات السابقة وخلاصة الفصل.

الفصل الثاني: بعنوان مدخل إلى إدارة المعرفة تناولنا فيه بعض العناصر المتعلقة بالموضوع وتوصلنا إلى خاتمة الفصل.

أما الفصل الثالث فكان تحت عنوان التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية وحاولنا فيه الإلمام بكل العناصر المكملة للموضوع وإنتهينا فيه بخلاصة حول الفصل.

في حين تناولنا **الفصل الرابع** إجراءات الدراسة من خلال معلومات حول المؤسسة محل الدراسة والأدوات التي إعتدناها وكذا المنهج والعينة وصولا إلى خاتمة الفصل.

وتناولنا في الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات العامة والجزئية والتي توصلنا من خلالها إلى إستنتاج عام للدراسة، كما إرتأت دراستنا مجموعة من الإقتراحات والتوصيات التي ننمى أم تكون منطلقا لدراسة أخرى وإنتهت بخاتمة.

الفصل الأول: تقديم الدراسة



أولاً: الإشكالية.

ثانياً: الفرضيات.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية

شهدت الساحة العلمية منذ عقدين من الزمن تقريبا، إهتمام واضح بمفهوم إدارة المعرفة كمتغير بات يفرض نفسه نظرا للتيار العولماتي الهائل، والتغيير المصاحب له في كافة المجالات لاسيما في مجال إدارة الأعمال، والمنظمات وذلك بغرض الوصول إلى قناعة تامة بأن الموجودات الفكرية وحدها لم تعد كافية لإحداث التغيير نحو الأفضل دون إشراك وبشكل واسع الموجودات الفكرية، أو ما يعرف في أدبيات الإدارة "بالرأس مال الفكري"، حيث أصبحت تسعى المنظمات من خلال هذا الأخير، إلى البحث في كيفية تخزين المعرفة المضمنة في عقول الموارد البشرية المتاحة لديها، والإحتفاظ بها لإعادة إستغلالها و تطويرها في المستقبل.

وتماشيا والإفتتاح الإقتصادي الذي عرفه العالم، من حرية إنتقال السلع و الخدمات ذات الجودة العالية، وتأثر المؤسسات بشقيها العامة، والخاصة بما يجري حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق، لذلك أضحي من الضروري مواكبة هذا الإفتتاح، والتسلح بسلاح المعرفة.

والجزائر كغيرها من دول العالم، عرف إقتصادها إفتتاحا خاصا بعد تبنيتها النظام الإقتصادي الرأسمالي، الذي يدعم دور القطاع الخاص المحلي والأجنبي، والتقليل من دور الدولة شيئا فشيئا، وتعتبر المؤسسات الإقتصادية من بين المؤسسات التي عرفت نموا معتبرا بفضل فتح المجال للإستثمار، والشراكة أمام الشركات الأجنبية، ولذا يجب توجيه تركيزها و إهتمامها على إكتساب المعرفة، وحسن تسييرها في ظل تبني أساليب إدارية حديثة، تساعدها على تحقيق النجاح ومن بين هذه الأساليب ضمان حسن سريان المعرفة، والتعلم المتواصل.

فقد تناول مفهوم إدارة المعرفة، وتحليله في أكثر من مدخل مثل المدخل الإجتماعي الفني، مدخل الأشخاص إلى الأشخاص، مدخل تصميم عمليات إدارة المعرفة... إلخ. وذلك لما هذا المفهوم من أثر على المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، أيا كان نوع المؤسسة خدماتية أو إنتاجية من خلال إدخال برمجيات جديدة، أو أنظمة إتصال حديثة [انترانيت]، ومعدات إنتاج تواكب التطور التكنولوجي الحاصل، هذا وتتواصل هذه السيرورة في إستغلال مفرزات عقول الخبراء في المنظمة، تماشيا ومستجدات البيئة الخارجية، وما تقره من قواعد لعب غير مضبوطة تجبر المنظمة بالضرورة على التغيير، وما يحمله هو الآخر من موجة التعديلات على مستوى الهيكل التنظيمي، والأفراد وكذا كيان المؤسسة ككل والإنتقال بها من وضع إلى آخر، سعيا لتحقيق هدف مؤطر مسبقا.

ولما كان التغيير موضوع أسأل الكثير من الحبر، فقد وجهت له إهتمامات العديد من الباحثين على غرار مدرسة النظم المفتوحة ، ومدرسة التفاعل الجماعي للتغيير، ومدرسة المنظور الفردي للتغيير... إلخ. وتصوب الجهات المختصة بالتغيير إهتمامها للجانب الباثولوجي في المنظمة ، بعد تشخيصه فقد يكون تغيير في العلاقات والقيم والعادات أو تغيير في التقنيات والتكنولوجيا وأنظمة العمل، حتى الوصول إلى الوضع المرغوب فيه.

وبالنظر إلى الدراسات السابقة التي سبقت الدراسة الحالية، وما شكل لها من هاجس قياس نسبة المعرفة، والنمو المعرفي وكذا تقدير وإستخراج المعلومات الكامنة لدى موظفيها، وحسن إستغلالها للتغيير والنهوض بالمنظمات من الوضع المتردي، إلى وضع تتحقق فيه ثلاثية النمو، الإستقرار و الفعالية ومن هنا حاولنا طرح التساؤل الرئيسي التالي :

ما هو دور إدارة المعرفة في عملية التغيير التنظيمي بشركة إنتاج الكهرباء بتيارت؟

وبناء على التساؤل العام نطرح التساؤلات التالية:

- 1- هل يؤدي توليد المعرفة إلى إحداث تغيير هيكلي بشركة إنتاج الكهرباء بتيارت؟
- 2- هل يؤدي التشارك المعرفي إلى إحداث تغيير في المهام بشركة إنتاج الكهرباء بتيارت؟
- 3- هل يؤدي تطبيق المعرفة إلى إحداث تغيير في الموارد البشرية بشركة إنتاج الكهرباء بتيارت؟

ثانيا: الفرضيات

الفرضية العامة للدراسة:

تؤدي إدارة المعرفة دورا مهما في عملية التغيير التنظيمي بشركة إنتاج الكهرباء بتيارت.

الفرضيات الجزئية:

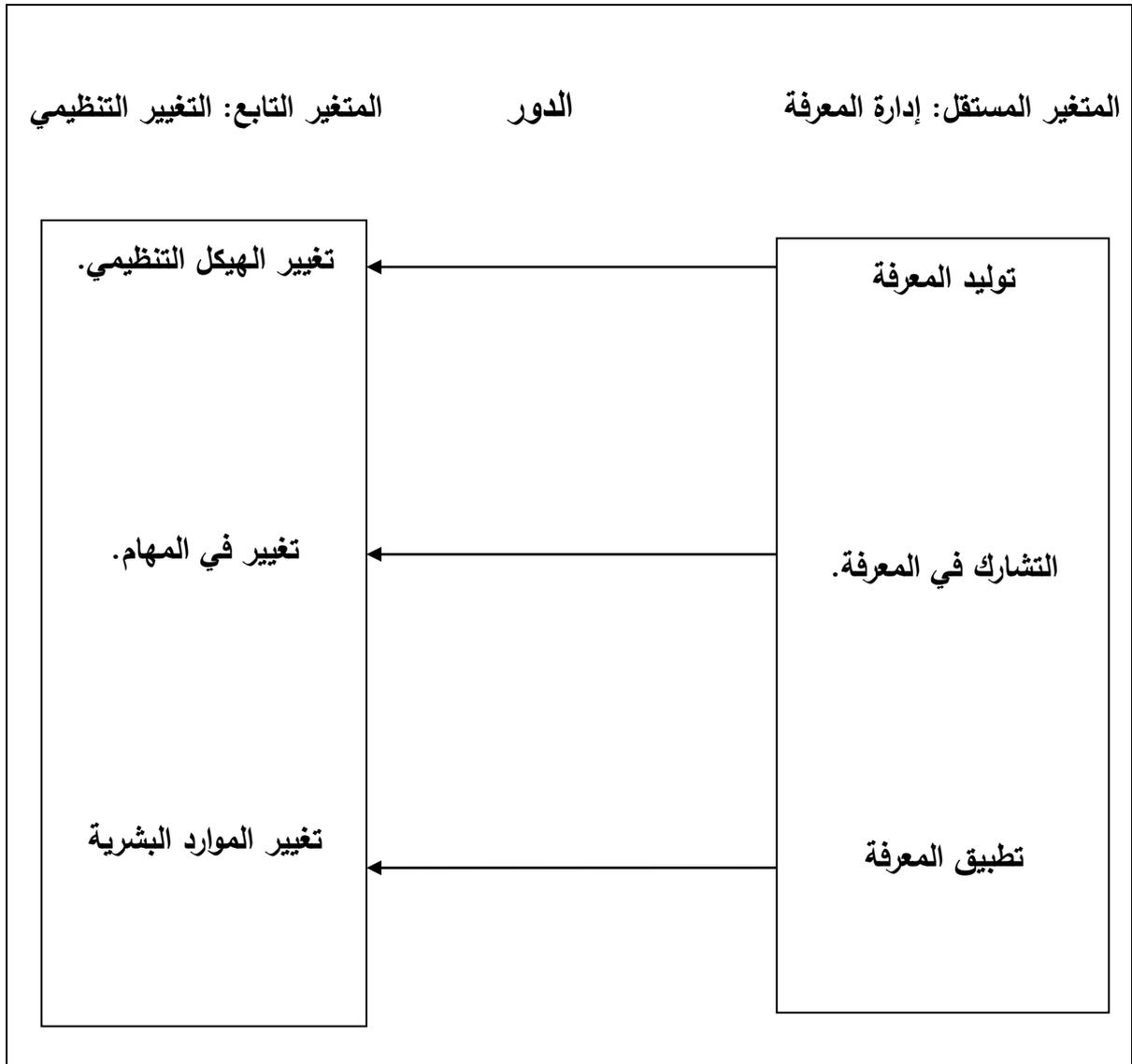
- 1- يؤدي توليد المعرفة إلى إحداث تغيير هيكلي بشركة إنتاج الكهرباء بتيارت.

سنعتمد في تحليل الفرضية على المؤشرات التالية:

- ✓ المعرفة من مصادر داخلية وخارجية.
- ✓ الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من خارج المؤسسة.
- ✓ القدرة على التفكير المنظم لإجراء التغيير الهيكلي.
- ✓ الالتحاق ببرامج تكوين لتطوير المعارف.
- ✓ الدعم المادي المناسب لإنجاح برامج التكوين.

- ✓ طرح الأفكار الجديدة.
- ✓ توليد الأفكار الجديدة.
- ✓ الاستفادة من تجاربها الماضية لإحداث تغيير هيكلي جديد.
- 2- يؤدي التشارك المعرفي إلى إحداث تغيير في المهام بشركة إنتاج الكهرباء بتيارت.
 - مؤشرات الفرضية الثانية كالتالي:
 - ✓ شبكة اتصال داخلية (انترانيت).
 - ✓ إصدار مطبوعات ونشريات.
 - ✓ نقل الخبرات والمعارف بين الأفراد.
 - ✓ الدوران الوظيفي للعاملين.
 - ✓ فئات مشتركة لدى العمال بأهمية إثراء المهام.
 - ✓ اتصالات رسمية مع العاملين لشرح أهداف التغيير الوظيفي.
 - ✓ العمل ضمن فريق العمل كوسيلة لزيادة المعارف الجماعية.
- 3- يؤدي تطبيق المعرفة إلى إحداث تغيير في الموارد البشرية بشركة إنتاج الكهرباء بتيارت.
 - سنعتمد في تحليل الفرضية على المؤشرات التالية:
 - ✓ إستقطاب الموارد البشرية.
 - ✓ توظيف المعرفة المتاحة لتغيير الموارد البشرية.
 - ✓ تطبيق المعرفة بهدف تغيير الموارد البشرية.
 - ✓ الاعتماد على أنظمة جديدة في استقطاب أحسن الكفاءات.
 - ✓ الحد من الإجراءات التي تعيق تغيير الموارد البشرية.
 - ✓ تطبيق المعارف الجديدة عند تقييم الأداء.
 - ✓ عملية التعلم لاستغلال القدرات الشخصية للعاملين.
 - ✓ التركيز على المعارف لتحقيق تغيير في الموارد البشرية.

النموذج الفرضي للبحث



المصدر: إعداد الطالبتين

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع

- الفضول العلمي للتعرف على طبيعة موضوع إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.
- يعتبر موضوع الدراسة موضوع جديد في الأدبيات التنظيمية.
- قلة الدراسات السوسولوجية حول موضوع إدارة المعرفة.
- عدم تناول موضوع إدارة المعرفة بكثرة في تخصصنا.
- إندراج موضوع إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي ضمن إهتمامات البحث العلمي بالجامعة الجزائرية.

- إرتباط موضوع الدراسة بالعنصر البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في المنظمة.
- الرغبة في معرفة مدى إستخدام المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة.

رابعا: أهمية الدراسة

- ✓ تزايد الاهتمام بالمعرفة في عالم المؤسسة.
- ✓ بروز ظاهرة التغيير التنظيمي كمدخل لتنظيمي جديد في عالم الأعمال.
- ✓ أصبحت المعرفة في الأونة الآخيرة رافعة التطور الاقتصادي.
- ✓ أصبحت المعرفة خيار استراتيجي للمؤسسات الراغبة في التحول المنظماتي.

خامسا: أهداف الدراسة

- ❖ معرفة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة.
- ❖ معرفة دور إدارة المعرفة في مواجهة التحديات البيئية والمنافسة الخارجية.
- ❖ معرفة دور التغيير التنظيمي في حياة المؤسسة، بإعتباره أحد المحفزات على الإبداع في المنظمة.
- ❖ إثراء المعرفة العلمية بموضوع إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.

سادسا: تحديد المفاهيم

1. إدارة المعرفة:

قبل أن نتطرق إلى مفهوم الإدارة بالمعرفة يجب أولاً أن نتطرق إلى مفهوم الإدارة.

تعريف الإدارة: تطلق عادة في المجال الحكومي وتعني تنسيق الجهود والأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين وتشمل مرحلة التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والإبلاغ والتمويل والرقابة. (معجم العلوم الاجتماعية، ص 8)

تعريف إدارة بالمعرفة:

✓ **تعريف "Tam" :** {هي عملية منتظمة وفاعلة لإدارة وتفعيل مخازن المعرفة في المنظمة وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة.} (أبو النصر، 2014، ص 78)

نستج من هذا التعريف أن "Tam" ركز على تفعيل مخازن المعرفة دون الإشارة إلى باقي العمليات من جمع تنظيم ، نشر ، استخدام ، استغلال ، وتحديث.

✓ **تعريف "سكايرم":** {الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستخدامها وجمعها وتنظيمها ونشرها.} (الشمي، 2009، ص 82)

إن مفهوم إدارة المعرفة حسب "سكايرم"، هو مجموعة عمليات مترابطة ومتوالية تسعى لحفظ المعرفة واستغلالها، غير أنه لم يشر إلى أنها كلها عمليات تنصب في فائدة ومصحة المنظمة والفاعلين فيها.

✓ {هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.} (الملكوي، 2007، ص 72)

يركز هذا المفهوم على أن إدارة المعرفة هي مجموعة ممارسات منظمة لاستغلال المعرفة في الرقي بعملية اتخاذ القرار، غير أن المعرفة يمكن أن تساهم في تحسين جميع العمليات من "اتصال تفويض، تطوير، تغيير، وتحسين الأداء.

✓ {عبارة عن تجميع للعمليات التي تؤدي إلى خلق ونشر وتوزيع والاستفادة من المعرفة} (جاد الرب، 2010، ص 514)

جاء هذا التعريف مختصراً حيث أن مفهوم إدارة المعرفة أوسع بكثير من كونه جمع وخلق ونشر واستفادة من المعرفة.

✓ {هي القيام بتحديد قائمة بالمعارف والمعلومات الهامة والضرورية التي تحتاج إليها المنظمة عادة للمساعدة في فهم الأوضاع القائمة وفي عملية اتخاذ القرارات الصحيحة}{(رضا، 2010، ص2016) .
أشار هذا التعريف إلى أن إدارة المعرفة هي عملية تجميع للمعارف المهمة من أجل تقييم الوضع الراهن للمؤسسة وكذا المساعدة في عملية اتخاذ القرار الصائب غير أنه لم يشير إلى عمليات إدارة المعرفة كاملة.

التعريف الإجرائي الذي نقترحه لموضوع بحثنا:

" إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تساعد على إنتاج المعرفة ونشرها بين الأفراد من أجل حماية الموارد الفكرية والذهنية"

2. التغيير التنظيمي. [organisationnel change]

- تعريف التغيير لغويا: غير الشيء أي بدله أو جعله على غير ما كان عليه.
- Harvey Brown: { خطة متكاملة متعلقة بمختلف أنشطة منظمة الأعمال المرتبطة بإحداث التغيير والتطوير خلال مدة زمنية محددة}. (يافي، الخفاجي، 2015، ص 15)
أشار هذا التعريف بالإجمال إلى الجوانب التي يمسه التغيير دون تحديدها بدقة.
- ريتشارد روبرت: { عبارة عن ظاهرة التحول في الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع}. (العطيات، 2006، ص 93)
ركز هذا التعريف على التغيير في البناء الاجتماعي ككل دون الإشارة إلى التغيير داخل المنظمة
- تعريف عبد الباري: {عملية تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل}. (خيري، 2014، ص 161)
اكتفى هذا الباحث بتعريف عملية التغيير في حين لم يشير إلى المدة والجوانب المتعلقة بعملية التغيير.
- تعريف كامل محمد مغربي: { هو إحداث تعديلات في سياسة الإدارة أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي}. (عبد الله، 2015، ص 16)
بين هذا التعريف أن التغيير هو إضفاء جملة من التصحيحات التي تمس الإدارة بالدرجة الأولى.
- تعريف سعيد عطوي: {هو عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة}. (الصريف، 2009، ص 127)
شمل هذا التعريف جميع أبعاد التغيير التنظيمي دون تحديد فترة التغيير أو المجال الزمني الذي يمكن أن يشغله التغيير.

التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي:

" نقصد به في بحثنا الإنتقال من وضع إلى وضع آخر أفضل بهدف التكيف مع البيئة الخارجية".

سابعاً: الدراسات السابقة:

أ- دراسات حول إدارة المعرفة

1. دراسة سمراء كحلات الموسومة بعنوان: (تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية ، دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009 .

- أهداف الدراسة:

معرفة موقف المكتبات محل الدراسة من المعرفة التي تملكها والتي تحتاجها، وما إذا كانت ممارسات إدارة المعرفة تحث دوراً في أعمالها وإستراتيجياتها، كما تهدف الدراسة إلى الوقوف على ظروف القوة البشرية العاملة بها، ومدى الإهتمام بتطويرها وجعلها على أتم الإستعداد لتمكين وتفعيل المعرفة لديها.

