



الموضوع:

دور إدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير التنظيمي دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) " الشهيد زيوشي محمد " - طولقة-

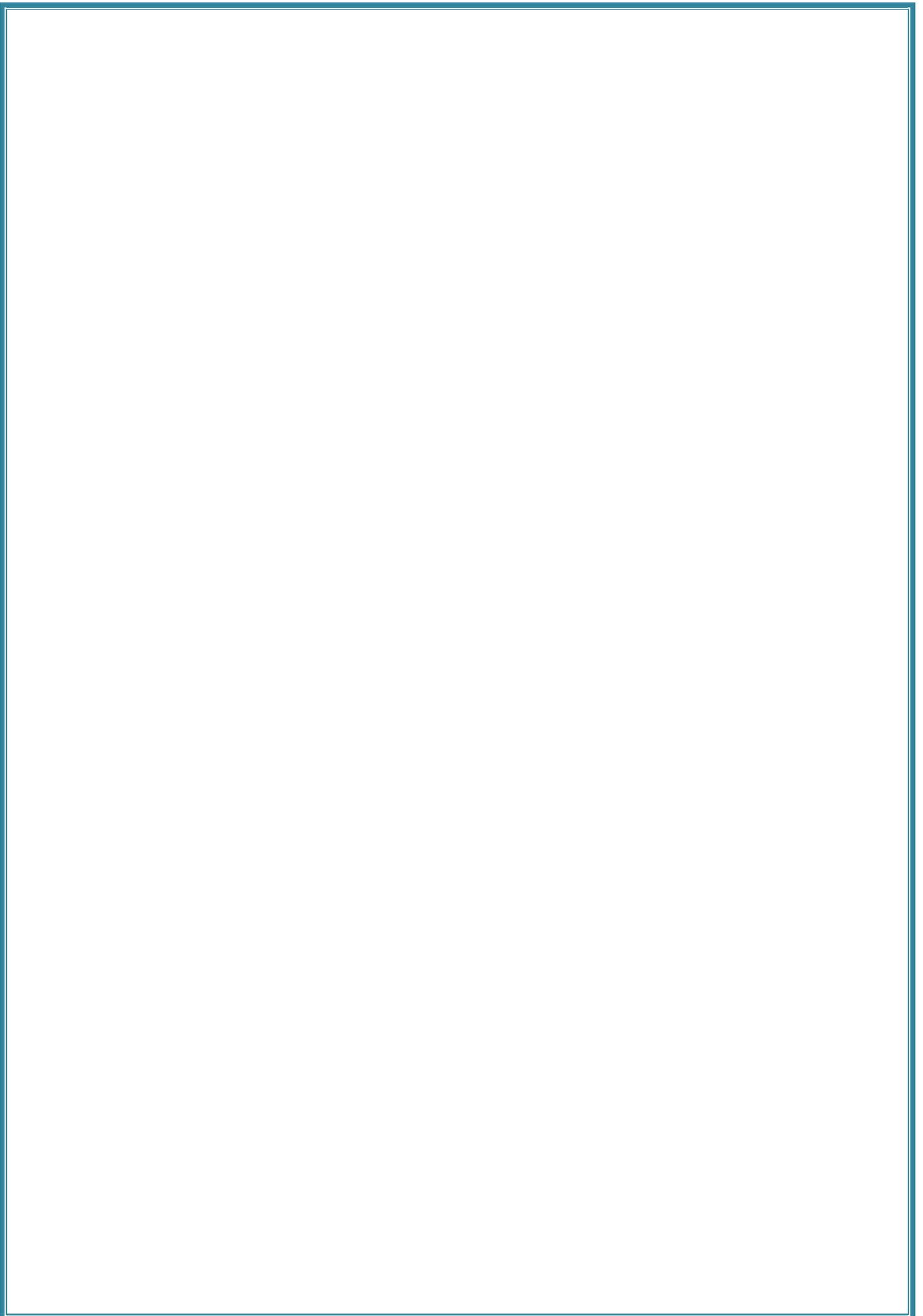
مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:
د/ إسماعيل مناصرية