منهج البحث المستخدم في الدراسة:

تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة لما يتيح من الدراسة التفصيلية المتعلقة لحالة الدراسة، بهدف الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تفيد في تشخيص الواقع الرتھن للحالة وللتعامل مستقبلاً، وقد إستخدم الباحث هذا المنهج للتليل والتعرف بدقة على إتجاهات وإهتمامات ومشكلات أفراد مجتمع البحث فيما يتعلق بالمعرفة وتمكينها ،

- عينة الدراسة:

شملت الدراسة كل العمال المستخدمين بالمكتبات الجامعية لحامعة باتنة، وتم إختيار عينة قصدية تم فيها إستثناء بعض الفئات التي لا تخدم الدراسة ،حيث بلغ العدد الإجمالي لأفراد عينة الدراسة 166 فرداً. وتم الإعتماد على الإستبيان في الدراسة.

- نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى أن المعرفة في المكتبات مجهولة الهوية، في ما عدا الرجوع إلى الزملاء ذوي التأهيل العلمي فيما يخص بعض الممارسات الروتينية كمصدر ضعيف لإكتساب المعرفة.

- تسود مكتبة جامعة باتنة ثقافة تنظيمية مبنية على غرس روح التعاون مع نقص فادح في الإمكانيات التكنولوجية وإنعدام الثقافة المعرفية والتي تعود إلى نقص التأهيل العلمي.

لهذا خلصت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات أهمها:

- نشر الوعي بأهمية المعرفة، والحث على تعلمها وتمكينها والعمل بها .
- الإعتماد على العمل المعرفي وحصر المعرفة وخرطنتها، وتوفير إمكانيات فعالة لإكتسابها مع العمل على توليدها وتشاركتها ونقلها.
- تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وحرية إتاحتها مع تشجيع إستخدامها والتواصل بها بدء بالأدوات البسيطة مثل إستخدام البريد الإلكتروني إلى خلق قاعدة معرفة مشتركة.

2. دراسة يوسف لمحنت بعنوان: (نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية):تقييم إستعداد مكتبة أحمد عروة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات،جامعة منتوري قسنطينة 2010.

- هدفت الدراسة إلى معرفة المجالات التي يمكن أن تطبق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية. بناء نموذج تقييم وتوظيف إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.
- وقد طبقت الدراسة المنهج الوصفي، وإستخدام الإستبيان لجمع البيانات وقد شملت الدراسة جهاز الموظفين لمكتبة أحمد عروة إضافة إلى طلبة علم المكتبات السنوات النهائية وأبضا المشرفين بالمكتبة.

نتائج الدراسة:

- ضرورة التوجه نحو تبني مبادرة إدارة المعرفة بإعتبارها وسيلة لتحقيق التميز. العمل على تجسيد إدارة المعرفة والعمل على عصرنة المكتبات الجزائرية،بالإعتماد على إقتصاد المعرفة الحديث.

- الإعتماد على التشارك المعرفي والعمل الجماعي لتفاعل مع مستجدات العصر وتطوراتها.

3. دراسة بوركوة عبد المالك بعنوان: إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: دراسة ميدانية لشركة نجمة للإتصالات،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،جامعة منتوري،قسنطينة 2011-2012.

تهدف الدراسة إلى:

- محاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة وإلقاء الضوء حول مفاهيمها وأهدافها وإستراتيجياتها. محاولة الربط بين أثر تبني هذا المسعى الإداري الحديث وحسن تطبيقه في بناء وتدعيم القدرة التنافسية للمنظمة، بما يمكنها من البقاء والإستمرار.

أما بالنسبة اعينة الدراسة فقد إختار الباحث 40 عامل من مجموع 160 عامل بالمؤسسة وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة بالإضافة إلى الإستبانة في جمع المعلومات، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن توفير المعرفة حول قوى التنافس.

تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع.

إن جوهر إدارة المعرفة هو المحافظة على المعرفة أولاً وإستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة، وتدعيم القدرة التنافسية .

4. دراسة أمال أيوب الموسومة بعنوان: (دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين صورة المؤسسة الصناعية) دراسة حالة لمركب تكرير البترول بسكيكدة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير. تخصص تسيير المؤسسات، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2013-2014.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين صورة المؤسسة الصناعية، من خلال التسهيلات والمزايا التي تتيحها إستخدامات تكنولوجيا المعلومات، لكل من العما الإداري وعناصر المزيج التسويقي وعناصر المزيج الترويجي مما يؤثر إيجابا على صورة المؤسسة مع بيئتها الداخلية، والخارجية.

ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة إستبان وزع على عينة تمثل وجهة نظر العاملين بهذا المركب، والبالغ عددهم 150 وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لشرح واقع وأبعاد إستخدامات تكنولوجيا المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى:

وجود إهتمام واضح من قبل المسؤولين على إستخدام تكنولوجيا المعلومات ما يساهم في تحسين العمل الإداري.

• مساعدة البرمجيات الجاهزة مكن من تحسين المنتوجات مثل إستخدام الحاسوب، وكذا تسهيلها لعمليات المراقبة فور حدوث أي مشكل يمكن معالجته بسرعة.

• إستخدام التقنيات الحديثة من قبل المسؤولين إنعكس إيجابا على صورة المركب محل الدراسة.

5. دراسة بوزيداوي محمد: (إدارة المعرفة كأساس لأداء مستدام ومتميز) دراسة حالة جامعة زيان

عاشور بالجلفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماجستير تنمية وتسير الموارد البشرية: جامعة الجلفة

2014-2013

أهداف الدراسة:

• المساهمة في تسليط الضوء على إدارة المعرفة، وهي أحد موضوعات الإدارة المعاصرة التي جذبت إهتمام المدراء في تحقيق أداء مستدام ومتميز.

• إبراز أهمية إدارة المعرفة في المنظمة المعاصرة في ظل الإقتصادية المبنية على المعرفة

• توضيح ممارسات المؤسسات المتميزة.

• التعرف على أثر ودور تفعيل عمليات إدارة المعرفة على تمييز أداء المؤسسات.

• التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية.

منهج الدراسة:

تم الإعتماد على المنهج الوصفي من أجل التحليل والمناقشة وتم الإعتماد على أسلوب دراسة الحالة مع إستخدام التحليل أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم إختيار 110 أستاذ من مجتمع البحث الكلي البالغ عددهم 688 مفردة.

نتائج الدراسة:

تتوافر جامعة الجلفة على عملية تشخيص واكتساب المعرفة وهذا واضح من خلال رصد المعرفة المتجددة والمشاركة في الملتقيات المختلفة وطنيا ودوليا وعمل ملتقيات ومؤتمرات محلية وخارجية وعقد ندوات ودورات تدريبية لزيادة مهارات الباحثين كما تتعاقد مع مراكز بحث مختلفة لتبادل المعرفة. كما تتوافر على توليد المعرفة وهي تعتمد ورش التعلم التنظيمي في مخابر البحث العلمي كما أن نظم الحوافز والمكافآت تشجع على إبتكار المعرفة كما ترعى مؤتمرات علمية تفتح حلولا لمشكلات المجتمع.

ب - دراسات حول التغيير التنظيمي:

1. دراسة بوشمال أحمد : (سسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مدخل التحليل الإستراتيجي ،دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الإغواط، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع ،خصص تنظيم وعمل 2010-2011 .

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار سسيولوجي لموضوع التغيير وإبراز أثره في حل المشكلات ورفع مستوى الأداء والخدمات وكذلك تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى معرفة التغيير التنظيمي في تعظيم الفاعلية التنظيمية.

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد شملت جميع العاملين بمؤسسة مطاحن الأغواط والبالغ عددهم 118 عاملا ،أما بالنسبة للأدوات التي إعتمدها فقد تمثلت في المقابلة والملاحظة والإستمارة.

نتائج الدراسة:

الحكم على مؤسسة مطاحن الأغواط بضعف فاعليتها بسبب غياب عملية التوظيف و إرتفاع معدلات دوران العمالة.

- السلوك العمالي السلبي الذي تشهده المؤسسة.

وفي الأخير قدم الباحث بعض التوصيات والإقتراحات أهمها:

- على المؤسسة وضع إدارة خاصة بعملية التغيير .
 - إشراك العمال في عملية القرار وتوزيع الأجر بعدالة.
2. دراسة فاطمة بوقريط: (فعالية التغيير التنظيمي) دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء "الطاهير" ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل ،جامعة منتوري قسنطينة 2011-2012.

أهداف الدراسة :

استهدفت الباحثة جملة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي:

- معرفة مامدى إقدام المؤسسة على التغيي في ظل التسارع والتطور الإقتصادي العالمي.
 - معرفة أهم الظروف المحيطة بالتغيرات الحادثة في المؤسسة.
 - التأكد من مدى تحقيق التغيير للفعالية الإقتصادية ،وذلك في ضوء زيادة الإنتاج.
- المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي ،وقد إستخدمت الباحثة طريقة المسح بالعينة. أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم إختيار 73 عاملا من مجموع 233 عامل بالمؤسسة محل الدراسة.

النتائج المتوصل إليها:

- إهتمام المؤسسة بالتغير انوعي ،وقد إستنتجت أن التغيير الذي لا ينتج واقع معين يستهدف تغيي الثقافة التنظيمية بالشكل الذي يستبدل معه نمط التفكير القائم بنمط أحسن منه،من شأنه أن يشكل عائق أمام السير لبحسن للمؤسسة .
 - الشعور بأن فضاء العمل هو مجال للإبداع والإبتكار والتعاون ،والتشارك وأنه مجال لصياغة الأهداف بالصورة التي تميز الذهنيات الفاعلة ،وبتحقق هذه الشروط نستطيع القول أن هذا التغيير فعال في أي مجال سواء كان تكنولوجياي أو في الهيكل التنظيمي.
3. دراسة علاوي عبد الفتاح: (أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية) دراسة حالة شركة سونلغاز "الأغواط" أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة الجزائر 3 ،2012-2013 .

أهداف الدراسة:

- التعرف على التغيير التنظيمي كمفهوم وإبراز الآثار المترتبة عليهم خلال التعرض للمبادئ المختلفة التي يقوم بها.

- تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي يمكن أن تعترض عمليات التغيير التنظيمي:
- دراسة مدى تأثير التزام العاملين بعمليات التغيير التنظيمي.

المنهج المستخدم والعينة:

للإجابة على عينة الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الإستبيان.

نتائج الدراسة :

للتغيير التكنولوجي دور إيجابي إذ لا يمكن إبتكار دور التكنولوجيا المتطورة في تحسين أداء المنظمة، فهي تساعد على سرعة الأداء والإقتصاد في التكاليف .

من أهم إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي إكتشاف أخطاء التغيير وجوانب القصور وكذلك مدى تقبل العاملين له.

يسعى التغيير التنظيمي إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني ،لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويض سلطات الإنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم تزيد موعدلات رضاهم الوظيفي.

وفي الأخير قدم بعض التوصيات والإقتراحات :

ضرورة الإعتداد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة ،والإبتعاد على كل الهياكل التقليدية.

النظر إلى التغيير على أنه عملية مستمرة وان يكون التغيير في الهيكل يتطلب مع متطلبات العمل وتحديد مسؤولية كل إدارة.

4. دراسة بوديب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي

الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم التسيير ،تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ،جامعة الجزائر 3 ،2013-2014.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه الدراسة هو محاولة إنتاج قيمة مضافة من خلال الوصول إلى بحث يساهم في إثراء معارف كل باحث في مجال التغيير التنظيمي

إبراز أهمية التغيير وضرورته لكل منظمة في ظل التحديات السافرة ،والمنافسة القوية التي تعيشها وعوامل نجاح التغيير المطبق.

إعتمدت الباحثة في دراستها الدمج بين المنهجين الوصفي والتحليلي حيث لجأت إلى المنهج التحليلي لإستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال إبراز المدخل الثقافي ودوره في إحداث التغيير التنظيمي. وتمثلت عينة الدراسة في 150 عاملا بالمؤسسة محل الدراسة.

نتائج الدراسة:

التغيير التنظيمي الفعال هو الذي لا يأتي كرد فعل للظروف التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة عقد جلسات فكرية مع العاملين وفتح المجال للإبتكار والإبداع .

ضرورة ربط عملية التغيير بالأجور والحوافز ،مما يزيد في تعزيز إرتباط العامل بأهداف الشركة وزيادة عزمهم على تحقيق يتبني ثقافة الإنجاز وذلك عن طريق إعادة النظر في سياسة التحفيز المادي والمعنوي.

موقع البحث من الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة خلفية تساهم في تشكيل الإطار النظري للدراسة، وقد صنفنا هذه الدراسات

على أساس الزمن، وبعد التطرق إليها إستنتجنا من خلال هذه الدراسات أن لإدارة المعرفة أهمية بالغة في

ظل التغييرات التي تشهدها المؤسسات في العصر الحالي، وكذا مساهمتها في تفعيل أداء المؤسسات، وخلق

قيمة جديدة وتدعيم القدرة

التنافسية وإعتبارها كقوة داعمة محفزة على التغيير ،الذي لا يأتي إلا كرد فعل على التحولات التي تعرفها

البيئة الداخلية والخارجية.

وقد ساعدتنا هذه الدراسات في إتضاح معالم إشكالياتنا البحثية، وتدعيمها للبناء النظري في دراستنا هذه.

هوامش الفصل:

1. بلال محمد إسماعيل (2004) ، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، مصر.
2. خيري أسامة (2014) ، القيادة الإستراتيجية ، دار الـراية للنشر والتوزيع، الأردن.
3. دودين أحمد يوسف (2014) ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، دار البارودي للنشر والتوزيع، الأردن.
4. الشماع خليل محمد حسن وخضير كاظم محمود (2007) ، نظرية المنظمة ، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
5. الطيطي خضر مصباح، (2011) ، إدارة التغيير وتحديات إستراتيجيات ، دار حامد، الأردن.
6. عامر سامح عبد المطلب (2011) ، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر وناشرون وموزعون ، الأردن.
7. عبوي زيد منير (2008) ، التخطيط والتطوير الإداري ، دار الـراية للنشر والتوزيع، الأردن.
8. عصفور محمد شاكـر، (2009) ، أصول التنظيم والأساليب ، ط 6 ، دار المسيرة، الأردن.
9. عليان ربحي مصطفى (2015) ، إدارة التغيير ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
10. كورنل فريد وكحيلة آمال (2015) ، إدارة التغيير في عالم الأعمال، دار الـراية للنشر والتوزيع، الأردن.

الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة

تمهيد

أولاً: نشأة مفهوم إدارة المعرفة.

ثانياً: دواعي التحول نحو إدارة المعرفة.

ثالثاً: المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة.

رابعاً: مهام إدارة المعرفة.

خامساً: أنواع المعرفة.

سادساً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

سابعاً: عمليات إدارة المعرفة.

ثامناً: مراحل تطبيق إدارة المعرفة.

تاسعاً: دور إدارة المعرفة في الوصول إلى أداء جيد.

عاشراً: أهمية إدارة المعرفة.

حادي عشر: سمات المعرفة.

ثاني عشر: المداخل النظرية لإدارة المعرفة.

خلاصة

تمهيد:

تعد إدارة المعرفة مصطلح معاصر يعبر عن توجه إستراتيجي لإدارة المؤسسات الحديثة، للتعامل مع المتغيرات الحاصلة في عالم الأعمال اليوم، لذلك فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات يفتح لها آفاق واسعة لتعزيز مكانتها وسوف نتعرف في هذا الفصل أكثر على مفهوم إدارة المعرفة ونشأتها وكل العناصر المتعلقة بها.

أولاً: نشأة مفهوم إدارة المعرفة: [knowledge Management]

مما لا شك فيه أن مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات ساهمت في ظهور " إدارة المعرفة"، والتي تتمثل في الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة، وما رافقه من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلاً عن ظهور مجتمعات المعلومات والمعرفة وبالتالي تبدلت مكانم وآليات بناء القوة الحضارية وتحولت القيمة من المادة إلى المعرفة، وانتقلت مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة ورأس المال الفكري.

إن إدارة المعرفة قديمة وجديدة، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، لكن الاهتمام بكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمهم كان خلال السنوات القلائل الماضية، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار "دوارد فراينيوم" عبارته الشهيرة المعرفة قوة " **knwoledge is power** " ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة. وفي النصف الأخير من التسعينات ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو " إدارة المعرفة".

إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة و لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص "بيتر دراكر"، و"بول استراسمان"

و "بيتر سنج" في الولايات المتحدة الأمريكية، فلقد أكد " **DRUCKER** " و" **STRASSM** " على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة ، الصريحة كمورد تنظيمية كما شهدت فترة الثمانينات أيضاً تطوير نظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة. ولتقديم أساس تكنولوجي

لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989 .

كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات مثل ريفيسلون (**management review sloan**) ودورية هارفارد للأعمال (**Harvard business review**) وعلوم التنظيم وغيرها.

وفي منتصف التسعينات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشأت في عام 1989 م وأكثر سرعت في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994 م. ومما هو ملاحظ أن الاهتمام به أخذ يتزايد وخاصة بعد أن تبنت الكثير من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة، وعلى غرار ذلك فقد شهد عام 1999 م تخصيص البنك الدولي

4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة أما اليوم فيمكن ملاحظة أبعاد هذا التطور الذي لحقت إليه إدارة المعرفة من خلال ما يلي:

منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وأساليب وممارسات إدارة المعرفة كما هو الحال في " ناديياهو (**yahoo club**) " والمنتدى الدولي لإدارة المعرفة (**international.km**) شهادات في إدارة المعرفة فقد تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة مثل جامعات إدارة المعرفة المفتوحة

(**open university.of km**) و مركز تكنولوجيا المعرفة (**cneter**) (بوركو، 2012، ص8).

وقد لا تستطيع أغلب الشركات أو المؤسسات أن تعمل بشكل مريح بدون المعرفة، فعندما يكون لدى المنظمة رأس مال كبير وتريد استثماره في مجال معين ولكن لا تعرف المعرفة التي تؤهلها لذلك فإن الكمية التي تحصل بموجبها المنظمات عن المعرفة واستخدامها تكون الأساس، أو القاعدة لإدارة المعرفة وتعد المعرفة المتحصلة و المحافظ عليها رأس المال الفكري للمؤسسة. (إسماعيل، 2011، ص76).

ثانياً: دواعي التحول نحو إدارة المعرفة

جاء إهتمام المنظمات وتحولها بإتجاه إدارة المعرفة نتيجة لتعاظم الدور الذي تؤديه المعرفة وإدارتها ومن ثم المنافع التي تعود عليها كمحصلة لهذا الدور،ويمكن تلخيص أسباب إهتمام المنظمات بإدارة المعرفة كالاتي:

- تعاضد دور المعرفة بالنجاح المنظمي لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ،ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- العولمة وتحدياتها والتي جعلت العالم كقرية صغيرة، بحيث أصبحت وسائل الإتصال عبر البلدان سهلة وقليلة التكلفة كالأنترنت، الفضائيات... الخ.
- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت عالية المنظمات قادرة على أن تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس الأثر بشفافية أكبر.
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية و المعرفة هي مصدر للميزة التنافسية .
- تشعب إدارة المعرفة وزيادة إحتتمالات تطبيقها فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة، وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها. (حمدان وآخرون، 2010، ص223)

ثالثا: المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة

- نشر وزيادة الوعي بأهمية المعرفة وإدارتها بصورة جيدة.
 - تحديد عمال المعرفة الأكثر كفاءة، والتركيز والإهتمام بالإبداع والنظر للاختلافات الإدراكية على أنها مساهمة وليست مصدرا للصراع.
 - الإستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة تلك المؤسسة.
 - إن الوصول إلى المعرفة هو البداية فقط، فلا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها من دون وجود بيئة خاصة، وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل و المشاركة في المعرفة بكل شفافية وسهولة.
 - لا يمكن استثمار المعرفة من دون وجود فريق من المديرين يتولى مهام وعمليات إدارة المعرفة، ليس هذا فقط بل يتعداه إلى تهيئة البنية التحتية، والفوقية للمنظمة من أجل أفضل الممارسات لإدارة المعرفة:
- (سليم ، مرسى، 2007، ص110)

ومن النقاط المهمة أيضا في إدارة المعرفة هو مشاركة المعرفة التي هي أصعب من إنتاجها، خاصة منها تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة، وتعد أكبر التحديات بالنسبة للمنظمة حيث توجه لها كل إهتماماتها من أجل تخطي العقبات النفسية التي تحول دون المشاركة بها. (محلات، 2009، ص60)

رابعا: مهام إدارة المعرفة

- * اكتشاف ودعم شبكات المعارف.
- * تحديد رأس المال الثقافي.

* إعادة تكوين المؤهلات والقدرات الحيوية.

* إنشاء قواعد معطيات ديناميكية تحمل معلومات ومعارف المنظمة.

* إقتناء وإدخال التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والإتصال لتشجيع ومساعدة العاملين مثل الشبكات المحلية.

* تخصيص مناصب للخلق والإبداع يشغلها خبراء ومتخصصين في مجال المعرفة

(حامد، 2012، ص113)

خامسا: أنواع المعرفة

إن المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا، ولا يمكن أن توضح كلها في إطار واحد، فالمنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها و خبراتها ،فإنها لا تقدم إلا جزء من معرفتها وهو الجزء القابل للنقل وللتحديد لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في أفرادها ،وعلاقاتهم المتميزة بالإضافة ألى ثقافة المنظمة التي تمثل المعرفة الخاصة بالمنظمة في فهم الأشياء، والقيام بالاعمال والتي تكون خلال فترة طويلة عن طريق الخبرة ،والتفاعل بين رؤية

المنظمة للأعمال وأهدافها ،وطريقتها في إنشاء ميزتها التنافسية وهذا مايسميه كل من (prahalad and Hemet) بالمعرفة المركزية التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات. (زرقون ، عرابة ، 2014، ص123)

كما يقدم " ميشيل زاك" تصنيفا آخر للمعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة ويتمثل في:

1.المعرفة الجوهرية:

وهي النوع أو النطاق الادنى من المعرفة الذي يكون مطلوبا في الصناعة،وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة البقا التنافسي الطويل الأمد، وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة بدورها كسمة الدخول إلى الصناعة.

2.المعرفة المتقدمة:

وهي النوع الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية البقاء، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والجودة من المعرفة التي يملكها المنافسون إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق، أو التميز في شريحة سوقية من خلال المعرفة المتقدمة.

3. المعرفة الابتكارية:

هي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيتها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، وهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة على التغيير في مجال صناعتها.

إن دور المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما. ويتفق المفكرون القياديون في هذا المجال أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. لا يمكن استثمار المعرفة من دون وجود فريق من المديرين يتولى مهام وعمليات إدارة المعرفة، ليس هذا فقط بل يتعداه إلى تهيئة البنية التحتية، والفوقية للمنظمة من أجل أفضل الممارسات لإدارة المعرفة.

ومن النقاط المهمة أيضا في إدارة المعرفة هو مشاركة المعرفة التي هي أصعب من إنتاجها، خاصة منها تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة، وتعد أكبر التحديات بالنسبة للمنظمة حيث توجه لها كل إهتماماتها من أجل تخطي العقبات النفسية التي تحول دون المشاركة بها. (محلات، 2009، ص 60)

سادسا: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى إستفادة ممكنة من المعرفة: بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة وهذه البيئة تتطلب العناصر التالية:

1. هيكل تنظيمي مرن:

إن الهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هو ذلك الخيكل الذي يتصف بالمرونة والتكيف مع البيئة، وسهولة الإتصالات وقدرتها على الإستجابة السريعة للمتغيرات. (عبد الهادي، بالي، 2013، ص 162)

2. تكنولوجيا المعلومات:

- ✓ لكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب توافر الشروط التالية:
- ✓ القدرة على إدراك، ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة.
- ✓ القدرة على ربط هذه المعلومات، بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام.
- ✓ التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد.
- ✓ القدرة على البدء في القيام بأعمال إصلاحية مناسبة، عن التأكد من وجود تناقضات.

3. الثقافة التنظيمية:

يجب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الإستمرارية في التعلم، وإدارة المعرفة، وأن الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.

سابعاً: عمليات إدارة المعرفة

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما، ويتفق المفكرون والقياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. كما يشير أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئاً بدون تلك

العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها، والمشاركة فيها وخبزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها، بقصد

التطبيق أو إعادة الاستخدام. وعليه فعمليات إدارة المعرفة الأساسية هي :

✓ **تشخيص المعرفة:** أكبر عائق بالنسبة للمنظمات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة، لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة، لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به للمعرفة، وغيبابه هو جوهر مشكلة المنظمات المعرفية. لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية، عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانات، وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها، وثانياً التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة، والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة في إطار سعي المنظمة للارتباط معها

✓ توليد المعرفة:

يتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له، ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في الأسواق التي يحتدم فيها التنافس المعتمد إلى حد كبير على المعرفة، لذلك تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها، من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق أداء متميز ومستدام للمنظمة. إن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد

الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاره مستمرة .ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة، فالكل مسؤول عن عملية التوليد .ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي، يجب توافر العناصر الآتية:

-الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد.

-الشفافية وتقليل الحوافز .

-التكامل بين الخبرات.

✓ **خزن المعرفة: (الاحتفاظ بها) :**

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف، أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة والتي . يعرفها كل من:

(Stein and Zwass) بأنها:"الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في

الأنشطة التنظيمية الحالية."

✓ **توزيع المعرفة:**

وتشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركه ا .حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، أمرا حيويا للمنظمة التي تمتلك

هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، ومن ثم تتحقق المصلحة العامة. ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل

التقارير والندوات والحلقات النقاشية التي لا تأخذ طابعا رسميا مقننا، وتتم عادة في غير أوقات العمل .أما الآليات غير الرسمية فيمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى

فقدان جزء من المعرفة، إذ لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب خضوعها إلى مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطارها المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية، وأن تضمن نقلاً أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار، وعليه فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها.

✓ تطبيق المعرفة:

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها. وليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه. ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة. فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، وأن أيًا من العمليات السابقة (توليد، خزن، توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هنا كتطبيق فعال للمعرفة، ومن ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف و الأغراض الواسعة، التي تحقق لها النمو والتكيف.

ثامناً: مراحل تطبيق إدارة المعرفة:

الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة يكون التركيز على:

1- مرحلة المبادرة:

- * ناء البنية التحتية.
- * بناء العلاقات الإنسانية.
- * بناء قواعد البيانات للحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

2- مرحلة النشر:

- * تبرير الأفكار.
- * وضع إجراءات و سياسات التبرير.
- * الحصول على المعرفة التي تم تبريرها ونحكيماها.

3- مرحلة التكامل الداخلي:

* التكامل والتمويل المعرفي طبقا طبقا لمستوى متطلبات السوق.

* هيكلية المعرفة ورسم خريطتها.

* الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

4- مرحلة التكامل الخارجي:

* كفاءة إدارة المعرفة.

* التمويل الخارجي.

* إدارة التعاون. (الوليد، 2009، ص 110)

تاسعا: دور إدارة المعرفة في الوصول إلى أداء جيد:

* إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها ، وتوزيعها وتطبيقها يسهل العمل داخل المنظمة.

* تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ، ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل، مع الثقافات ووسائل العمل.

* زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة، وأخرى مبتكرة وسريعة البيع.

* تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع و الابتكار والإتيان بأشياء جديدة ، وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب و التعلم والحوار. (فارس، 2010، ص 73)

عاشرا: أهمية إدارة المعرفة:

هناك أسباب عديدة تزيد من أهمية إدارة المعرفة ، وتزيد من الحاجة إلى تطبيقاتها ولعل هذه الأسباب مايلي:

* تساهم إدارة المعرفة في إبراز الرأس مال المعنوي و النشاط الخدماتي، و تراجع الرأس مال المالي والنشاط المادي في كل المنظمات الإقتصادية ، والخدماتية ، و التعليمية.

* تقلل من مخاطر إغلاق المؤسسة وتساعد على التطوير والقيادة الناجحة، والتشارك والتعلم ، وسهولة نقل المعلومة.

* تؤثر إيجابا في تشجيع المبادرات و رفع المعنويات وهو ماقاد إلى الإعتراف بأن العنصر البشري

ذو أهمية بالغة في إنجاح ، وتفوق وتميز المؤسسة . (فرحاني، 2012، ص ص 441، 443)

- * إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإجراءات المتمثلة في طرح سلع، وخدمات جديدة.
- * تأدية وظيفة إستراتيجية واضحة تساعد في بناء منظمة تكون يقظة، وقادرة بنجاح في التغلب على أي صعوبات ناتجة عن التغيير.
- * زيادة القدرة الإبتكارية والإبداعية للمنظمة ،وذلك لأن منظمات المعرفة تعتبر حقلًا لتجميع الأفكار.
- * ضرورة السرعة في التكيف بسبب تغير قواعد العمل، وتخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على معارف جديدة. (صالح ، باني ، 2013، ص 150)

حادي عشر: سمات المعرفة

- * غير مادية أو غير ملموسة.
- * تتعرض للتغيير المستمر أي أنها غير ثابتة، وتتغير بتغير المعلومات.
- * المعرفة هي نتاج العلم والتعلم والخبرة.
- * المعرفة تراكمية وغير قابلة للتناوب، أي أنها تتجدد وتزداد وتتراكم بالإضافة إليها.
- * المعرفة السابقة تمثل الأساس لتوليد المعرفة الجديدة.
- * المعرفة قوة إدراكية ويمكن أن تكون المعرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار.
- * المعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الإدراك والتعلم. (الوليد ،مرجع سبق ذكره، ص111)

ثاني عشر: المداخل النظرية لإدارة المعرفة

تطرق عدد من الباحثين إلى جملة من المداخل لدراسة إدارة المعرفة أو لتصميمها أو لتنفيذها، وسوف نتطرق إلى هذه المداخل من خلال ثلاث محاور:

المحور الأول: "مداخل دراسة أداة المعرفة"

أشار **johnston** و**blumentritt** إلى مدخليين لدراسة إدارة المعرفة **المدخل الأول**: يركز على دراستها بوصفها رأس مال فكري من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة، خاصة المكثفة معرفياً والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة.

المدخل الثاني: والذي يدرس إدارة المعرفة بحد ذاتها، ويعنى الباحثون هنا بدراسة طرائق توليد المعرفة و تخزينها، والمشاركة فيها واستخدامها.

المدخل الثالث: هو مدخل إقتصاد المعرفة "knowledge economy" وهو مجال علماء الإقتصاد ونقادهم، حيث يتم التركيز على الخصائص الرئيسية للمعرفة التي تؤثر في قيمتها الإقتصادية، ويشير في هذا الصدد "Duffy" إلى خاصية الموجودات المعرفية التي لا تستنزف مع الإستخدام بل تتزايد بدلا من ذلك، ويهتم الباحثون وفق هذا على دراسة وترميز القواعد والنماذج الجديدة التي تسهم في فاعلية المنظمة في ظل إقتصاد المعرفة، ويرى الباحث أنه في واقع الحال وفي ضوء النضج في فهم إدارة المعرفة من الصعب الفصل بين هذه المداخل حتى في دراستها، لأن النظرة المتكاملة أكثر جدوى.

المحور الثاني: "مداخل تصميم إدارة المعرفة"

أشار "Hesign" إلى جملة مداخل لتصميم عملية إدارة المعرفة هي:

نظام تصميم موجودات المعرفة (Knowledge ASSEst Design System): تم تطوير هذا في بداية الثمانينات من القرن الماضي، ويدعو إلى تطوير حلول لإدارة المعرفة تنطلق من خلفية هندسية المعرفة، وبموجبه فإن إدارة المعرفة تفهم كفاعلية مكونة من جهد حلقي لثلاث فعاليات رئيسية وهي: المفاهيمية (conceptualize): وتشمل تحديد المعرفة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها. الإنعكاس (Reflect): ويشمل التحسينات وخطة التغيير.

الفعل (Act): أي تنفيذ التغييرات ومراقبة التنفيذ.

والإنتقاد الموجه لهذا المدخل هو أنه لا يدعم تصميم العمليات للتعامل مع المعرفة الضمنية ولا يغطي جميع فعاليات إدارة المعرفة لأخرى غير المشاركة والمستخدم.

ب- مدخل إدارة معرفة الأعمال: (the Business Approche) ويركز على ربط فعاليات إدارة المعرفة أهداف وعمليات الأعمال، وعلى قاعدة المعرفة والأنظمة والوثائق، ويؤخذ على هذا المدخل عدم الأخذ بنظر الإعتبار البعد الضمني للمعرفة ولا يتضمن توليد معرفة جديدة.

ت- مدخل سلسلة قيمة المعرفة: ويركز على التوفيق بين عمليات الأعمال زمهام إدارة المعرفة، ويتم وضع هذا المدخل والذي جاءت سلسلته لقيمة المعرفة عبر ست مهام لإدارة المعرفة هي: [تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق المعرفة المتوفرة، والتطوير والمشاركة، والتطبيق وتقييم المعرفة] هذا المدخل لا يقدم طريقة مثالية لكيفية خلق تكامل لفعاليت إدارة المعرفة أعلاه.

ث- مدخل إدارة المعرفة المعتمد على النموذج: اقترح هذا المدخل من قبل (Auruegger) مضيفا منظورا جديدا إلى نمذجة عمليات الأعمال الموجودة، وخاصة العمليات المكلفة معرفيا وهو محدد

بوصفه للمعرفة المطلوبة والمستخدمة فضلا عن توليد وتوثيق المعرفة ويهدف إلى تصنيف المعرفة وإنشاء خريطة المعرفة لتحديد من يعرف داخل المنظمة، معتمدا على رموز صورية سهلة الفهم لمساعدة المستخدمين.

المحور الثالث: "مداخل تنفيذ إدارة المعرفة": أشار "Mc Elroy" إلى مدخلين لإدارة المعرفة هما:

أ- **مدخل الجيل الأول**: بموجبه تركز المنظمات على الجوانب المالية والإقتصاد في النفقات، ويدعو الجيل الأول للشروع ببداية صغيرة لتحقيق الأرباح السريعة، ولم يقدم نماذج للتعلم والإبداع لكنه ركز على الحصول على المعرفة وترميزها.

ب- **مدخل الجيل الثاني**: عندما تتضح إدارة المعرفة في المنظمة فيبتثق جيل ثانو خصائص بارزة، مثل القدرة على التمييز بين جانبي العرض والطلب في إدارة المعرفة، ففي جانب العرض يكون التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة المتوفرة، أما في جانب الطلب فيركز على تلبية حاجة المنظمة إلى جديدة لذا تميل نحو التعلم والإبداع.

وأشار (vich) إلى "المدخل التقني" حيث يميل رواد هذا المدخل إلى تأسيس مركز تطبيقي لإدارة المعرفة وبموجبه تمتد تطبيقاتها لتشمل الذكاء الإصطناعي ويركز على دور تقنية المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة باستخدام تقنيات تسهل نشر المعرفة وتطبيقها.

"المدخل الإجتماعي الفني": يؤكد هذا المدخل على الترابط المتبادل بين الوظائف الإجتماعية والفنية للمنظمة، وعلاقة المنظمة ككل بالبيئة وعلى أن المنظمات مؤلفة من الأفراد الذين ينتجون السلع والخدمات بإستعمال تقنيات تؤثر على العمليات .

وتستثمر المنظمات وفق هذا المدخل توليد المعرفة وتطويرها على شكل وثائق ويتضمن هذا المدخل مدخل الأشخاص إلى الأشخاص، بموجبه تقوم المنظمات برفع معرفة العاملين فيها وزيادة خبراتهم من خلال تسهيل المقابلات والحوار مع أصحاب الخبرة وبهذا يكون تركيز المنظمات موجه لتطوير شبكات الإتصال التي تربط الأفراد مع بعضهم، وآليات إدارة المعرفة وفق هذا المدخل هي المحاور والتعلم.

(حسين عجلات حسن، 2008 ص ص 19، 20)

خلاصة:

إن ما يمكن قوله كمحصلة إستقرائية للفصل الثاني نوجزه في كون أن إدارة المعرفة ماهي إلا مسعى لتطور الفكر الإداري وذلك بالإعتماد على عناصرها وعملياتها وإدراك أهميتها البالغة كأسلوب محقق للتغيير نحو الأفضل.

هوامش الفصل الثاني:

1. إسماعيل نيهال فؤاد (2011) ، الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعلومات، دار المعرفة الجامعية، مصر.
2. حامد فداء محمود (2011) ، إدارة الجودة الشاملة ، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن.
3. حسن حسن عجلات (2008) ، الإستراتيجيات الإدارية المعرفية في منظمات الأعمال ، ط4، دار الإثراء للنشر والتوزيع،الأردن.
4. الخطيب أحمد ا و زيغان خالد (2009) ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، مصر.
5. افرحاني بلقاسم العربي ، (2011) ، تأهيل الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر،الأردن.
6. مرسي محمد نبيل وسليم أحمد السلام (2007) ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
7. مرسي نبيل ، (2007) ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع مصر.
8. وليد ديشار (2009) ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار الـراية للنشر والتوزيع، الأردن.
9. عبد المالك بوركوة (2012) ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،دراسة لشركة نجمة للاتصالات ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر.
10. كحلات سمراء (2009) ، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية في مكاتب جامعة باتنة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر.
11. بني محمد خالد محمد وآخرون (2010) ، دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعي،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 25 ، العراق.
12. صالح قيس عبد الهادي و باني باسمة محمد (2013) ، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة ، م 15، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العراق.
13. الفارس سليمان (2010) ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات ، م 26 ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 2، العراق.

14. محمد زقون عرابة الحاج (2014) ، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، د م المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 1، الجزائر.

الفصل الثالث: التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية

تمهيد.

- أولاً: نشأة التغيير التنظيمي.
- ثانياً: أسس التغيير التنظيمي.
- ثالثاً: أنواع التغيير التنظيمي.
- رابعاً: إستراتيجيات التغيير التنظيمي
- خامساً: آليات حدوث التغيير.
- سادساً: مجالات التغيير التنظيمي.
- سابعاً: مبادئ التغيير التنظيمي.
- ثامناً: أسباب مقاومة التغيير.
- تاسعاً: وسائل التقليل أو علاج مقاومة التغيير.
- عاشراً: أهمية التغيير التنظيمي.
- حادي عشر: مدارس التغيير التنظيمي.
- ثاني عشر: المداخل النظرية للتغيير التنظيمي.