من إعداد الطالبتين:
- بثينة عراس
- لجين مزغيش

لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	ليلى بن عيسى	أستاذة التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	إسماعيل مناصرية	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا	جامعة بسكرة
3	نوال عبداوي	أستاذة محاضر "ب"	ممتحنا	جامعة بسكرة





الموضوع:

دور إدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير التنظيمي دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) " الشهيد زيوشي محمد " - طولقة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

د/ إسماعيل مناصرية

إعداد الطالب(ة):

- بثينة عراس

- لجين مزغيش

لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	ليلى بن عيسى	أستاذة التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	إسماعيل مناصرية	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا	جامعة بسكرة
3	نوال عبداوي	أستاذة محاضر "ب"	ممتحنا	جامعة بسكرة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ أَتَعْلَمُونَ

فَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُؤْمِنِينَ

صدق الله العظيم

الإهداء

من قال أنا لها " نالها "

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون،

لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوا بالتسهيلات،

لكني فعلتها و نلتها .

وكل الحب اهدي ثمرة نجاحي وخرجي

أهدي هذا النجاح لنفسني التي تحملت كل العثرات وأكملت رغم الصعوبات.

إلى من احمل اسمه بكل عز وافتخار لمن مهد لنا الطريق ببذل وتعب وإلى المرأة التي صنعت مني فتاة تعشق
التحديات قدوتي الأولى إلى من غمرونا بالمحبة وتحملوا معنا عناء الطريق إلى من عاهدتم بهذا النجاح ها أنا أتممت
وعدي وأهديه لكم (أمي و أبي).

إلى من مد يده دون كلل ولا ملل وقت ضعفي "أخي" أدامك الله ضلعا ثابتا لي " فوزي "

إلى من آمنوا بقدراتي وأمان أيامي وتذكروني بقوتي أخواتي " سوسن، صفاء، ألاء الرحمان "

بثينة

الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى :

إلى نفسي التي صبرت و اجتهدت إلى أن حققت.

إلى من فقدته قبل أن تضاء عيناى، و اعرف الصواب ، إلى والدى العزيز الذى وافته

المنية. " تغمده الله برحمته الواسعة و اسكنه فسيح جناته " .

إلى من علمتني الصمود والأمل، أعظم و احن إنسانة فى الوجود، إلى أمى الحبيبة

"أطال الله فى عمرها".

إلى زوجى ورفيق دربى، طاهر القلب، لين القول، جميل الروح، بشوش الوجه.

"دمت لى يا خير ما أهدتني الأيام".

إلى صديقائى و رفاق الخطوة الأولى والخطوة ما قبل الأخيرة.

إلى اخوتى و أخواتى الذين كانوا فى السنوات العجاف سحابا ممطرا .

لجيبين

شكر وتقدير

قال رسول ﷺ (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

أتقدم بأرقى كلمات الشكر والثناء والتقدير للأستاذ الدكتور:

" إسماعيل مناصرية " الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه التي ساهمت في

إثراء هذه الدراسة.

والى كل أستاذ في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المحترمون لهم كل الشكر

والتقدير.

كما نتوجه بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه ومقامه لتفضلهم بقبول مناقشة هذا

العمل

وأشكر إطارات وموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) _ طولقة _ على

حسن الاستقبال والمساعدة والتوجيه

ملخص الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) "الشهيد زيوشي مُجد" - طولقة-. ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات و البيانات، حيث قمنا بتوزيع (42) استبيان على مختلف موظفي مستشفى "الشهيد زيوشي" بطولقة، ومن أجل تحليل البيانات و اختبار الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة، تم الاعتماد على برنامج (Spss v.25)، باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية منها : معامل الثبات ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار الخطي البسيط، معامل الارتباط بيرسون...

وتم التوصل في الأخير إلى جملة من النتائج أهمها: تحقق الفرضية الرئيسية، وجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير التنظيمي بمستشفى "الشهيد زيوشي مُجد" بطولقة، ومن خلال نتائج الدراسة هذا الدور محقق في الفرضيات الفرعية المنبثقة منها، وعلى أساس تلك النتائج قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات التي تدعم تبني المؤسسات العمومية لإدارة المعرفة كسبيل لنجاح التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التغيير التنظيمي، التغيير في الإستراتيجية، التغيير في المهام، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) "الشهيد زيوشي مُجد" - طولقة-

Study summary:

This study sought to highlight knowledge management's role in supporting organizational change processes in the Public Hospital Institution (EPH) "Martyr Zioshi Mohammed" - Tolga. In order to achieve the objectives of this study, the questionnaire was relied upon as the main tool for gathering information and data, where we distributed (42) Questionnaire on the various staff of the "Martyr Zioshi" Hospital, in order to analyse the data and test the hypotheses of this study, relied on the Spss v.25 programme, using a number of statistical methods, including: Stability coefficient Alpha Kronbach, simple linear regression analysis, Pearson binding coefficient...

A number of results have been reached in the latter, the most important of which being: achieving the main hypothesis, found a statistically significant role for knowledge management in supporting the organizational change processes of a hospital "Martyr Zioshi Mohammed" Boupla. Through the results of the study, this role is achieved in the sub-hypotheses that emerge from it. Based on these findings, the study presented a series of proposals that support the adoption of public knowledge management institutions as a way to succeed in organizational change.

Keywords: Knowledge Management, Organizational Change, Change in Strategy, Change in Tasks, Change in Technology, Change in Human Resources, EPH "Martyr Zioshi Mohammed" - Tolga.

Résumé de l'étude:

Cette étude a cherché à mettre en évidence le rôle de la gestion des connaissances dans le soutien des processus de changement organisationnel dans l'Établissement hospitalier public (EPH) "Martyr Zioshi Mohammed" - Togla. Afin d'atteindre les objectifs de cette étude, le questionnaire a été utilisé comme principal outil de collecte d'informations et de données, où nous avons distribué (42) Questionnaire sur les différents membres du personnel du "Martyr Zioshi" Hospital, afin d'analyser les données et de tester les hypothèses de cette étude, s'est appuyé sur le programme Spss v.25, en utilisant un certain nombre de méthodes statistiques, y compris : coefficient de stabilité Alpha Kronbach, analyse de régression linéaire simple, coefficient de liaison Pearson...

Un certain nombre de résultats ont été atteints dans ce dernier, dont le plus important est : la réalisation de l'hypothèse principale, a trouvé un rôle statistiquement significatif pour la gestion des connaissances dans le soutien des processus de changement organisationnel d'un hôpital "Martyr Zioshi Mohammed" Boupla. À travers les résultats de l'étude, ce rôle est atteint dans les sous-hypothèses qui en émergent. À partir de ces constatations, l'étude a

présenté une série de propositions qui appuient l'adoption d'institutions de gestion des connaissances publiques comme moyen de réussir le changement organisationnel.

Mots-clés : Gestion des connaissances, Changement organisationnel, Changement de stratégie, Changement dans les tâches, Changement dans la technologie, Changement dans les ressources humaines, EPH "Martyr Zioshi Mohammed" - Tolga.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	آية قرآنية
VIII - VIII	إهداء
VIII	شكر وتقدير
VIII_VIII	ملخص الدراسة
VIII - VIII	فهرس المحتويات
VIII_VIII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
11-1	مقدمة
2	تمهيد
2	أولا: تساؤلات الدراسة
3	ثانيا: الدراسات السابقة ودلالاتها
7	ثالثا: نموذج البحث وفرضيات الدراسة
9	رابعا: التموضع الابستمولوجي ومنهجية الدراسة
10	خامسا: أهمية الدراسة
11	سادسا: هيكل الدراسة
34-13	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
13	تمهيد
14	المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة
14	المطلب الأول: تعريف إدارة المعرفة