خلاصة

هوامش الفصل الثالث

تمهيد:

هناك العديد من الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات الفعالة في السير نحو الأفضل والانتقال من الوضع المتأزم الذي تعيشه مثيلاتها ومن بين أهم الأساليب الفعالة التغير التنظيمي الذي يعد اليوم الركيزة الأساسية في يد الإدارة القائمة على التطوير والتحسين المستمر من خلال إتباع جملة من الخطوات نوجزها في هذا المدخل.

أولاً: نشأة التغير التنظيمي

لقد أصبحت إدارة التغير من أهم المهام التي تركز عليها المنظمات في الوقت الحالي ، فقد أدركت غالبية المنظمات أن الإعداد والتخطيط أفضل بكثير من عدم التغير بفاعلية يجب أن تعتمد منذ بداياتها على خطة عمل دقيقة تركز على الوضعي الحالي للمنظمة وكيفية الانتقال منه إلى وضع أفضل في المستقبل، وهذا يتطلب من المنظمة أن تخطو خارج الإطار المألوف في العمل والتفكير وتحليل كافة العناصر التي تخلق التغير المطلوب.

إن إدارة التغير تعني التخطيط للتغيير والبدء فيه ، ثم تحقيقه ، والتحكم فيه ، وفي النهاية العمل على استقرار عمليات التغيير وثبيتها على مستوى الشركة والأفراد معا وهي بالتالي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير وتقييمه وتنفيذه واستيعابه كما يرى "أفندي 2004" إدارة التغيير: { بأنها الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو التقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفاعلية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة}. (عليان، 2015، ص 35، 36)

ثانياً: أسس التغير التنظيمي

- 1-: يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المنظمة، أو جزء معين منه إجراء تغيير بمستوى معين من المنظمة ككل بنفس الوقت أو لاحقا ،تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع أثاره .
- 2- : ينبغي أن يكون التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي "الخارجي" مع العمل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي هي أكثر استقرار من غيرها.
- 3-: عند دراسة إمكانية إجراء التغيير في المواضيع المطلوبة، فإنه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط، ودرجته وقوة النتائج المتحققة من عملية التغيير وذلك قبل الشروع بإجرائها، مع اتخاذ الإجراءات

الكفيلة بتجنب المواضيع التي ستؤدي إلى ظهور ردود أفعال غير إيجابية أو عنيفة إزاء التغيير المطلوب إجراءه.

4-: عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلا فإن حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة ، وستكون لها مردودات سلبية تنعكس على استمرارها في الوجود.

5: إذا كان التغيير المستهدف شاملاً لجميع المفاصل في هيكل المنظمة فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير كذلك في السياسات والبرامج والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل ومن شأن هذا الاتجاه أن يضمن التناسق بين واقع التغيير التنظيمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها.

6-: عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، فإنه ينبغي عليها لكي تحقق النجاح في هذا الاتجاه، أن تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته.

ثالثاً: أنواع التغيير التنظيمي

1. التغيير التطويري: هو نوع بسيط من أنواع التغيير ، ولا يشتمل على حلول تتطلب تغيير عميق في المنظمة حيث تكون نتيجة هذا النوع من التغيير إزاحة أو تغيير بسيط في متطلبات البيئة أو السوق التي تحتاجها المؤسسات من أجل النجاح وهو ببساطة الحاجة المستمرة لتحسين عمليات التشغيل أو العمل في المنظمة ، إضافة إلى أن المخاطر التي قد تطرأ مع هذا النوع من التغيير تعتبر قليلة نسبياً وتكون الفجوة أو الفرق بين الوضع القديم والوضع الجديد قليلة نسبة إلى الأنواع الأخرى، كما أن آلية إدارة هذا لا تتطلب لا الجهد ولا الوقت الكبيرين حيث توضع خطة التغيير وفق جدول زمني وميزانية محددتين، وعلى القادة أن يعملوا على تحفيز الموظفين على إبداء وطرح الأفكار والآراء والتي تكون مهمة جداً في عملية التغيير.

في هذا النوع من التغيير "التغيير التطويري" يوجد فرضيتان أساسيتين لعملية التطوير في المنظمة هما:

أولاً: لدى الأفراد في المنظمة القدرة على تقدم والتطور

ثانياً: الأفراد في المنظمة سوف يتطورون إذا ما تم تزويدهم بالأسباب والموارد والتحفيز والتدريب المناسب.

من الممكن اعتبار أن أفضل إستراتيجية لعملية التغير التطويري هي التدريب وذلك في بيئة لخلق مهارات جديدة والقدرة على التواصل والعمل باستخدام تقنيات جديدة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة حيث أنه من الممكن أن يقوم القادة باستخدام تقنية التقييم وتقنية حل المشكلات وذلك لتعريف محددات ومعوقات الأداء والعمل على إزالتها.

2. التغير الإستراتيجي: يعنى بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل ويمثل الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة التي رسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة ولكي يكون التغير ناجح، يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الإستراتيجية للمنظمة بحيث أن الرؤية لا بد لها أن ترتبط ببعض الأمور والنقاط الأساسية:

العقلانية : لتوضيح حاجة المنظمة إلى الرؤية أو لماذا تحتاج المنظمة إلى التغير

ذوي المصالح مع المنظمة : ما هي المصالح التي تقدمها لهم من خلال التغير

العمليات والبناء التنظيمي : كيف سيكون البناء التنظيمي للمنظمة وما هي كيفية العمل لتحقيق الرؤية أسلوب التشغيل: المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض. (الطيبي . 2011 . ص 88 . ص 94) .

3 التغير التكنولوجي : ويقصد به التغير الذي ينصب على الآلات و المعدات والأدوات لإحداث مجازات للتطور التكنولوجي السائد ، مثل هذا التغير الذي يقابل عادة بمقاومة من قبل العاملين ولاسيما لو كانت الآلات أحدث وذات تعقيدات فنية تتطلب معها مهارات أعلى وقدرات لا تتوفر لدى هؤلاء العاملين الأمر الذي يشعرهم بعدم الاستقرار والخوف من المجهول.

4.التغير المادي: ويقصد به التغير الذي ينصب على تغيير في طبيعة وخصائص المواد والخامات المستخدمة ومهما كان الغرض من هذا التغير تكون المقاومة فيه من طرف العاملين منخفضة نسبيا اعتقادا منهم أنه لا يمس بوظائفهم.

إن الترتيب الداخلي لمواقع العمل يجب أن لا يكون عشوائيا ، وعلى سبيل المثال " التخلص من الجدران الداخلية وفتح المكاتب على بعضها البعض مما يسهل على العاملين الاتصال مع بعضهم البعض وينفس الأسلوب ، تتمكن الإدارة من تغيير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء ونظافة مواقع العمل بالإضافة إلى تغيير التصميم الداخلي مثل الأثاث، الديكورات، الألوان.. الخ.(نفس المرجع - ص 47،48).

رابعاً: إستراتيجيات التغير التنظيمي

التفويض: وفيه يطلب من الأفراد دراسة المنظمة دراسة تحليلية يهدف إلى إعطاء معلومات كاملة عن المجالات والأبعاد المراد تغييرها سواء في الجانب التنظيمي أو الإنساني وذلك بهدف التوصل إلى اتخاذ القرار موضوعي حول إدخال آليات التغير التنظيمي المطلوب.

➤ **اتجاه استخدام القوة** ويكون هذا الاتجاه ضمن:

إجباراً لإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة التغير المطلوب .
استبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغير .
إعادة التصميم للهيكلة التنظيمي .

➤ **المشاركة/** ويتم من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية لوضع بدائل عدة (عبوي . 2008 . ص . 126).

خامساً: آليات حدوث التغير

يقدم **liwen** نموذجاً مبسطاً يوضح فيه حدوث عملية التغير ويشير هذا النموذج إلى أن الوضع الحالي في المنظمة يستمر في حالة حدوث توازن بين قوتين أساسيتين هما:

القوة الدافعة: "driving forces" والتي تنشأ بسبب وجود دوافع وأسباب التغير .

القوة المعوقة: والتي تتولد بسبب وجود دوافع وأسباب تمنع أو ترفض التغير ويرى إن التغير يحدث في الحالات الآتية:

* . تغيير ذاتي في القوة الدافعة بالارتفاع مع ثبات القوة المعوقة .

*. تغيير ذاتي في القوة المعوقة بالانخفاض مع ثبات القوة الدافعة .

*. دخول قوة خارجية تؤثر على عملية التوازن لصالح القوة الدافعة .

* ارتفاع القوة الدافعة بنسبة أكبر من ارتفاع القوة المعوقة .

* انخفاض القوة الدافعة بمعدل أقل من انخفاض القوة المعوقة . (بلال، 2004 ، ص 172)

سادساً: مجالات التغير التنظيمي

❖ **الأنشطة والأعمال:** يكون شكل التغير هنا على سبيل المثال إحداث أعمال وأنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة.

- ❖ **العنصر البشري:** تأخذ التغيرات في هذا المجال شكل زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين ، أو تخفيض حجمهما عن طريق التسريح والفصل ، أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب والتنمية
- ❖ **الموارد المالية:** يشمل تغيير الآلات، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع المواد الأولية.....الخ
- ❖ **السياسات:** يأخذ التغيير هنا شكل إلغاء سياسات قائمة، إدخال أخرى جديدة بتعديل السياسات المعمول بها.....الخ.

- ❖ **طرق وإجراءات العمل :** يأخذ التغيير هنا أيضا شكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء أو إدخال طرق جديدة.....الخ.
- ❖ **الهيكل التنظيمي:** يكون التغيير هنا على شكل إعادة تصميم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات مع إدارات أخرى.....الخ(خيري . 2014 . ص 168).

سابعا: مبادئ التغيير التنظيمي

- 1: يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المنظمة، أو جزء معين منه إجراء تغيير بمستوى معين من المنظمة ككل بنفس الوقت أو لاحقا ،تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع أثاره.
- 2 : ينبغي أن يكون التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي "الخارجي" مع العمل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي هي أكثر استقرار من غيرها.
- 3: عند دراسة إمكانية إجراء التغيير في المواضيع المطلوبة، فإنه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط، ودرجته وقوة النتائج المتحققة من عملية التغيير وذلك قبل الشروع بإجرائها، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواضيع التي ستؤدي إلى ظهور ردود أفعال غير إيجابية أو عنيفة إزاء التغيير المطلوب إجراءه.
- 4: عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلا فإن حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة، وستكون لها مردودات سلبية تنعكس على استمرارها في الوجود.

5: إذا كان التغيير المستهدف شاملا لجميع المفاصل في هيكل المنظمة فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير كذلك في السياسات والبرامج والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل ومن شأن هذا الاتجاه أن يضمن التناسق بين واقع التغيير التنظيمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها.

6: عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، فإنه ينبغي عليها لكي تحقق النجاح في هذا الاتجاه، أن تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي والغير الرسمي في الوقت ذاته.

7: ترتبط فاعلية وكفاءة التعبير، مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة، انسجاما مع الأهداف العامة والتفصيلية للمنظمة وذلك لأن عدم إسهام هؤلاء الأفراد في التغيير يعرقل إمكانية استمرار المنظمة. (الشماع، حمود، 2007، ص، 373، 372).

ثامنا: أسباب مقاومة التغيير

إن الفرد غالبا ما يقوم بمعالجة معالجة مشكلاته الشخصية بطريقة معينة ومتكررة ، أصبحت بمثابة العادة وفي ضوء ذلك فإنه لا يستطيع بسهولة أن يتنازل عن أو يستبدل الصيغ الحياتية المألوفة لديه بصيغ أخرى جديدة غير مبرمجة بعد، وهذا ما يدعوه لمقاومة التغيير بقوة وعنف لأن التغيير سيؤدي إلى تبديل معالجته للمشكلات أو الظواهر العامة سواء غي العمل أو المجتمع.

ويميل الفرد غالبا إلى تذكر الماضي ما ينطوي عليه من صور بنوع من الحنين لأنه يعكس بطبيعته واقع الأمن والاستقرار الذي عاشه ولذلك فهو يميل إلى مقاومة التغيير نظرا لما ينطوي عليه المستقبل من إبهام وغموض ومتغيرات ليست للفرد أية تصورات واضحة عنها ، أو عما تنطوي عليها من أفاق إيجابية أو معوقات تتعلق بتوفير الأمان والطمأنينة له ولعائلته.

وغالبا ما يعتقد الأفراد بأن التغيير ينطوي على مستجدات فكرية أو بدنية أكثر من السابق وهذا ما سيجملهم عناء وجهد جديدا كان من الممكن التخلص منه بالإبقاء على الحالة القائمة بدون قبول التغيير المطلوب وهذا بدوره يعزز إمكانية التحدي الذي ينتهجه الفرد إزاء التغيير.

تلعب الروح المعنوية أقرأ كبيرا في مقاومة التغيير، حيث أن إنخفاضها لدى الأفراد يساعد في إيجاد المواقف الفردية غير المتعاونة مع مبدأ التغيير وما ينطوي عليه من صور جديدة. (الشماع وخضير

2007 . ص . 368)

تاسعا: وسائل التقليل أو علاج مقاومة التغيير

. إشراك الموظفين والرؤساء في برنامج التغيير كأن يشرك مع المستشار الإداري بعض الموظفين والرؤساء أثناء إجراء الدراسة ويشاركون في وضع التوصيات بحيث يعتبرونها كأنها صادرة منهم ومعبرة عن آرائهم، كما يتعاونون مع المستشار أثناء التنفيذ وذلك بإقناع زملائهم المترددتين والمعارضين للتغيير. -شرح موضوع التغيير للموظفين قبل البدء بتطبيقه، وذلك بعقد ندوات لتوضيحه لهم وشرح أهدافه ونتائجه عليهم.

- اختيار الوقت المناسب للتغيير كأن يتم في الوقت الذي يقل فيه حجم العمل أو في وقت تكون فيه المنظمة في وضع مالي جيد.

- تقديم تعويضات للموظفين الذين قد يتضررون من التغيير. (عصفور ،. 2009، ص، 60)

عاشرا: أهمية التغيير التنظيمي

التغيير شديد الأهمية فهو ظاهرة اقتصادية واجتماعية وسياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر والمستقبل وتمثل أهميته فيما يلي:

1/ الحفاظ على الحيوية الفاعلة حيث يعمل على تجديد الحيوية داخل المؤسسة
2/ القدرة على الابتكار حيث يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب في الشكل والمضمون.

3/ زيادة القدرة على التكيف مع ما يواجه المنظمات والأفراد من ظروف. (عبد المطلب، 2011، ص 314.)

4/ تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.
5/ التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
6/ خلق اتجاهات نحو الوظيفة خاصة العمومية وتنمية الولاء لدى العاملين.
7/ تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة فعالية الأداء وحتى استخدام الموارد البشرية للموارد المتاحة.
8/ إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء. (يوسف . 2014 . ص366)

حادي عشر: مدارس التغيير التنظيمي

لا يعد التغيير جامدا ذا حدود أو قوالب ثابتة ، وهو في الوقت لا يعمل دون إطار نظري يحدد المفاهيم العلمية لهذا العلم ، ويكمن التحدي هنا في المقدرة على التعامل المرن وعلى مدى واسع من الأطر

النظرية ، والتي تحدد معالم علم إدارة التغيير التنظيمي مع عدم البعد عن النظم العملية المرتبطة بهذا العلم هناك 3 مدارس تستمد منها إدارة التغيير جذورها وهي:

1/ مدرسة المنظور الفردي للتغيير: تركز هذه المدرسة على جدوى تغيير سلوك الأفراد كأساس لنجاح عمليات التغيير على مذهبين هما المذهب النفسي والمذهب السلوكي على فرضية مفادها أن سلوك الأفراد هو نتاج تفاعل هؤلاء الأفراد مع بيئاتهم ، بينما يذهب المذهب النفسي إلى أن سلوك الأفراد ينتج عن البيئة والسبب معا وليس نتاج البيئة فقط، بمعنى أن سلوك الفرد لا ينشأ عن الاستجابة للمتغيرات الخارجية فقط وإنما ينشأ من طريقة تفسير الفرد لأسباب وجوده ، وكلا المذهبين يعتقدان في أهمية تأثير الأفراد وإدراكاتهم على نجاح أو فشل التغيير التنظيمي من خلال:

أولاً: التأثير الخارجي "المحفز لسلوك الفرد"

ثانياً: الفعل الداخلي "النفسي" للفرد

2/ مدرسة التفاعل الجماعي للتغيير:

ترتكز هذه المدرسة على فكرة مفادها أن سلوك الفرد يكون بموجب ضغوط المجتمع التي ينتمي إليها ووفق هذه المدرسة أنه من غير المفيد التركيز على الأفراد عند التفكير في إدخال تغيير ما في المنظمة وبدلاً من ذلك يجب التركيز على تغيير عادات وتقاليد وقيم وأدوار المجتمع التي ينتمي إليها الأفراد العاملون بالمنظمة

3/ مدرسة النظم المفتوحة للتغيير:

تتظر هذه المدرسة إلى المنظمة على أنها نظام يتكون من مجموعة من النظم الفرعية المرتبطة مع بعضها البعض بحيث أن أي تغيير يتم في أحد أطراف هذا النظام يؤثر في الأطراف الأخرى وتتكون الأنظمة الفرعية للمنظمة من العناصر الأربعة التالية :

✓ . النظام الفرعي للأهداف والقيم التنظيمية ويتطلب ضمان توافق أهداف وقيم المنظمة مع بعضها

ومع البيئة الداخلية

✓ . النظام الفرعي التقني للمنظمة : مجموعة المعارف والتقنيات وتكنولوجيا العمل التي تحتاجها

المنظمة للعمل

✓ . النظام الفرعي النفسي : العلاقات والقيم والعادات والتي من شأنها أن تدرج جميع الأفراد في

المنظمة

✓ . النظام الفرعي الإداري : وهو النظام الذي يعنى بربط المنظمة ببيئتها بداية من صياغة الأهداف وتحديد القيم التعليمية وتنمية الإستراتيجيات والخطط وتصميم الهياكل وإنهاء بالنظم الرقابية .(كورتل، وكحيلة . 2015 . 67).

ثاني عشر: المداخل النظرية للتغيير التنظيمي

1. المدخل الوظيفي:

يهتم المدخل بتغيير فلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة ، حيث يرى هذا المدخل أن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا ، إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات أو بشكل مستقل وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية ، وكذا يكون تغيير رسالة المؤسسة مواكب هو الآخر للتغيرات التي تهيئ فرص يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد ، وقد تفرض قيود يتعين معها إلغاء نشاط أو أكثر ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغيرات تابعة في الأهداف المقترحة ومن ثم الإستراتيجيات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف.