15	المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة المعرفة
17	المبحث الثاني: عناصر وعمليات إدارة المعرفة
17	المطلب الأول: عناصر إدارة المعرفة
19	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة وتصنيفها
31	المبحث الثالث: عوامل نجاح إدارة المعرفة ومعوقاتهما
31	المطلب الأول: عوامل نجاح إدارة المعرفة
32	المطلب الثاني: معوقات إدارة المعرفة
34	خلاصة الفصل
53-36	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي
36	تمهيد
37	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي
37	المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي
38	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التغيير التنظيمي
41	المطلب الثالث: أساليب التغيير التنظيمي
43	المبحث الثاني: مراحل التغيير التنظيمي وأساليبه واستراتيجياته
43	المطلب الأول: مراحل وأساليب التغيير التنظيمي
45	المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي
47	المطلب الثالث: أبعاد التغيير التنظيمي
48	المبحث الثالث: العوامل المعيقة للتغيير والحلول المقترحة لإنجاحه
48	المطلب الأول: العوامل المعيقة للتغيير التنظيمي
50	المطلب الثاني: الحلول المقترحة لإنجاح التغيير التنظيمي
52	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي
53	خلاصة الفصل
85-55	الفصل الثالث : دور إدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير التنظيمي المؤسسة الاستشفائية العمومية (EPH) طولقة- بسكرة -
55	تمهيد
56	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
56	المطلب الأول: نشأة المؤسسة

56	المطلب الثاني: أهمية المؤسسة
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي محمد" بطولقة
58	المطلب الرابع: الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة
61	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
61	المطلب الأول: طرق جمع البيانات و مجتمع وعينة الدراسة
62	المطلب الثاني: الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان واختبار التوزيع الطبيعي
68	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
68	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
73	المطلب الثاني: تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة
78	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تحليل النتائج
85	خلاصة الفصل
87	الخاتمة العامة (نتائج واقتراحات)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
08	التموضع الاستمولوجي	01
27	عمليات و ممارسات إدارة المعرفة	02
42	نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي	03
50	عناصر أساسية من أجل إنجاز عملية التغيير	04
59	منشآت المؤسسة	05
59	توزيع الأسرة على مصالح المستشفى	06
60	الموارد البشرية في المؤسسة	07
63	قياس ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ	08
64	قياس الاتساق الداخلي لعبرات إدارة المعرفة	09
65	قياس الاتساق الداخلي لعبرات بعد التغيير في التكنولوجيا	10
66	قياس الاتساق الداخلي لعبرات بعد التغيير في المهام	11
66	قياس الاتساق الداخلي لعبرات بعد التغيير في الموارد البشرية	12
67	قياس الاتساق الداخلي لعبرات بعد التغيير في الإستراتيجية	13
68	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	14
69	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر	15
70	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	16
71	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	17
72	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	18
73	مقياس ليكارت (LIKERT) الخماسي	19
73	تقييم عينة الدراسة لعبرات إدارة المعرفة	20
75	تقييم عينة الدراسة لعبرات التغيير التنظيمي	21
78	تحليل نتائج أبعاد المحور الثاني: التغيير التنظيمي	22
79	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور إدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير التنظيمي	23

80	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور إدارة المعرفة في دعم عملية التغيير في التكنولوجيا	24
81	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور إدارة المعرفة في دعم عملية التغيير في المهام	25
82	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور إدارة المعرفة في دعم عملية التغيير في الموارد البشرية	26
83	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور إدارة المعرفة في دعم عملية التغيير في الإستراتيجية	27

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	النموذج النظري للدراسة	01
18	عناصر إدارة المعرفة	02
20	عمليات توليد المعرفة	03
27	عمليات إدارة المعرفة	04
40	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	05
57	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية "الشهيد زيوشي مُجد طولقة"	06
68	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	07
69	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر	08
70	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	09
71	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	10
72	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	11

المقدمة:

تمهيد

وتعتبر إدارة المعرفة أداة قوية لدعم التغيير التنظيمي، فهي تعزز ثقافة التعلم، وتساهم في اتخاذ قرارات فعالة، وتحفز الابتكار وتحسن التواصل، وتساعد في إدارة المخاطر. من خلال إدارة المعرفة بشكل فعال، يمكن للمؤسسات الاستفادة من خبراتها ومواردها البشرية لتجاوز التحديات والوصول الى أهدافها .

أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

سنتركز أولاً الى توضيح إشكالية الدراسة و المتمثلة في دور إدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير التنظيمي من خلال ربط إدارة المعرفة بأبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الإستراتيجية، التغيير في الهيكل، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية) وصياغة تساؤلات الفرعية لموضوع الدراسة.

أ. إشكالية الدراسة:

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي تحديات متسارعة تتطلب منها التكيف والتغيير بشكل مستمر ولذلك أصبح دور إدارة المعرفة حاسماً كونها أحد أهم متطلبات استمرارية ونجاح المؤسسة، في دعمها لعمليات التغيير التنظيمي بها. وبناءً على ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

" إلى أي مدى يمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في عمليات التغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) - الشهيد زيوشي محمد - طولقة ؟ "

ب. تساؤلات الدراسة:

سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي (الى أي مدى يمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في عمليات التغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) - الشهيد زيوشي محمد - طولقة ؟) من خلال طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لإدارة المعرفة دور في دعم التغيير في الإستراتيجية للمؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) - طولقة ؟
- هل لإدارة المعرفة دور في دعم التغيير في المهام للمؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) - طولقة ؟
- هل لإدارة المعرفة دور في دعم التغيير في التكنولوجيا للمؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) - طولقة ؟
- هل لإدارة المعرفة دور في دعم تغيير في الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) - طولقة ؟

فيما يلي عرض العديد من الدراسات المتعلقة بالمتغيرين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي:

أ. الدراسات ذات الصلة بإدارة المعرفة

يوجد العديد من الدراسات التي تبنت موضوع إدارة المعرفة، بطرق مختلفة سواء لتفسير العلاقة أو إبراز الدور والتأثير بينها وبين مفاهيم إدارية أخرى، وسوف نظهر ما توصلت إليه البعض من هذه الدراسات.

1- دراسة ماضي إلهام (2023): الصراع التنظيمي وأثره على عمليات إدارة المعرفة، دراسة حالة جامعة عمار ثليجي الاغواط أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الاغواط.

هدفت الى قياس أثر الصراع التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة في جامعة عمار ثليجي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت على المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث تم توزيع الاستبيان في الدراسة، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أبرزها: أن الصراع التنظيمي جاء بمستويات متوسطة مقارنة بالثقة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة التي جاءت بمستويات عالية، وانه لا يوجد أثر مباشر للصراع التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة محل الدراسة وإن تأثيرها يعد غير مباشر في وجود الثقة التنظيمية كوسيط بوساطة جزئيه تنافسية.

2- دراسة سلام حسين جاسم (2022): دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز جودة الخدمات المصرفية دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المصاريف الأهلية في تكريت. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 02.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع، تطبيق المعرفة) على جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (الاعتمادية، الاستجابية، الامان، التعاطف، الملموسة) واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بلغ عددها (50)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة ووجود خدمة المصرفية.

3- دراسة إيمان نور الدين (2022): عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق الإبداع والابتكار في البنوك دراسة ميدانية في بن الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة. مجلة إضافات اقتصادية، العدد 02

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان علاقة تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمستوى الإبداع والابتكار في البنوك، وقد تمت الدراسة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة. تم تحديد الدراسة بمتغير مستقل تمثل في عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) ومتغير تابع تمثل في الإبداع والابتكار وتم

توزيع استبيان على بعض العاملين بالبنك وتم تحليل نتائجه باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين المتغيرين حيث جاءت عملية تطبيق المعرفة في المرتبة الأولى من حيث قوة العلاقة تليها عملية توليد المعرفة ثم عملية تخزين المعرفة، كما انه ليس لعملية مشاركة المعرفة علاقة بالإبداع والابتكار في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - بسكرة -.

4- Sohanazihdarwich (2022): The role of knowledge management process in crisis management in higher education, economic sciences, issus(67).

تهدف هذه الدراسة لمعرفة الدور الذي يؤديه المتغير المستقل، عمليات ادارة المعرفة(اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) في ادارة الأزمات خاصة بعد انتشارها في فيروس كورونا، حيث تم اعتماد الوصفي التحليلي لأنه يخدم الدراسة وتم توزيع 150 وجمع 68 استبيان وتم تحليل نتائجه باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتم التوصل لوجود علاقة بين المتغيرين.