2. المدخل الإنساني:

ركز الكثير من الكتاب عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما: . التغيير المادي للأفراد وذلك بتقليص عدد العمال . التغيير النوعي للأفراد ك ذلك بالتركيز على رفع المهارات أو تعديل نمط السلوك من خلال نظم التدريب .

ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة من خلال إدخال التغيير في المهارات والأداء وكذا الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات

3. المدخل الهيكلي:

هو ذلك المدخل الذي يعمل من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، الذي يضم " تصميم العمل ، التكوين التنظيمي ، التفويض ، نطاق الإدارة ، التنفيذيون ، والاستشاريون" ومن ثم فإن أي تغيير في أحد هذه المكونات ، يدخل في مجال التغيير الهيكلي أو البنائي مع الملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير

شامل في بنائه التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية إصلاح إعادة التنظيم كما يرى كثير من الكتاب أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف.

4. المدخل التكنولوجي:

يتم التركيز في هذا المدخل على إحداث التغيير في تركيب وتدفق العمل أو على أنماط العمل وأساليبه أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل بإدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات وسائل وأساليب عمل جديدة. (عبد الله . 2015 . ص

. 70،72)

خلاصة الفصل:

التغيير ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية بإعتبار أن المؤسسة مجال مفتوح ومتفاعل مع المحيط الخارجي الذي يوجب عليها مسايرة التغييرات تماشياً والمستجدات من أجل التكيف والبقاء وتحقيق التأقلم مع البيئة التنظيمية بشكل عام.

هوامش الفصل:

1. بلال محمد إسماعيل (2004) ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة جامعة الإسكندرية ، مصر .
2. خيري أسامة (2014) ، القيادة الإستراتيجية ، دار الـراية للنشر والتوزيع، الأردن.
3. دودين أحمد يوسف (2014) ، إدارة التغير والتطوير التنظيمي ، دار البارودي للنشر والتوزيع ، الأردن.
4. الشماع خليل محمد حسن وخضير كاظم محمود (2007) ، نظرية المنظمة ، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
5. الطيطي خضر مصباح ، (2011) ، إدارة التغير تحديات وإستراتيجيات ، دار حامد، الأردن .
6. عامر سامح عبد المطلب (2011) ، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر وناشرون وموزعون ، الأردن.
7. عبوي زيد منير (2008) ، التخطيط والتطوير الإداري ، دار الـراية للنشر والتوزيع، الأردن
8. عصفور محمد شاكـر، (2009) ، أصول التنظيم والأساليب ، ط 6 ، دار المسيرة، الأردن.
9. عليان ربحي مصطفى (2015) ، إدارة التغير ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
10. كورتل فريد وكحيلة آمال (2015) ، إدارة التغير في عالم الأعمال، دار الـراية للنشر والتوزيع، الأردن.

الفصل الرابع: إجراءات الميدانية للدراسة تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها.

خلاصة.

هوامش الفصل.

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل مجالات الدراسة الزمانية والمكانية من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وقبل إجراء هذه الدراسة الميدانية قمنا أولاً بتحديد الأدوات التي من خلالها نستطيع جمع البيانات التي تفيدنا في دراستنا هذه بالإضافة إلى إختيار العينة والمنهج المناسب للموضوع .
نتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعت لإتمام هذه الدراسة حيث شملت منهج الدراسة المستخدم وعينة البحث والأدوات المستخدمة في جمع البيانات "الاستبيان" وكذا حدود الدراسة على النحو التالي:

أولاً: مجالات الدراسة:

أ. المجال المكاني

1. التعريف بالمؤسسة: "الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء تيارت"

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، وهي فرع من فروع سونلغاز ذات طابع تجاري وتعتبر من أكبر الشركات في الجزائر التي تلعب دوراً أساسياً في الاقتصاد من خلال تزويدها لمختلف القطاعات الاقتصادية مثل: المصانع، الشركات، المواطنين بما يحتاجون إليه من طاقة كهربائية.

أنشئت في يناير 1978، ولها حظيرة إنتاجية ذات قدرة يصل مجموع طاقتها المركبة 6740 "ميغاواط" تتألف من أربع شعب ذات أنماط ومستويات مختلفة من حيث القوة. وتتألف حظيرتها الإنتاجية من:

- عنفة بخارية 2740 م. و
- عنفة غازية 3576 م. و
- عنفة مائية 249 م. و
- عنفة ديازال 175 م. و

تتفد شركة إنتاج الكهرباء برنامجاً واسعاً لإعادة تأهيل وتجديد حظيرتها الإنتاجية من أجل الحفاظ على مستواها الحالي من القدرة الإنتاجية.

وتتطلع إلى الاستمرار في كونها المتعامل السائد في مجال الإمداد بالطاقة الكهربائية. وبرنامجها الإنمائي موجه نحو الرفع من جاهزية مجموعات الإنتاج ومن موثوقيتها.

كما أن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء تحتوي على مجموعة من الوحدات أو الفروع التابعة لها موزعة على مختلف ولايات الوطن وكل وحدة تتحكم في فروع التابعة لها، ومن بين هذه الوحدات وحدة تيارت.

* وحدة تيارت هي وحدة إنتاجية طاقوية مقسمة إلى وحدتين "FIAT" و"ALSTHOM"، إنتاجها الإجمالي 450 ميغاواط. تحتوي وحدة "FIAT" على أربعة مجمعات TG 20B2 بقوة 30 ميغاواط لكل مجمع. أما وحدة "ALSTHOM" تحتوي على ثلاثة مجمعات TG 9001ED4 بقوة 100 ميغاواط لكل مجمع.

2- موقعها الجغرافي

تقع وحدة إنتاج الكهرباء في جنوب ولاية تيارت على الطريق الوطني رقم: 23 الواقع بين ولاية تيارت ودائرة السوق.

ب . المجال البشري: تضم مؤسسة إنتاج الكهرباء بتيارت 135 عاملا، يتوزعون على ثلاثة أصناف وهي كالتالي:

الصنف الأول: يمثل فئة الإطارات ويضم 44 عاملا

الصنف الثاني: ويمثل فئة أعوان التحكم 71 عاملا

الصنف الثالث: ويمثل فئة أعوان التنفيذ ويضم 20 عاملا

كما تضم المؤسسة المصالح التالية:

1. مصلحة الموارد البشرية.

2. مصلحة التموين.

3. مصلحة المالية والمحاسبة.

- مهام الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء

تتمثل مهمة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE) في إنتاج الطاقة الكهربائية انطلاقا من مصادر حرارية ومائية تستجيب لمتطلبات الجاهزية والموثوقية والسلامة والحفاظ على البيئة. وهي مكلفة كذلك بتسويق الكهرباء المنتجة.

ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات. وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

ومن ناحية أخرى تكمن مهام هذه الشركة في إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل، وهذا هو المسعى المتبع من قبل الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء خلال هذه السنوات الأخيرة. ومن أجل الامتثال لأحكام قانون فبراير 2002، اعتمدت سونلغاز نصوصا أساسية جديدة خاصة بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء ذات أسهم، وتحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عاملة وشركة أم. يخضع هذا المسعى إلى مبادئ التنظيم التالية:

* الشركة الأم:

المهام الأساسية لهذه الشركة موجهة نحو:

- إعداد الإستراتيجية وقيادة الشركة
 - ممارسة الرقابة على الفروع
 - إعداد السياسة المالية وتنفيذها
 - تحديد سياسة الأجور وتطوير المورد البشري للشركة.
- وكنتيجة لتعزيز تنظيم سونلغاز على شكل مجمع صناعي وإنجاز برنامج هام لتطوير المجمع، عادت مؤسسات الإنجاز هذه مثل الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء منذ جانفي 2006، إلى أحضان سونلغاز وأصبحت تابعة لها.

ومن ناحية الشركة في الأسهم تشكل مساهمة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء في شركات مختلطة متعددة عنصرا حاسما في إستراتيجيتها المتعلقة بالإنتاج والشراكة. وهكذا فقد استثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل الاتصالات اللاسلكية أو صيانة العنقات الغازية. ويتمثل الهدف المنشود في ما يلي:

- دمج التكنولوجيا والدراية الفنية
- إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير
- تحقيق استثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال
- اكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية.

فمهام الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء تطمح دائما إلى ديمومة الحضور، مجمع كان ولا يزال هو السائد في السوق الوطنية، بل سيظل فاعلا، له وزنه في السوق الأورو متوسطية، وتسعى الشركة جاهدة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للأمة. -إنه طموح شركة قوية بمقوماتها الذاتية في حسن الإدارة والتسيير وقوية كذلك بالشيم الأخلاقية التي يتحلى بها مسيروها. -إنه طموح شركة تستمد قوتها من التلاحم الاجتماعي ومن هوية الخدمة العمومية التي هي راسخة في ثقافة كل أجبر من أجرائها. -إنه طموح في أن تكون مؤسسة مواطنة تعمل من أجل تحقيق الرقي الاجتماعي بجميع أشكاله، وتتصرف من يحمي البيئة ويحرص على التنمية المستدامة. -إنها لطموحات في متناول أيدينا، وسننجح في تحقيقها بفضل مشاركة الجميع.

ج . المجال الزمني: يمثل هذا المجال الفترة الزمنية التي أجرى فيها الباحث دراسته، وبالنسبة لموضوع دراستنا "دور إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي" في مؤسسة s.p.a "الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء تيارت" فقد بدأت الدراسة في 15 فيفري 2017 إلى غاية 20 أبريل 2017 عبر فترات منقطعة جاءت كالتالي:

1. الفترة الأولى: تمت فيها الإجراءات القانونية لإمضاء اتفاقية التريص حيث تمت الموافقة على تريضنا.
2. الفترة الثانية: من 15 فيفري 2017 إلى 18 من نفس الشهر والسنة، تم فيها التعرف على الشركة ومدير إدارة الموارد البشرية فيها، الذي زدنا بمختلف المعلومات عن الشركة وفتحنا باب النقاش حول موضوع دراستنا.
3. الفترة الثالثة: في 15 مارس تمت فيها جمع بعض المعلومات التي لم تعطى لنا في الأول وشملت هذه المعلومات أعمار العاملين بالمؤسسة وكذا توزيعهم المهني "إطار، عون تحكم، عون تنفيذ"
4. الفترة الرابعة: يوم 15 أبريل 2017 تم توزيع الاستمارات على العينة المأخوذة من مجتمع البحث.
5. الفترة الخامسة: تم فيها استرجاع 32 استبيان من أصل 32، كان هذا يوم 20 أبريل 2015.

ثانيا: منهج الدراسة

يشير المنهج بشكل عام إلى الأدوات والوسائل النوعية لاكتساب المعرفة .(جونز . ترجمة خواجه . 2010 ص . 195) أي أنه الوسيلة التي عن طريق استخدامها تزداد فاعليتها وزيادة معرفتنا وفهمنا للحقائق

كما يعرف المنهج الوصفي: يعد طريقة يعتمد عليها الباحثون للحصول على معلومات واقعية ودقيقة ، تصور الواقع الإجتماعي والذي يؤثر في كافة الأنشطة الثقافية والسياسية والعلمية وتسهم في تحليل ظواهره . (عساف . والوادي . 2015 . ص 134) .

لقد تم اختيار المنهج الوصفي لهذه الدراسة كونه يتلائم مع طبيعة الظاهرة المدروسة، وسؤال الاشكالية والفرضيات المنبثقة عنه، فضلا عن باقي الخطوات البحثية الأخرى، والتي يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا فهو يهتم بدراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً من خلال توضيح خصائصها.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

1. الاستمارة: مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي ، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس ،وهي وسيلة للاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها المبحوث .

وقد قمنا بالإعتماد عليها كأداة رئيسية في جمع البيانات الخاصة بدراستنا هذه.

2. تعريف السجلات والوثائق: يقول غانيشا وزميله أن الوثيقة مادة توفر المعلومات أو الإرشادات وهي الوعاء المادي للمعرفة والذاكرة الإنسانية ، وتوجد أنواع كثيرة من الوثائق ، لا بد لخبير المعلومات أن يجيد معرفة خواصها وتحديد نوعها حتى يجري عليها المعالجة المناسبة ويستعملها الاستعمال المناسب وهناك نوعان من الخواص للوثائق.

1 . الخاصية المادية " مادة صنع الوثيقة، طبيعة الرموز المستخدمة، الحجم، وسيلة الإنتاج، إمكانية قراءة الوثيقة مباشرة أو ضرورة استخدام آلة لهذا

2 . الخاصية المعنوية للوثيقة، الهدف، المحتوى، الموضوع، المصدر، كيفية الحصول عليها . (عليان .

2010 . ص . 194)

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها: تعرف العينة بأنها عبارة عن مجموعة أو جزء منه ينبغي اختيار مجموعة منه تسمى العينة، وهي عبارة عن مجموعة أو جزء من المجتمع يتم اختياره لتمثيل المجتمع بأكمله أي أنها مجموعة فرعية وهي التي تحاول دائماً مقارنتها عندما نقوم بتجربة أو دراسة

ميدانية، وبشرط في هذه العينة أن تكون ممثلة لمجتمع البحث الذي أخذت منه والتمثيل هو أم تكون خصائص العينة هي نفسها خصائص مجتمع البحث وإلا تصبح العينة غير ممثلة ولذا يمكننا تعميم النتائج المتحصل عليها من عينة المجتمع (حجيلة . 2015 . ص 72).

وقد اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل في دراستنا للموضوع، لأننا بصدد دراسة مجتمع بحث أو الأفراد الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة وهم فئة الإطارات، وأردنا أن نعطي الفرصة لكل وحدة احصائية في الظهور، وقد استرجعنا 32 مفردة من أصل 44، وذلك لأن المؤسسة محل الدراسة رفضت ملئ بعض الاستمارات بحجة عدم امتلاك الوقت الكافي للإجابة عن الأسئلة، فضلا عن توافد العديد من الطلبة الآخرين لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة.

أما الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة: فقد تم الإعتماد في تفرغ جداول الدراسة التكرار والنسبة المئوية.

خلاصة الفصل:

من أجل الوصول إلى نتيجة موضوعية وهادفة، تم الإعتماد على الخطوات المنهجية الرئيسية وهي تحديد مجال الدراسة، ثم إختيار المنهج الملائم للموضوع، فأدوات جمع البيانات، وأخيرا كيفية إختيار العينة كونها تعد ركيزة أساسية لأي بحث علمي، وقد ساعدتنا الاستمارة كأداة بارزة في البحث على جمع المعلومات التي من خلالها نختبر صدق فرضيتنا التي كانت منطلق دراستنا الراهنة.

هوامش الفصل:

1. غنيم محمد عثمان وعليان مصطفى ربحي (2010) ، أساليب البحث العلمي ، ط4 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن .
2. أحمد عياد (2009) ، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
3. جميلة رحالي (2015)، الوجيز في المنهجية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
4. العساف أحمد عارف والوادي محمود (2015)، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية ، ط2 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
5. جندلي عبد الناصر (2007)، تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد.

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية
الأولى.

ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية
الثانية.

ثالثاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية
الثالثة.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة.

خامساً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

سادساً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات

السابقة.

خلاصة.

تمهيد:

بالإعتماد على هذا الفصل يمكن التعرف على دور إدلرة المعرفة في عملية التغيير التنظيمي من خلال الإعتماد على إجابات أفراد العينة وذلك بترجمة النسب المتحصل عليها إلى تحليلات نتوصل من خلالها إلى الإجابة على الفرضيات التي قامت عليها الدراسة.

محور البيانات الشخصية

جدول(01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
78,12%	25	ذكر
21,87%	07	أنثى
100%	32	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة **78,12%** من إجمالي العينة من فئة الذكور بينما سجلنا نسبة **21,87%** بالنسبة لفئة الإناث.

وهذا راجع في نظرنا إلى طبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة التي تتطلب في أغلب الأحيان المداومة الليلية وهذه المهمة تناسب الذكور أكثر من الإناث وكذا الثقافة المجتمعية والأعراف والتقاليد التي ترفض عمل المرأة الليلي.

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
31,25%	10]35-25]
46,87%	15]45-35]
21,87%	07	[55-45]
100%	32	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد البحث هم من تتحصر أعمارهم ما بين [45 - 35] سنة بنسبة 46,87% ثم تليها نسبة 31,25% بالنسبة للفئة العمرية المنحصرة ما بين [35 - 25] في حين كانت النسبة الأقل بالنسبة للذين تتراوح أعمارهم ما بين [55 - 45] بنسبة 21,87%.

بالتالي أغلب أفراد العينة من فئة الشباب، وهذا يبين سياسة المؤسسة في إستقطابها لفئة الشباب ذوي المؤهلات والكفاءات وأيضاً خريجي الجامعات.

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
0%	0	إبتدائي
0%	0	متوسط
0%	0	ثانوي
32%	32	جامعي
100%	32	المجموع

تبين لنا المعطيات الواردة في الجدول أن جميع أفراد العينة بنسبة 100% كانت من فئة الجامعيين في حين كانت النسب منعدمة تماما بالنسبة للمستويات التعليمية الثلاثة [الإبتدائي، المتوسط، الثانوي]. وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة التي تعمل على إستقطاب العمال ذوي الكفاءات العالية و حاملي الشهادات من أجل خلق الأفكار والإبداع وقابلية هذه الفئة للتعلم و التحصيل و التكيف مع المستجدات التكنولوجية و التنظيمية و الإندماج معها بسهولة و كذا الرقي بمستوى المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
31,25%	10	أعزب
62,5%	20	متزوج
6,25%	02	مطلق
/	/	أرمل
100%	32	المجموع

أظهرت لنا البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أن نسبة 62,5% من أفراد العينة هم من فئة المتزوجين، في حين سجلنا نسبة 31,25% لغير المتزوجين، وقد كانت الأقلية لفئة المطلقين بنسبة 6,25%. ولم نسجل أي نسبة للأرامل.

من خلال هذه المعطيات نستطيع القول أن نسبة كبيرة من عمال المؤسسة يتمتعون بالإستقرار في حياتهم الإجتماعية وهذا ما يؤهلهم نفسياً إلى القيام بالمهام الموكلة إليهم، من خلال شعورهم بروح المسؤولية وكذا العمل بروح عالية من أجل تحقيق ذاتهم الإجتماعية، أما نسبة الغير متزوجين إما يرجع ذلك لعامل السن أو لحدثة إلتحاقهم بالعمل أو لعدم إستقرارهم الوظيفي.

جدول رقم (05): بين مدة الإلتحاق بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
9,37%	03	أقل من 5 سنوات
9,37%	03	من 5-10 سنوات
40,62%	13	من 10-15 سنة
31,25%	10	من 15-20 سنة
6,25%	02	من 20-25 سنة
3,12%	01	25 سنة فأكثر
100%	32	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة أن نسبة 40,62% من العينة تنحصر خبرتهم ما بين 10-15 سنة في حين أظهرت المعطيات أن نسبة 31,25% تنحصر ما بين 15-20 في حين كانت النسب قليلة بالنسبة للسنوات الأخرى وعليه يمكن القول أن المؤسسة بالرغم من أنها تستقطب فئة الشباب إلا أنها تحافظ على عمالها ذوي الخبرة وربما يعود السبب إلى الإستعانة بهم في تدريب العمال الجدد و تعريفهم بطبيعة العمل و مساعدتهم في إنجاز المهام.