ثانيا: الدراسات ذات الصلة بالتغيير التنظيمي

1- دراسة طاهر بن دهقان (2021): التغيير التنظيمي وأثره على الصراع العمالي - دراسة ميدانية على

عينة من أساتذة التعليم العالي جامعة عمار ثلجي الاغواط.

تكمن أهمية هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول موضوع التغيير التنظيمي وأثره على الصراع العمالي بالمؤسسة الجامعية وتناول الموضوع بمنظور سوسيولوجي بحت، كما تتجلى الدراسة في أهميتها العملية في استفادة متخذي القرار من نتائج هذه الدراسة من شأنها أن تساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير المؤسسات وتسييرها بشكل فعال، ومن أهم النتائج المتوصل اليها من هذه الدراسة أن غياب الأطر العلمية والموضوعية في إجراء التغيير التنظيمي يؤدي الى إحداث الصراع داخل التنظيم وأن الصراع يدفع الإدارة لعمليات أخرى من التغيير التنظيمي لتشكل لنا حلقة ديناميكية داخل التنظيم لتشكل لنا حلقة ديناميكية داخل التنظيم بين الصراع والتغيير التنظيمي في علاقة تبادلية بينهما.

2- دراسة علاوي عبد الفتاح (2013): أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة

سون لغاز وحدة الاغواط.

يهدف هذا الموضوع الى توضيح أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، حيث عملت الدراسة على تحليل واقع التغيير في ثلاث مجالات مهمة هي التغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والأفراد، وبالتالي تقديم المقترحات

اللازمة للاستفادة من التغيير في مجالاته المختلفة، والتغلب على المشاكل التي قد تعترض عملية التغيير لتعزيز وتطوير الاداء، وقد كانت آمال الباحث من خلال هذه الدراسة أن تزيد هذه الدراسة من معارفه ومعلوماته في مجال التغيير التنظيمي وتعزيز مهارات البحث العلمي لديه. ومن نتائج هذه الدراسة نجدان اتصاف الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابلية التعديل في كل مرة أقدر على تطوير أداء الموارد البشرية، أن الأثر التنظيمي الجامد له أثر سلبي على قدرة المنظمة في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي وإعاققة القدرات الإبداعية لدى المورد البشري، أن وجهة نظر الموارد البشرية حول طبيعة الهيكل التنظيمي ومهامه تؤثر في قدراتهم على المشاركة والإبداع.

3- دراسة علوطي عاشور (2017): التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية العدد 10.

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي لدى عينة من الأساتذة بجامعة مسيلة وذلك من خلال مجموعة من مؤشرات الجودة في التعليم العالي منها جودة الاداء وجودة مواد التكوين ومستوى المعرفة الجامعية وجودة مخرجات البحث العلمي ومدى ارتباطها بالتغيير التنظيمي.

ومن النتائج التي تحصل عليها الباحث هي وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي وكذا وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين التغيير التنظيمي ومجموعة المؤشرات المذكورة سابقا.

4- يوب امال وبودبزة اكرام 2019: أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية - دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 10 العدد 3.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية وذلك من خلال القيام بدراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتطوير استبيان وتوجيهه لموظفي البلديات يضم ثلاث محاور شملت الدراسة 57 موظفا وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية: درجة موافقة متوسطة على مستوى التحول الرقمي بالبلديات محل الدراسة ودرجة موافقة متوسطة على مستوى التحول الرقمي بالبلديات محل الدراسة ووجود اثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي ببلديات سكيكدة محل الدراسة.

5- Kassisamir(2021): the evolution towards the digital pedagogical model between change and resistance to organizational change—a field study of teachers attitudes towards the use of digital in the pedagogical situation socio-informatics approach.al-shamil journal of education and social sciences number 02.

تهدف الدراسة الى التعرف على النموذج البيداغوجي الرقمي في تناول الوضعية البيداغوجية وخصائصه والنظرية المفسرة له وموقع أساتذة التعليم المتوسط في قطاع التربية الوطنية في هذه الموجة الرقمية.