جدول رقم (06): بين مكان الإقامة

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
93,75%	30	منطقة حضرية
6,25%	02	منطقة شبه حضرية
0%	0	منطقة ريفية
100 %	32	المجموع

توضح لنا المعطيات الرقمية الواردة في الجدول أن نسبة كبيرة والمقدرة بـ **93,75%** من أفراد العينة تقطن بمنطقة حضرية في حين كانت نسبة قليلة جدا مقدرة بـ **6,25%** بالنسبة للمنطقة شبه حضرية، في حين كانت نسبة منعدمة للمنطقة الريفية .

من خلال هذه النسب المسجلة نقول أن أغلب أفراد العينة يقطنون بجانب أو قريب من المؤسسة وهذا يساعدهم في الإلتحاق بمواعيد العمل والإلتزام بالمواعيت ومع أن هناك بعض الإطارات لا ينحدرون من ولاية تيارت بل من ولايات مجاورة إلا أنهم يستقرون بها من أجل تجنب العناء والتعب الذي يؤثر سلبا على أداء مهامهم الوظيفية.

جدول رقم (07) : يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
100%	32	إطار
/	/	عون تحكم
/	/	عون تنفيذ

تبين المعطيات في الجدول أن جميع أفراد العينة من الإطارات بنسبة 100% . وقد إكتفينا فقط بإختيار هذا المستوى دون إختيار أعوان التحكم وأعوان التنفيذ لأن طبيعة الموضوع الجاري دراسته حتم علينا هذا الإختيار لأن مستوى الإطارات هو الذي يعنى بكثرة بإستخدام البرمجيات.

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

جدول رقم(08) مصدر الحصول على المعرفة لتغيير شكل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
71,87%	23	نعم
28,12%	09	لا
100%	32	المجموع

أظهرت البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أن ما نسبته 71،87% من أفراد العينة أن المؤسسة تعتمد على مصادر داخلية وخارجية للمعرفة من أجل التغيير في شكل المؤسسة، في حين عبرت نسبة 28،12% أنها لا تعتمد على أي مصادر.

وعليه بالإعتماد على نسبة 71،87% فإن المؤسسة تدرك الأهمية الحيوية للمعرفة في الأعمال كإستراتيجية ومبادرة للتميز، وتحقيق الميزة التنافسية وذلك بالإعتماد على مصادر داخلية والمتمثلة في الإستفادة من الأفراد، والجماعات ومن خلال مشاركة العقل الإنساني التنظيمي كقوة محفزة على التغيير والإستفادة من المؤتمرات الداخلية والعمليات الداخلية للأفراد عبر الخبرة والمهارة، والبحوث وبراءات الإختراع.

أما على المستوى الخارجي فتستفيد من نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى، أو الإنتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها إستتساخ المعرفة بالإضافة إلى المنافسون، والموردون والزبائن، ومراكز البحث العلمي كماصدر للتغيير من أجل الريادة والمنافسة.

جدول رقم(09): يوضح مدى إستعانة المؤسسة بالخبراء والمتخصصين لتغيير شكل الهيكل.

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
21،87%	07	نعم
78،12%	25	لا
100 %	32	المجموع

أظهرت النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 78،12 من أفراد العينة أجابت أن المؤسسة لا تستعين بخبراء من الخارج أثناء إجراء تعديل في الهيكل، بينما أظهرت نسبة 21،87 عكس ذلك.

وحسب تصريحات المشرف في المؤسسة محل الدراسة، فإنها نادرا ما تحدث تغيير على المستوى الداخلي في الهيكل التنظيمي وإن غيرت يكون تغيير طفيف تختص به الإدارة العليا فقط، أما إذا كان التغيير يدفعه الضغط من الخارج من خلال القوانين التنظيمية من الدولة، والمنافسين والتكنولوجيا، والبيئة الإقتصادية فإن

المؤسسة في هذا الوضع تستعين بأطراف متخصصة من خارج المؤسسة من أجل الإستفادة من خبرتها في هذا المجال، وذلك لزيادة قدرة المؤسسة للتكيف مع البيئة المحيطة.

جدول رقم(10): يوضح مدى قدرة المؤسسة على التغيير في الهيكل التنظيمي .

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
87,5%	28	تمتلك القدرة
17,4%	04	لا تمتلك القدرة
100%	32	المجموع

توضح الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول بأن نسبة 87,5% من أفراد العينة رأيت أن المؤسسة قادرة على التغيير في الهيكل، في حين أجابت نسبة 17,4% أنها لا تمتلك القدرة على ذلك.

بالتالي حسب إجابة غالبية أفراد العينة نستطيع القول أن المؤسسة قادرة على التغيير لأنها تمتلك رؤية عميقة ومعايير عالية تعمل على تحقيقها، وتوسع خطواتها نحو الآفاق التكنولوجية ومواكبة التطورات والمستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية، وتحقيق الكفاءة والقدرة التنظيمية وذلك من خلال تحديد حاجياتها من التغيير وتشخيص هذا التغيير ومتابعته وتقويمه من أجل إنجاحه .

جدول رقم (11): يوضح مدى تشجيع المؤسسة العاملين للإلتحاق ببرامج التكوين.

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
100%	32	نعم
/	/	لا
100%	32	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول بأن نسبة **100%** من إجمالي العينة صرحت أن المؤسسة تشجع موظفيها على الإلتحاق بالبرامج التكوينية .

بناء على هذه المعطيات نقول أن التكوين هو شرط من شروط التكيف الفعال مع المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية، بالإضافة إلى أنه يساهم في توفير المهارات الضرورية التي من شأنها أن تدعم توجهات المؤسسة وإيجاد معارف جديدة، وإعتماد المؤسسة وتشجيعها لمثل هذه البرامج وتكثيفها يكفل لها التميز على منافسيها، من حيث جودة الخدمة أو السلعة التي تنتجها فالدورات التكوينية تقوم بتأهيل العامل وتفرض عليه التغيير بإعتبار أن الوظائف في تغير مستمر.

جدول رقم(12): يبين مدى توفير المؤسسة الدعم المادي لإنجاح البرامج التكوينية.

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
84,37%	27	نعم
15,62%	05	لا
100%	32	المجموع

من خلال المعطيات الرقمية الموضحة في الجدول أظهرت نسبة **84,37%** من أفراد العينة أن المؤسسة توفر الدعم المادي أثناء البرامج التكوينية، في مقابل ذلك أجابت نسبة **15,62%** عكس ذلك.

من خلال تحليلنا للجدول السابق وجدنا أن المؤسسة تشجع على الإلتحاق بالبرامج التكوينية، ومن خلال ما إتضح لنا في هذا الجدول وجدنا أنها لا تشجع فقط بل تتكفل بكافة الماديات والمتمثلة في: [النقل، الإقامة..] فرغبة المؤسسة على المنافسة والبقاء وتوفير وتجديد المعارف يحتم عليها تحمل هذه الأعباء، وبقاء العامل دون تكوين يؤدي إلى تقادم المهارات التي تعلمها قبل الإلتحاق بالمؤسسة ما يعود بالسلب عليها، بالإضافة إلى أن الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة لا تكون على المستوى المحلي فقط بل تكون في شكل بعثات إلى خارج الوطن، بالتالي هي مكلفة ولايستطيع عامل عادي دفع تكاليفها ما يستوجب على المؤسسة التكفل بها.

جدول رقم (13): يوضح مدى تقبل المؤسسة لطرح وتوليد الأفكار

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
78,12%	25	نعم
21,87%	07	لا
100%	32	المجموع

أظهرت المعطيات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه بنسبة 78,12% أن المؤسسة تشجع على طرح الأفكار الجديدة في حين أجابت نسبة 21,87% أنها لا تشجع على ذلك.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على خبرة ومهارات وقدرات موظفيها على التفكير، وتوليد الأفكار وتسعى هي بدورها إلى ترجمتها وتوجيهها صوب الواقع حيث أن المؤسسة تعمل على الإستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في عقول موظفيها، والإستثمار فيها بشكل أمثل وتحويلها إلى قوة إنتاجية تسهم في رفع كفاءة المؤسسة.

ومن خلال تحدثنا مع المشرف بالمؤسسة صرح لنا أن مؤسستهم تقوم بعقد إجتماعات الإستماع إلى عاملها لطرح أفكارهم وسماه لنا **بالعصف الذهني - Braing Storming** - ومنه نستنتج أن المؤسسة تطبق مبدأ الديمقراطية في التسيير وهذا ما توصلت إليه دراسة بوديب دنيا حيث أشارت إلى عقد جلسات فكرية مع العاملين وفتح المجال للإبتكار والإبداع وضرورة النظر في سياسة التحفيز المعنوي للأفراد.

جدول رقم (14): يوضح تشجيع المؤسسة على طرح الأفكار المبدعة في حل مشكلاتها

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
90,62	29	نعم
9,37	03	لا
100	32	المجموع

تظهر النتائج الميدانية الموضحة في الجدول أن نسبة **90,62** من إجمالي العينة أكدت أن المؤسسة تعتمد على الأفكار المبدعة في حل مشاكلها، في حين أظهرت نسبة **9,37** أنها لا تشجع. وعليه يمكن أن نستنتج بأن مؤسسة إنتاج الكهرباء تعتمد على الأشخاص أو العمال ذوي الأفكار المعرفية وتجتمع معهم ومحاولة إستخراج كل ما في عقولهم من مخزون فكري، عن طريق جلسات ما سميناه سابقا **العصف الذهني** من أجل إنتاج وتوليد أفكار إبداعية وتقبل الآراء والأفكار وهذا في نظرنا يشجع في خلق رأس مال فكري تعتمد عليه المؤسسة

جدول رقم(15): يوضح مدى قيام المؤسسة بالإجتماعات لحل المشاكل وتوليد الأفكار

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
%93,75	30	نعم
%6,25	02	لا
%100	32	المجموع

تظهر النتائج الميدانية أن ما نسبته **93,95%** من العينة البحثية صرحت أن المؤسسة تقوم بعقد إجتماعات لطرح الأفكار لحل المشاكل وتوليد الأفكار، في حين صرحت نسبة **6,25%** أنها لا تقوم بذلك.

ونستنتج أن المؤسسة على مبدأ المشاركة في القرار من خلال البدائل والإقتراحات المقدمة، بالتالي يمكن القول أن المؤسسة تشجع على التطوير الذاتي للأفراد من خلال العمل على إنشاء نوع من الحوار بين الإدارة والموظف من أجل تكامل أهداف الإدارة مع أهداف الموظفين، وعليه فإن المؤسسة تعمل على توليد رأس مال معرفي لحل المشاكل والقضايا بطريقة مبتكرة. وذلك بالتعريف بالمشاكل وإيجاد حلول إبتكارية، لذا يجب على المؤسسة توفير البيئة الملائمة بواسطة الإتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد، والشفافية والتكامل بين الخبرات بخلق مناخ مناسب وفتح المجال لإبداء الرأي في مختلف المواضيع المتعلقة بالمؤسسة وفي نظرنا هذا يساهم بشكل فعال في رفع الأداء والتميز.

جدول رقم(16): يوضح مدى إستفادة المؤسسة من التجارب الماضية في إحداث تغيير هيكلي.

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
90,62%	29	نعم
9,87%	03	لا
100%	32	المجموع

أظهرت الشواهد الرقمية المسجلة في الجدول أعلاه أن نسبة 90,62% من عمال المؤسسة يرون أن مؤسستهم تستفيد من تجاربها الماضية أثناء عملية التغيير، في حين عبرت نسبة 9,87% أنها لا تستفيد.

ومنه نستنتج أنه من أجل تحقيق التكيف والتأقلم مع البيئة التنظيمية و المحيط الإجتماعي بشكل عام، وجب على المؤسسة تدارك الأخطاء السابقة ومعالجتها وكذا إضفاء الديناميكية في محيط العمل وتغيير الأساليب الكلاسيكية تتماشى مع المستجدات، والتغيرات الإجتماعية بالإضافة إلى معالجة الفجوات والثغرات والحالات الصعبة التي تقف أمام التغيير وذلك من خلال التعديل الدائم والمنظم، والمخطط له وتصحيح الأخطاء ومراجعة المعلومات المشكوك في صحتها وكذا الإعتماد على التكنولوجيا من خلال تخصيص لإعداد البرامج التدريبية للعمال بهدف التحسين، والتغيير المستمر وهذا ما

توصلت إليه دراسة علاوي عبد الفتاح حيث وجد أنه من أهم إيجابيات تطور المنظمة إكتشاف أخطاء التغيير، وتحديد جوانب القصور فيه لتحقيق الفعالية التنظيمية.

ثانيا: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضة الثانية.

جدول(17) : يوضح وجود شبكة الإتصال الداخلي [أنترايت] بالمؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
100%	32	نعم
/	/	لا
100%	32	المجموع

بينت النتائج الموضحة في الجدول أن غالبية أفراد العينة بنسبة 100% صرحت أن المؤسسة تتوفر على شبكة الإتصال - أنترايت -

نستنتج أن وجود هذه الشبكة داخل المؤسسة يساعد في الحصول على المعلومات في الوقت الحالي ما يساهم في تلقائية العمليات، ورفع كفاءة عمليات الإتصال والتنسيق بين عمليات إدارة المؤسسة، وسرعة إنتشار المعارف وإختيار المعلومة التي تريد توظيفها خدمة لأهدافها. بالإضافة إلى أن هذه التكنولوجيا تساعد على إنشاء معرفة جديدة والمحافظة على معلومات ومعرفة الشركة وتقاسم المعرفة بين العمال، ونقلها لتمكين المنظمة والأفراد توليد المعرفة وإستخدام الحلول التكنولوجية والإستثمار الأمثل في المعرفة.

كما أن مؤسسة إنتاج الكهرباء تتوفر على شبكات أخرى حسب تصريحات المشرف بالوؤسسة مثل: **réseau épi** - وقد وضح المدخل التقني لإدارة المعرفة دور تقنية المعلومات في تسويق ونشر المعرفة مايساهم في زيادة الحصة السوقية وتدعيم القدرة التنافسية.

جدول رقم (18): يوضح مدى إصدار المؤسسة للنشرية لزيادة المعارف الجماعية

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
68,75%	22	نعم
31,25%	10	لا
100%	32	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول أظهرت نسبة 68,75% من أفراد العينة بأن المؤسسة تقوم بإصدار النشرية لزيادة المعارف الجماعية في حين عبرت نسبة 31,25% أنها لا تصدر.

ومنه نستطيع القول أن المؤسسة تعمل على إيجاد معارف جديدة ونشرها، وتوزيعها المعرفة وتشاركها وذلك باتباع آليات فعالة مثل النشرية، والتقارير لتسهيل عملية التواصل المعرفي، وتبادل الآراء والأفكار المعرفية والإستفادة منها لإستبقاء العاملين وجعل العامل مرتبط وعلى دراية تامة بما يدور حوله. وقد يدخل هذا ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة وأحد أساليب الإتصال بين الفرد والمؤسسة من خلال توفير المعلومات، وإيجاد فهم مشترك بين العناصر الإنسانية وكذا إطلاع العمال على نشاط وخطط وبرامج المؤسسة.

جدول رقم (19): مدى تشجيع المؤسسة على نقل الخبرات والمعارف بين الأفراد

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
62,5%	20	نعم
37,5%	11	لا
100%	32	المجموع

توضح النتائج في الجدول أن المؤسسة تشجع بنسبة 62,5% نقل الخبرات والنعرف بين العمال في حين أجابت نسبة 37,5% بأنها لا تعمل على التشجيع لذلك.

نستنتج أن المؤسسة تعمل على تمكين العاملين من عملية التشارك المعرفي من خلال خلق بيئة تنظيمية حاضنة ومشجعة على المعرفة، وجعلها في متناول جميع أفراد المؤسسة ويعتمد ذلك على العلاقات داخل المؤسسة وتفاعل الوحدات الإجتماعية و أن تتسم بالمرونة من أجل التقاسم والتشارك الفعال، وكذا تحفيز العاملين على عدم إحتكار المعرفة وتخزينها بل طرحها وتبادلها وجعلها متاحة للجميع لتنميتها وإثرائها . ويتضح أن المؤسسة تدرك قيمة المعرفة ما يساهم في رفع دافعتهم للعمل، وهذا ما توصلت إليه دراسة فاطمة بوقريط حيث أشارت إلى أن فضاء العمل هو مجال للإبتكار والتعاون وصياغة الأهداف بمشاركة الذهنات الفاعلة.

جدول رقم (20): يوضح مدى إجراء المؤسسة للدوران الوظيفي

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
81,25%	26	نعم
18,75%	06	لا
100 %	32	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الظاهرة في الجدول بينت نسبة 81,25% من أفراد العينة أن المؤسسة تقوم بعملية الدوران الوظيفي، في حين أظهرت نسبة 18,15% أنها لا تقوم بذلك.

وعليه نستنتج أن المؤسسة تقوم بين فترة وأخرى بالتغيير في مناصب العمل حتى تسمح لكل فرد داخل المؤسسة من أن يستفيد ويتعلم من خبرات العمال الأكثر أقدمية وخبرة،بالإضافة إلى جعله قادر على التعامل مع مختلف المهام الوظيفية، وأيضاً رغبة المؤسسة في تزويد العامل بمعارف الآخرين والتشارك معهم، وإكتساب معارف جديدة وتنمية شخصياتهم وتخليصهم من الأعمال الروتينية.ولا يتم التغيير في المناصب على المستوى الداخلي للمؤسسة فقط بل يشمل نقل العمال إلى ولايات مجاورة بين كل فترة وفترة بالتالي لا يوجد إستقرار العمال بشكل نهائي أثناء توظيفهم بالمؤسسة المعنية.

جدول رقم (21): يوضح مدى تقبل العمال لإثراء المهام داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
%0	/	لدى كل العمال
%0	0	لدى أغلب العمال
%46,84	15	لدى قليل من العمال
%53,12	17	لا أحد من العمال
%100	32	المجموع

أظهرت النتائج المبينة في الجدول أن نسبة 53,12% من إجمالي العينة أجابت أن لا أحد من العمال يملك الرغبة في إثراء المهام داخل المؤسسة، في حين أجابت نسبة 46,87% أنها تتوفر لدى قليل من العمال، بينما كانت النسبة منعدمة في كل من الإقترحين [لدى كل العمال، لدى أغلب العمال]. وقد يعود السبب إلى الإجهاد البدني والذهني في العمل، وعدم وجود محفزات مادية ومعنوية بالإضافة إلى كبر حجم المسؤوليات الموكلة إليهم وربما يعود ذلك إلى عدم رغبتهم في التغيير كأسلوب غير مباشر، لأن إثراء المهام داخل المؤسسة يعتبر أحد أساليب التغيير من خلال التعرف على مهام أخرى بالتالي عمال المؤسسة لا تتوفر لديهم قابلية لذلك أما بالنسبة للقليل الذين كانت نسبتهم 46,87% فقد يعود ذلك إلى حب المسؤولية والطموح الواسع، ودرجة ولائهم للمؤسسة ورغبتهم في التغيير نحو الأفضل.

جدول رقم(22) : يبين قيام المؤسسة بالإتصال مع العاملين لشرح أهداف التغيير التنظيمي

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
12,5%	04	نعم
87,5%	28	لا
100%	32	المجموع

بالإعتماد على النتائج المبينة في الجدول أعلاه أجابت نسبة 87,5% أن المؤسسة لا تتصل مع العاملين لكي تشرح لهم أهداف التغيير، في حين أجابت نسبة 12,5% أنها تتصل بهم. وحسب تصريحات بعض العمال لنا فإن المؤسسة تطبق الأسلوب الإستشيري في بعض القرارات البسيطة، أما فيما يخص القرارات الإستراتيجية والمهمة فإنها من إختصاصات الإدارة العليا، ويرجع سبب غياب إتصال المؤسسة بالعاملين لشرح أهداف التغيير التنظيمي ربما خوفا منها في مقاومة هذا التغيير نظرا لما يتصوره الأفراد عن التغيير وما ينطوي عليه المستقبل في نظرهم من إبهام وغموض، وتحولات ليس لديهم أي أفكار واضحة عنها أو عما ينطوي عليه من آفاق سلبية تعود بالضرر عليهم مثلا فقدان المنصب الوظيفي لذلك نقول أنه يجب على المؤسسة إشراك الموظفين والرؤساء في برنامج التغيير لضمان الوصول إلى أهدافه المطلوبة.

جدول رقم(23) : يوضح أهمية التغيير في مناصب العمل

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
31,25%	10	العمال أكثر
46,87%	15	المؤسسة أكثر
21,87%	07	معا
100%	32	المجموع

وضحت النتائج المسجلة في الجدول أعلاه بأن نسبة 46,87% من أفراد العينة أجابت أن التغيير في مناصب العمل مفيد للمؤسسة، في حين أجابت نسبة 31,25% أنه مفيد للعمال أكثر، في مقابل ذلك صرحت نسبة 21,87% أنه مفيد للمؤسسة والعمال في نفس الوقت.

وبالإستناد إلى هذه النتائج يمكن القول أن هذه النسب كانت إلى حد ما متقاربة، وعليه نستنتج أنه حتى تكون المؤسسة متميزة ينبغي عليها أن تعمل كل مكوناتها بصورة متشاركة فكل عنصر يؤثر ويتأثر بالعناصر الأخرى من خلال تنمية وتبادل المهارات والمعارف في العلاقات، وهنا تظهر أهمية التغيير في مناصب العمل بالنسبة للمؤسسة والفرد في آن واحد وهو تحسين أداء الفرد وقدرة المؤسسة على تحقيق ثلاثية البقاء والنمو والإستمرار.

جدول (24): يبين مدى تشجيع المؤسسة العمل ضمن فريق لزيادة المعارف الجماعية.

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
90,62%	29	نعم
9,37%	03	لا
100%	32	المجموع

من خلال المعطيات الرقمية الموضحة في الجدول وجدنا أن نسبة 90,62% من أفراد العينة البحثية أجابت أن المؤسسة تشجع العمل ضمن فريق لزيادة المعارف الجماعية، في حين عبرت نسبة 9,37% منهم أنها لا تشجع العمل ضمن فريق.

ومنه نستنتج أن الإدارة تقوم على مبدأ المعرفة من خلال تسهيل عملية تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم، وتشجيع العمل بروح الفريق من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها، والإبداع فيها من خلال درجة إستيعابها ومدى تطبيقها في أذهان وعقول العاملين، وتقديم التسهيلات المطلوبة من خلال العلاقات الرسمية وغير الرسمية وهذا ما لاحظناه أثناء تواجدها بالمؤسسة من خلال تجمعات العمال فيما بينهم أثناء القيام بمهامهم، وذلك بهدف التشرك الفعال و أيضا عبر مجموعات الأخبار وتكنولوجيا المؤتمرات وكذا الإعتماد على البرمجيات الجماعية.

ثالثا: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

جدول رقم (25): يوضح مدى إمتلاك المؤسسة المعرفة لإستقطاب الموارد البشرية.

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
68,75%	22	نعم
31,25%	10	لا
100%	32	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أن نسبة 68,75% من أفراد العينة رأيت أن المؤسسة تمتلك المعرفة التي تستقطب بها الموارد البشرية، في حين رأيت نسبة 31,25% أنها لا تمتلكها.

بالتالي عنل المؤسسة بأنظمة معلومات عالية الكفاءة مثل: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و الإنترنت و الأنترانيت والإهتمام بالبحث و التطوير، والتواصل عبر الحاسب الآلي وسوق العمل الإلكتروني، وتنمية الرصيد المعرفي من خلال إتباع منهجية البحث العلمي والإحاطة بتطورات العلوم و التقنيات وكذا التركيز على التفكير العلمي والإبتكار كل هذا يساعد المؤسسة على بناء قاعدة معرفية، وتوثيقها في ذاكرتها التنظيمية ما يعكس صورتها على المستوى الخارجي ويجعلها قادرة على الإستجلاب الخارجي من خلال

لبحث على حاملي المعرفة الذين يتميزون بمستويات عالية . وعليه نستنتج أن إمتلاك المؤسسة للمعرفة يجعلها قادرة علة تحديد احتياجاتها من العاملين من حيث العدد والمهارة.

جدول رقم (26) :يوضح مدى إهتمام المؤسسة بتوظيف المعرفة بهدف تحسين كفاءة مواردها البشرية.

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
78,12%	25	نعم
21,87%	07	لا
100%	32	المجموع

تبرز النتائج الموضحة في الجدول أن نسبة 78,12% من أفراد العينة أجابوا أن المؤسسة تهتم بتوظيف المعرفة بهدف تحسين كفاءة الموارد البشرية، في حين رأت نسبة 21,87% أن المؤسسة لا تهتم. وعليه نستطيع القول أن المؤسسة تعمل بالمعرفة واتي تمكن العاملين من الفهم والتعلم، والإنطلاق نحو المعرفة المتجددة وجعل العاملين أكثر مرونة و إستجابة للتغيرات، كما تساعد العاملين للتصدي للمشاكل من خلال إستخدام المعارف والمعلومات التي حصاوا عليها وجعلهم قادرين على أداء مهامهم بكفاءة عالية وفعالية وذلك يتبادل المعرفة عبر البريد الإلكتروني، وجعلهم متشاركين في التطبيقات التكنولوجية وصقل كفاءاتهم في ظل الإقتصاد المعرفي وهذا ما أكد عليه المدخل الإجتماعي الفني لإدارة المعرفة حيث ركز على توظيف المنظمة للمعرفة ما يساعد في تبادل الخبرات ورفع معرفة العاملين.

جدول رقم (27) : يبين تشجيع المؤسسة على تطبيق المعرفة بهدف التغيير في الموارد البشرية.

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
84,27%	27	نعم
15,62%	05	لا
100 %	32	المجموع

بينت النتائج الكمية الموضحة في الجدول أن نسبة 84,27% من العينة أجابت أن المؤسسة تشجع على تطبيق المعرفة، في حين عبرت نسبة 15,62% أنها لا تشجع على ذلك.

بالتالي يمكن القول أن المؤسسة تشجع على نشر المعرفة في كل زاوية من المنظمة مع تيسير عملية توصيلها من أجل الإستفادة القصوى منها، وذلك بتكوين المعرفة ونشرها وترجمتها إلى سلوك فعلي يخدم المؤسسة وتنمية القدرات الإنسانية ومساعدة العاملين على التعلم و الإنطلاق نحو تجسيد المعرفة ضمن الفعاليات مثل: اللقاءات والحوارات غير الرسمية وتهيئتهم للتعامل مع المتغيرات، وفتح آفاق الإتصالات ما ينعكس على مستويات الأداء وتجنب الفشل و الأخطاء السابقة ورفع الإنتاجية.

جدول رقم (28) : يبين سعي المؤسسة في الإعتماد على أنظمة جديدة لإستقطاب أحسن الكفاءات

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
65,62%	21	نعم
34,37%	11	لا
100 %	32	المجموع

أظهرت المعطيات المسجلة في الجدول أن ما نسبته **65,62%** من العينة البحثية أجابت أن المؤسسة تعتمد على أنظمة جديدة في إستقطاب أحسن الكفاءات، في حين أظهرت نسبة **34,37%** أنها لا تسعى إلى ذلك.

وعليه يمكن القول أنه ومن أجل زيادة فرص حصول المؤسسة على حاملي المعرفة والمتميزين فيها الذين يتميزون بمستويات عالية، يوجب على المؤسسة توفير أنظمة معلومات عالية الجودة من خلال التوسع في التكنولوجيا والاتصالات وتطبيق تكنولوجيا متطورة، والتكنولوجيا التي تعتمد على الشبكات وذلك لضمان توظيف هذه الكفاءات العالية والمحافظة على معارفها الفكرية وتطويرها أكثر والإستثمار فيه بشكل يخدم مصلحة المؤسسة على الصعيدين الداخلي و الخارجي .وهذا ما أشار إليه المدخل التكنولوجي الخاص بالتغيير التنظيمي من خلال ضرورة التغيير في نمط العمل و إدخال معدات وأدوات و أساليب حديثة في العمل.

جدول رقم (29): يبين سعي المؤسسة في الحد من الإجراءات التي تعيق تغيير الموارد البشرية

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
90,62%	29	نعم
9,37%	03	لا
100%	32	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أكدت نسبة **90,62%** من أفراد العينة أن المؤسسة تحد من الإجراءات التي تعيق تغيير الموارد البشرية في حين أظهرت نسبة **9,37%** أن المؤسسة لا تقوم بأي إجراءات.

وعليه يمكن أن نستنتج أن المؤسسة دائما تسعى للحد من الأسباب التي تعيق تغيير الموارد البشرية وذلك من خلال إختيار الوقت المناسب للتغيير وكذا العمل على إقناع العمال بأهمية وضرورة التغيير، وتهيئتهم له لتجنب تصرفات سلبية من طرفهم مثل المقاومة والرفض، وذلك بإختيار الأسلوب الأمثل وتخصيص إدارة قائمة بذاتها للتغيير من خلال التخطيط المنظم لضمان نجاحه .

جدول رقم (30) :يبين إهتمام المؤسسة بتطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم آدائهم.

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
56,25%	18	نعم
43,75%	14	لا
100%	32	المجموع

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 56,25% من إجمالي العينة صرحت أن المؤسسة تهتم بتطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم آدائهم، في حين صرحت نسبة 43,75% أنها لا تهتم. بناء على هذه المعطيات نقول أن حرص المؤسسة على تطبيق، و توظيف المعرفة وإستخدام مصادرها كالتيكنولوجيا ونظم المعلومات والبرمجيات الحديثة وتقديمها للعاملين بالمؤسسة وتشجيعهم على تعلمها، والعمل بها لأجل تطوير خبراتهم وقدراتهم بالإضافة إلى تشجيعها على الدورات التكوينية كما أشرنا سابقا للحصول على المعرفة كل هذا من أجل توظيفها في أداء المهام، وتقدر مدى إكتساب العمال للمعارف الجديدة أثناء عملية تقييم الأداء لتحديد نقاط القوة و الضعف، وكذا مراقبة الأداء الوظيفي للعامل ومتابعته لمعرفة مدى مساهمته في طرح الأفكار المبدعة لحل المشاكل و تقديم الإقتراحات الفعالة.

جدول رقم (31) : يبين إهتمام المؤسسة بعملية التعلم لإستغلال القدرات الشخصية للعاملين في المؤسسة .

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
81,25%	26	نعم
18,75%	06	لا
100%	32	المجموع

توضح الأرقام المسجلة في الجدول أعلاه أن المؤسسة تهتم بعملية التعلم لإستغلال القدرات الشخصية للعاملين بنسبة 81،25% في حين سجلنا نسبة 18،75% بالنسبة للذين أجابوا بأنها غير مهتمة لهذه العملية.

- وعليه يمكن القول أن المؤسسة تشجع على عملية التعلم من خلال خلق ثقافة تنظيمية يسودها طرح الأفكار وتشجيع المبادرات الفكرية، وكذلك متابعة ما تعلمه الفرد من خلال تكنولوجيا الإتصال والمعلومات وإكتساب المعرفة العلمية وتغذيتها وتوزيعها، بالتالي تسعى المؤسسة أن يعمل الجميع بشكل متعاون من خلال نقل المعارف وتقوية الخبرات والقدرات، وأساليب الإنجاز وتوفير مختبرات البحث و مراكز التطوير لإبتكار و توظيف المعرفة من أجل إكتساب المهارات والتي تؤدي إلى إرتقاء المنظمة، والتكيف مع المتغيرات المتجددة، لذلك يجب على المؤسسة إعتداد إستراتيجيات تعلم فعالة مثل: توظيف التكنولوجيا الحديثة وشبكة الأنترنت ما يساعد على تطوير معارف الأفراد وقدراتهم الشخصية والإستفادة منها لخدمة أهداف المؤسسة.

جدول رقم 32 : بين العلاقة بين قيام المؤسسة بالدوران الوظيفي، والتغيير في مناصب العمل.

المجموع		لا		نعم		الدوران الوظيفي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	التغيير في مناصب العمل
34,37%	11	9,37%	03	25%	08	العمال أكثر
43,5%	14	12,5%	04	31,25%	10	المؤسسة أكثر
21,87%	07	12,5%	04	9,37%	03	معا
100%	32	34,37%	11	65,62%	21	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبته 31,25% من أفراد العينة لاجتية أجابوا أن المؤسسة تقوم بالدوران الوظيفي وأن التغيير في مناصب العمل يفيد المؤسسة أكثر فيما أجابت نسبة أخرى من العينة و المقدره ب25% أن المؤسسة تقوم بالدوران الوظيفي وهذا يفيد العمال أكثر ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بالتغيير في مناصب العمل لزيادة خبرة و كفاءة موارد البشرية بمظم الوظائف و المهام التي تقوه بها الشركة بنقل العمال من منصب إلى آخر وهذا ما يعود بالنفع على المؤسسة من ناحية زيادة مردودية العامل من خلال تزويده بمعلومات ومعارف جديدة والتعرف على وظائف أخرى وقدرته على تقلد أكثر من منصب والقيام بأي عمل يطلب منه.

جدول(33) العلاقة بين تشجيع العاملين على الإلتحاق بالبرامج التكوينية وتشجيعها على طرح الأفكار الجديدة

المجموع		لا		نعم		جدول 11
النسبة	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	جدول 14
90,62%	29	00%	00	90,62%	29	نعم
9,37%	03	00%	00	9,37%	03	لا
32%	32	00%	00	100%	32	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبته **90,62%** من أفراد العينة البحية صرحت أن المؤسسة تشجع الإلتحاق بالبرامج التكوينية لزيادة معارف عاملها كما نستنتج من خلال الجدول أن المؤسسة أيضا تشجع على طرح الأفكار لحل مشاكلها، فيما جاءت نسبة **9,37%** أن المؤسسة تشجع على الألتحاق ببرامج التكوين ولكنها لا تعتمد على أفكار العاملين في حل المشاكل ولا تشجع على طرح الأفكار. ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بالدورات التكوينية بصفة دائمة سعيا منها لتنمية المهارات وذلك ما لمسناه من خلال حديثنا مع رئيس مصلحة المستخدمين في المؤسسة حيث أن المؤسسة تعمل على الإستفادة الممكنة من خلال الإستثمار في معارف عاملها بالإعتماد على ما إكتسبوه في الدورات التكوينية بحيث يقوم العمال بتجسيد كل تعلموه من معارف وتوظيفها في مختلف القضايا المتعلقة بمؤسستهم وتحويل هذه الأفكار المكتسبة إلى أفكار مبدعة بناءة تساهم في إقتراح الحلول وتقديم الإقتراحات التي تعمل المؤسسة بدورها على ترجمتها ووضعها في بوتقة البدائل المقترحة لحل المشاكل التي تصادف المؤسسة.

رابعا: النتائج العامة للدراسة

➤ محور البيانات الشخصية

- أغلب أفراد الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة **78,12%**.
- أغلب أفراد الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين [35-45] بنسبة **46,87%**.
- كل أفراد العينة ذوي مستوى جامعي بنسبة **100%** .
- النسبة الأكبر من فئة المتزوجين بنسبة **62,5%**.
- النسبة الأكبر من أفراد العينة تتراوح خبرتهم ما بين **10** إلى **15** سنة بنسبة **40,62%** .
- النسبة الأكبر من أفراد العينة نقيم في منطقة حضرية بنسبة **93,75%** .
- كل أفراد العينة إطارات بنسبة **100%** .

➤ المحور الثاني: يؤدي توليد المعرفة إلى إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي

- المؤسسة تحصل على المعرفة من بالإعتماد على مصادر داخلية وخارجية بنسبة **71,87%** .
- المؤسسة لا تستعين بالخبراء والمتخصصين من أجل تغيير الهيكل التنظيمي حسب تصريح نسبة **78,12%** من أفراد العينة.
- تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير الهيكل التنظيمي بنسبة **87,5%** .
- تشجع المؤسسة موظفيها على الإلتحاق بالبرامج التكوينية بنسبة **100%**.
- تسعى المؤسسة لتوفير الدعم المادي لضمان نجاح البرامج التكوينية بنسبة **84,37%** .

- المؤسسة تشجع على طرح الأفكار الجديدة و توليدها بنسبة 78،12% .
- تقوم المؤسسة بعقد إجتماعات من أجل طرح الأفكار لحل المشاكل بالإعتماد على أفكار عامليها بنسبة 93،75% .
- تستفيد المؤسسة من التجارب الماضية أثناء عملية التغيير حسب تصريح 90،62 من أفراد العينة.
- **المحور الثالث: يؤدي التشارك في المعرفة إلى إحداث التغيير في المهام.**
- أجابت نسبة 100% من أفراد العينة أن المؤسسة تتوفر على شبكة الإتصال الداخلي - أنترانيت -
- تقوم المؤسسة بإصدار النشرات لزيادة المعارف الجماعية و ذلك بنسبة 68،75% .
- تعمل المؤسسة على تمكين العاملين من عملية التشارك المعرفي بنسبة 62،5% .
- تقوم المؤسسة بإجراء عملية الدوران الوظيفي وذلك حسب إجابة 81،25% من أفراد العينة.
- أغلب أفراد العينة أجابوا أن لا أحد من العمال لديه الرغبة في إثراء المهام داخل المؤسسة بنسبة 53،12% .
- لا تقوم المؤسسة بإتصال رسمي مع العمال لشرح أهداف التغيير حسب نسبة 87،5% من إجمالي العينة.
- نصف أفراد العينة صرحوا بأن التغيير في مناصب العمل مفيد للمؤسسة أكثر وذلك بنسبة 46،87% .
- تشجع المؤسسة العمل ضمن فريق لزيادة المعارف الجماعية بنسبة 90،62% .
- تمتلك المؤسسة المعرفة اللازمة لإستقطاب العاملين حسب إجابة 68،75% من أفراد العينة.
- تهتم المؤسسة بتوظيف المعرفة بهدف تحسين كفاءة مواردها البشرية بنسبة 78،12% .
- تشجع المؤسسة على تطبيق المعرفة لغير مواردها البشرية بنسبة 84،27% .
- **المحور الرابع: يؤدي تطبيق المعرفة إلى إحداث تغيير الموارد البشرية.**
- تسعى المؤسسة في إعتماد أنظمة جديدة لإستقطاب أحسن الكفاءات بنسبة 65،62% .
- تسعى المؤسسة إلى الحد من الإجراءات التي تعيق تغيير الموارد البشرية 90،62% .
- أجابت نسبة 56،25% من أفراد العينة أن المؤسسة تهتم بتطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم.
- تهتم المؤسسة بعملية التعلم لإستغلال القدرات الشخصية للعاملين حسب نسبة 81،25% من أفراد العينة.

- أجابت نسبة 75% من أفراد العينة أن المؤسسة تركز على المعارف كأولوية لغير الموارد البشرية.

خامسا : نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

✓ مناقشة الفرضية الأولى: يؤدي توليد المعرفة إلى إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي.

من خلال تحليلنا لبيانات الدراسة وجدنا أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على المعرفة، كما أنها توظفها وتطبقها وتشجع على إكتسابها للعاملين من خلال تشجيع طرح الأفكار لأجل التبادل المعرفي وكذا إعتادها في مختلف مهام المؤسسة هذا ما أوصلنا إلى صدق الفرضية الأولى.

مناقشة الفرضية الثانية: يؤدي التشارك في المعرفة إلى التغيير في المهام

تم التوصل إلى أن المؤسسة تعمل على دمج أفكار عامليها من خلال فتح المجال للتشارك المعرفي من خلال إعتادها على البرمجيات الحديث مثل شبكة الأنترانيت والتي تساعد على الحوار المعرفي الداخلي وكذا تعرف العاملين على مختلف الوظائف من خلال العمل ضمن فريق معرفي. وهذا ما أكد صدق الفرضية الثانية.

مناقشة الفرضية الثانية: : من خلال الجداول المبوبة وتحليل النتائج وجدنا أن المؤسسة فعلا تهتم فعلا بالمشاركة أو المشاركة المعرفية كوسيلة في تغيير المهام وهي طريقة عصرية في المؤسسات الاقتصادية المعرفية حيث أن قوة المؤسسة تكمن في مدى امتلاكها للمعارف الجماعية، وبالتالي الفرضية تحققت تسببا.

الفرضية الثالثة: يؤدي تطبيق المعرفة إلى إحداث التغيير في الموارد البشرية.

وجدنا أن المؤسسة تهتم بالمعرفة من خلال إستخدامها كوسيلة لتطوير وتنمية مواردها البشرية والبحث عن حاملي المعرفة لتوظيفهم في هذا المجال. وبالتالي تحقق الفرضية.

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

تؤدي إدارة المعرفة دورا مهما في إحداث عملية التغيير التنظيمي.

على ضوء تحقق الفرضيات الجزئية كما بيناه نستنتج صدق الفرضية العامة أنه لإدارة المعرفة دور في عملية التغيير التنظيمي وقد أكدت الدراسة الراهنة من خلال تحليلنا للبيانات أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الإدارة بالمعرفة بشكل واضح من خلال تشجيعها على المعرفة وإستخدام البرمجيات الحديثة وتشجيعها على نقل وتبادل

المعارف بين عاملها وأنها توظف وتطبق المعرفة من أجل التغيير في مواردها البشرية لتحسين كفاءتها في عالم التغيير التكنولوجي وجعلها قوة قادرة ومحفزة على التغيير نحو الأفضل .

سادسا :مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

لقد توصلت دراستنا إلى جملة من النتائج التي تتشابه في جوانب وتختلف في أخرى وذلك مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة وفي هذا الإطار يتضح:

دراسة يوسف لمحنت: وقد إتفقت مع دراستنا من خلال ضرورة الإعتماد على التشارك المعرفي، والعمل الجماعي للتفاعل مع مستجدات العصر وتطوراتها، وهذا ما توصلت إليه دراستنا حيث وجدنا أن المؤسسة تشجع العمل بروح الفريق لتبادل المعرفة لتحقيق الإبداع والتميز.

أمال أيوب: حيث وجدت إهتمام واضح من قبل المسؤولين على إستخدام تكنولوجيا المعلومات ما يساهم في تحسين العمل الإداري، وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا هذه حيث وجدنا ان المؤسسة تعتمد على شبكة الإتصال الداخلي [أنترانيت] ما يساهم بشكل كبير بتوظيف المعلومة بشكل سريع، ، والإستثمار فيها بشكل يخدم مصلحة المؤسسة.

دراسة بوزيداوي محمد: من بين النتائج التي توصل إليها الباحث أن المشاركة في الملتقيات المختلفة وطنيا ودوليا والمشاركة في مؤتمرات محلية و خارجية يساهم في رصد المعرفة المتجددة، وهذا ما توصلنا إليه نحن في دراستنا حيث وجدنا أن المؤسسة تشجع بشكل كبير موظفيها على الإلتحاق بالبرامج التكوينية وتحملها لكافة الماديات.

دراسة علاوي عبد الفتاح: حيث توصلت دراسته إلى أن إكتشاف أخطاء التغيير و جوانب القصور فيه من أهم إيجابيات مقاومة التغيير، وهذا ما إتفق مع دراستنا حيث وجدنا أن المؤسسة تستفيد و بشكل كبير من تجاربها السابقة أثناء إحداث عملية التغيير .

دراسة فاطمة بوقريط: حيث وجدت الباحثة بأن فضاء العمل هو مجال للإبداع والتشارك، وهذا ما خلصت إليه دراستنا حيث وجدنا أن المؤسسة تشجع على طرح الأفكار المبدعة في حل مشكلاتها.

لم تتفق دراستنا مع دراسة **بوديب دنيا** حيث توصلت دراستها إلى ضرورة ربط التغيير بالأجور والحوافز ما يزيد في تعزيز إرتباط العامل بأهداف الشركة، وزيادة عزمهم على تحقيقها لكن من خلال ما توصلت إليه دراستنا وجدنا أن غالبية عمال المؤسسة ليست لديهم رغبة واضحة في إثراء المهام داخل المؤسسة.

بوركو عبد المالك: حثت توصلت دراسته بأن وجود عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة من توليد وتخزين، وتوزيع وتطبيق يساهم في الإبداع وهذا ما إستنتجناه في دراستنا حيث وجدنا أن المؤسسة تعمل على

توظيف وتطبيق المعرفة وذلك بهدف تحسين كفاءة مواردها البشرية وتحسين قدراتها وتشجيعها على تقديم الأفضل.

التوصيات: لقد خلصت دراستنا في الأخير إلى بعض التوصيات والإقتراحات التالية:

- تعزيز مشاركة الأفراد وتحفيز قدراتهم المعرفية.
- توظيف المبدعين والمحافظة عليهم وتنمية قدراتهم.
- ضرورة التوجه السريع نحو إدارة المؤسسة من قبل المؤسسات الجزائرية، حتى تتمكن المؤسسة من الصمود في ظل التحديات والرهانات الإقتصادية المقبلة.
- يجب إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع إدارة المعرفة، حيث أنها لم تلق بعد حقها في مجال البحوث السسيولوجية بإعتبارها موضوع غني وثيري لكن مع الأسف المؤسسات الجزائرية فقيرة منه إلى حد اليوم.

خاتمة

يعتبر موضوع إدارة المعرفة من بين أهم المواضيع الراهنة في عالم المؤسسات اليوم لما لها من تأثير بالغ على حركية وتفعيل المؤسسات الاقتصادية من أجل التميز والتغيير نحو الأفضل وقد حاولت دراستنا هذه محاولة تفصي دور إدارة المعرفة في عملية التغيير التنظيمي، إنطلاقاً من إشكالية مفادها: **ما هو دور إدارة المعرفة في إحداث عملية التغيير التنظيمي؟**

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وقد تم إختيار أسلوب الحصر الشامل وكانت الإستمارة هي الأداة البارزة والمعتمدة في جمع البيانات ،ومن خلال الدراسة الاستبائية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى وجود دور واضح لإدارة المعرفة في عملية التغيير التنظيمي بعد مناقشة وتحليل النتائج تم تحقق الفرضيات التي كانت منطلقاً لدراستنا هذه، فقد وجدنا أن مؤسسة إنتاج الكهرباء لولاية تيارت تدرك الأهمية الحيوية للمعرفة باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية اليوم في عالم الأعمال و أسلوب إستراتيجي فعال يجب تدعيمها من أجل تحقيق التميز.

إلى هنا نكون قد وصلنا إلى آخر مرحلة من مراحل البحث، حيث حاولت هذه الدراسة أن تناقش موضوع إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بداية بالإطار النظري للدراسة، كما تطرقنا أيضاً إلى بعض القضايا النظرية والدراسات الإمبريقية ذات الصلة بموضوعنا، وقد ساعدنا ذلك في تكوين تصور حول موضوع الدراسة.

ومن أبرز ما إستنتجناه من هذه الدراسة أنه نظراً لما أفرزته التغييرات الحاصلة بسبب الإنتقال إلى الإقتصاد المعرفي أضحت إدارة المعرفة حتمية تفرضها المعطيات الميدانية وتتبعها المنظمات لترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة، حيث يتطلب ذلك توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية، لذا يجب أن يتم إختيار أفراد أكفاء وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لتقديم كل مايملكون من قدرات وخبرات يمكن أن تحدث جملة من التغييرات المخططة والمدروسة تعود بالنفع على المؤسسة، وقد تشمل هذه التغييرات الموارد البشرية في حد ذاتها أو الهيكل التنظيمي أوالجانب التكنولوجي للمؤسسة وذلك وفق ما يتطلبه الوضع الذي تمر به المؤسسة من تغيير.

كما لا يمكن الحديث عن التغيير التنظيمي دون الاخذ بعين الإعتبار أوالإعتماد على معارف الخبراء والمتخصصين مايعني أن للمعرفة دور هام وكبير في إحداث التغيير التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. أبو النصر مدحت (2014) ، الإدارة بالمعرفة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
2. أحمد عياد (2009) ، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر.
3. إسماعيل نيهال فؤاد (2011) ، الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعلومات ، دار المعرفة الجامعية، مصر.
4. افرحاني بلقاسم العربي ، (2011) ، تأهيل الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر،الأردن.
5. بلال محمد إسماعيل (2004) ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة جامعة الإسكندرية ،مصر.
6. جاد الرب . سيد محمد (2010)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، مطابع الدار الهندسية مصر.
7. جمال محمد عبد الله (2015)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، دار المعتز للنشر والتوزيع،الأردن.
8. جميلة رحالي (2015)، الوجيز في المنهجية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
9. جندلي عبد الناصر (2007)، تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
10. حامد فداء محمود (2011) ، إدارة الجودة الشاملة ، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن.
11. حسن حسن عجلات (2008)، الإستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط4، دار الإثراء للنشر والتوزيع ، الأردن.

12. حسن محمد أحمد محمد مختار (2009)، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والإستراتيجيات، مصر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
13. الخطيب أحمد ا و زيغان خالد (2009) ،إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، مصر.
14. خيرى أسامة (2014) ، القيادة الإستراتيجية ، دار الـراية للنشر والتوزيع، الأردن .
15. خيرى أسامة (2014) ، القيادة الإستراتيجية ، دار الـراية للنشر والتوزيع، الأردن.
16. دودين أحمد يوسف (2014) ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، دار البارودي للنشر والتوزيع ،الأردن.
17. رضا هاشم حمدي (2010)، التدريب والتأهيل الإداري ، دار الـراية للنشر والتوزيع، الأردن.
18. الشماع خليل محمد حسن وخضير كاظم محمود (2007) ، نظرية المنظمة ، ط 3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- الشمي حسن عبد الرحيم (2009) ، إدارة المعرفة ، ، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر
19. صاميين يافي إحسان محمد (2015)، التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن ، دار الأيام للنشر والتوزيع ،الأردن.
20. صيفي محمد (2009) ، التحليل على مستوى المنظمات ،المكتب الجامعي الحديث، مصر
21. الطيطي خضر مصباح ،(2011) ، إدارة التغيير تحديات وإستراتيجيات ، دار حامد،الأردن.
22. عامر سامح عبد المطلب (2011) ، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر وناشرون وموزعون ،الأردن.
23. عبوي زيد منير (2008) ، التخطيط والتطوير الإداري ، دار الـراية للنشر والتوزيع، الأردن

24. العساف أحمد عارف والوادي محمود (2015) ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية ، ط 2 ، ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

25. عصفور محمد شاكر، (2009) ، أصول التنظيم والأساليب ، ط 6 ، دار المسيرة، الأردن.

26. عليان رحي مصطفى (2015) ، إدارة التغيير ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

27. غنيم محمد عثمان وعليان مصطفى رحي (2010) ، أساليب البحث العلمي ، ط 4 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن .

28. كورتل فريد وكحيلة آمال (2015) ، إدارة التغيير في عالم الأعمال . دار الرابية للنشر والتوزيع

29. مرسي محمد نبيل وسليم أحمد السلام (2007) ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث، مصر.

30. مرسي نبيل ، (2007) ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر.

31. الملكاوي إبراهيم الخلوف (2007) ، إدارة المعرفة ، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.

32. النمرات العطيات محمد بن يوسف (2006) إدارة التغيير ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.

33. وليد ديشار (2009) ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن.

المجلات:

1. بني محمد خالد محمد وآخرون (2010) ، دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعي ، د ط،

مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 25 ، العراق

2. صالح قيس عبد الهادي و باني باسمة محمد (2013) ، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة

المعرفة ، م 15 ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العراق .

3. الفارس سليمان (2010) ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات ، م 26 ، مجلة جامعة

دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 2، العراق.

4. محمد زقون عرابة الحاج (2014) ، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، د م ،

المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 1، الجزائر

الرسائل الجامعية:

1. عبد المالك بوركوة (2012) ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

،دراسة لشركة نجمة للاتصالات ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر .

2. كحلات سمراء (2009) ، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية في مكاتب

جامعة باتنة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر .

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، في إطار إعداد مذكرة
ماستر في علم الاجتماع تخصص إدارة الموارد البشرية
الموسومة بعنوان: دور إدارة المعرفة في عملية التغيير
التنظيمي، نرجو من سيادتكم التفضل علينا لملي الاستمارة،
وفي الأخير لكم منا أرقى عبارات الاحترام والتقدير .

ملاحظة: المعلومات الواردة في الاستمارة تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة للجواب .

إشراف الأستاذ:

أ.د هيشور محمد لمين

إعداد الطالبتين:

غالمة فاطمة الزهراء

قسام فضيلة

السنة الجامعية: 2016-2017

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

4- الحالة العائلية: أعزب متزوج

مطلق أرمل

5- متى التحقت بالمؤسسة ؟ : أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

من 15 إلى 20 سنة

من 20 إلى 25 سنة

25 فأكثر

6- ما هو مكان إقامتك ؟ :

منطقة ريفية منطقة شبه حضرية منطقة حضرية

7- المستوى الوظيفي:

المحور الثاني: محور توليد المعرفة وتغيير الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة.

8- هل تعتقد أن المؤسسة تحصل على المعرفة لتغيير شكل المؤسسة من مصادر داخلية وخارجية ؟

نعم لا

9- هل تقوم المؤسسة بالاستعانة بالخبراء والمتخصصين من خارج المؤسسة للاستفادة من خبرتهم فيما يتعلق بتغيير الهيكل ؟

نعم لا

10- حسب رأيك، هل تعتقد أن المؤسسة تمتلك القدرة على التفكير المنظم في إجراء التغيير الهيكلي ؟

تمتلك القدرة المنظمة لا تمتلك القدرة المنظمة

11- هل تشجع المؤسسة العاملين على الالتحاق ببرامج تكوين لتطوير معارفهم ؟

نعم لا

12- هل توفر المؤسسة الدعم المادي المناسب لإنجاح برامج التكوين الهادفة إلى إثراء المعارف العمالية ؟

نعم لا

13- هل تسمح سياسة المؤسسة للعاملين على طرح الأفكار الجديدة وتوليدها؟

نعم لا

14- هل تعمل المؤسسة على تشجيع طرح الأفكار الجديدة والمبدعة لحل مشكلاتها ؟

نعم لا

15- هل ترى أن المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات لحل المشاكل الداخلية وتوليد الأفكار الجديدة ؟

نعم لا

16- هل تقوم الإدارة داخل المؤسسة بالاستفادة من تجاربها الماضية لإحداث تغيير

هيكل جديد ؟

نعم لا

المحور الثالث: التشارك في المعرفة والتغيير في المهام.

17- هل توجد شبكة اتصال داخلية (انترانيت) تمكن العاملين من تبادل المعرفة مع

الآخرين ؟

نعم لا

18- هل تقوم المؤسسة بإصدار مطبوعات ونشریات مختلفة تزيد من المعارف الجماعية

للعاملين داخل المؤسسة ؟

نعم لا

19- هل تعتقد أن المؤسسة تقوم بعملية تشجيع ونقل الخبرات والمعارف بين الأفراد داخل

المؤسسة ؟

نعم لا

20- هل تعتقد أن المؤسسة تقوم بإجراء الدوران الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة ؟

نعم لا

21- هل توجد قناعات مشتركة لدى العمال بأهمية إثراء المهام داخل المؤسسة ؟

لدى كل العمال لدى أغلب العمال لدى قليل من العمال

لا أحد من العمال

22- في الغالب، هل تعتقد أن المؤسسة تقوم بإجراء اتصالات رسمية مع العاملين

لشرح أهداف التغيير الوظيفي؟

نعم لا

23- هل التغيير في مناصب العمل مفيد لـ:

العمال أكثر المؤسسة أكثر معا

24- هل ترى أن المؤسسة تشجع العمل ضمن فريق العمل كوسيلة لزيادة المعارف الجماعية؟

نعم لا

المحور الرابع : تطبيق المعرفة وتغيير الموارد البشرية

25- هل تعتقد أن المؤسسة تمتلك المعرفة اللازمة لاستقطاب وتوظيف الموارد البشرية المناسبة؟

نعم لا

26- هل ترى أن الإدارة داخل المؤسسة تهتم بتوظيف المعرفة المتاحة لتغيير الموارد البشرية بهدف تحسين كفاءتها؟

نعم لا

27- هل تشجع إدارة المؤسسة على تطبيق المعرفة والإفادة منها بهدف تغيير الموارد البشرية داخل المؤسسة؟

نعم لا

28- هل تسعى المؤسسة إلى الاعتماد على أنظمة جديدة في استقطاب أحسن الكفاءات؟

نعم لا

29- حسب رأيك هل تسعى المؤسسة إلى الحد من الإجراءات التي تعيق تغيير الموارد البشرية؟

نعم لا

30- هل تهتم المؤسسة بمدى تطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم؟

نعم لا

31- هل تعتقد أن المؤسسة تهتم بعملية التعلم لاستغلال القدرات الشخصية للعاملين في المؤسسة؟

نعم لا

32- هل ترى أن المؤسسة تركز على المعارف كأولوية خاصة لتحقيق تغيير في الموارد

البشرية داخل المؤسسة؟

لا

نعم

شكرا على تعاونكم معنا

الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء-تيارت-

DIRECTION POLE TVTG CENTRE

الهيكل التنظيمي لشركة إنتاج الكهرباء-تيارت-

UNITE TG DE TIARET