وقد تبين من هذه النتائج أن التغيير ليست بالعملية السهلة التي تتم بهذه السرعة التي يتمناها المشرفون على المجال التربوي في الجزائر فهي تستلزم عدة خبراء في تخصصات وعلوم مختلفة يقومون بالتخطيط الاستراتيجي لعملية التحول البيداغوجي وآليات التدريب المتعلق به مع وضع قديم فقد وجوده الى وضع جديد فرض وجوده في الالفية الثالثة وهو عصر الرقمية التي احتاجت كل المجالات.

ب. دلالات الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تم ذكرها اعلاه نجد أن: بالنسبة للمتغير التابع و الذي يتمثل في التغيير التنظيمي فقد تطرق الباحثون في هذا المجال الى مجموعة من الابعاد و دورها في التأثير على جوانب مختلفة من متغيرات أخرى، حيث نلاحظ ان الدراسة التي تناولها(طاهر بن دهقان،2021) اعتمدت على بعد واحد من ابعاد دراستنا و هو التغيير في التكنولوجيا بينما باقي الابعاد كانت بعد تغيير السلطة و بعد التغيير في الاجراءات التنظيمية، أما بالنسبة لدراسة علاوي (عبد الفتاح، 2013):اعتمدت نفس ابعاد دراستنا باستثناء بعد التغيير في المهام فقد اعتمد الباحث في دراسته على التغيير في الهيكل ، أما بالنسبة لدراسة (علوطي عاشور، 2017) فقد تناولت مجموعة من مؤشرات الجودة في التعليم العالي منها جودة الاداء وجودة مواد التكوين ومستوى المعرفة الجامعية وجودة مخرجات البحث العلمي ومدى ارتباطها بالتغيير التنظيمي، أما دراسة (يوب امال وبودبزة اكرام 2019) قسمت أبعاد التغيير التنظيمي الى ثلاث أبعاد هي التغيير في الهيكل و الاستراتيجية و الافراد، فقد تم استغلال هذه الدراسة من جهة الجانب النظري لدراستنا من خلال التعرف على مفهوم و اهمية التغيير التنظيمي، بالإضافة الى انواع و مراحل تطبيقها وصولا الى ادواتها.اما من الجهة الاخرى المتعلقة بنتائج الدراسات الميدانية فكانت تختلف من دراسة الى اخرى حسب كل بعد و حسب كل عينة و كل فرضية...الخ.

اما بالنسبة للدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل المتمثل في ادارة المعرفة فقد ساعدتنا على ايضاح مفهوم القدرة التنافسية و اهميتها و مختلف المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها لقياس مدى تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة، مختلف عناصر و عمليات ادارة المعرفة و كذا عوامل نجاحها داخل المؤسسة.

بناء على ما تضمنته الدراسات السابقة وجدنا اوجه اختلاف ما بينها و بين دراستنا الحالية و يمكن توضيحها من خلال ما يلي :

- تختلف دراساتنا الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة تحليل دور ادارة المعرفة في دعم عمليات التغيير التنظيمي بمختلف ابعادها في المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجَّد" طولقة .
- تتميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من ناحية البعد الزمني و المكاني للمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجَّد" طولقة.
- تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة كونها مطبقة عن مؤسسة تندرج تحت القطاع العمومي و ليست مؤسسة خاصة تهدف للربح.
- تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة بالنسبة لمتغير التغيير التنظيمي في ما يخص الابعاد حيث توجد دراسات اعتمدت جزءا من هذه الابعاد و اضافت ابعادا اخرى.

ثالثا: نموذج البحث وفرضيات الدراسة

أ. نموذج البحث:

في ظل إشكالية البحث وأهدافه تطلب بناء نموذج مقترح لتوضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي والشكل أدناه يظهر ذلك، حيث اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

1- المتغير المستقل:

وهو المعبر عنه بإدارة المعرفة ونسعى الى معرفة إذا كان يدعم عمليات التغيير التنظيمي.

2- المتغير التابع:

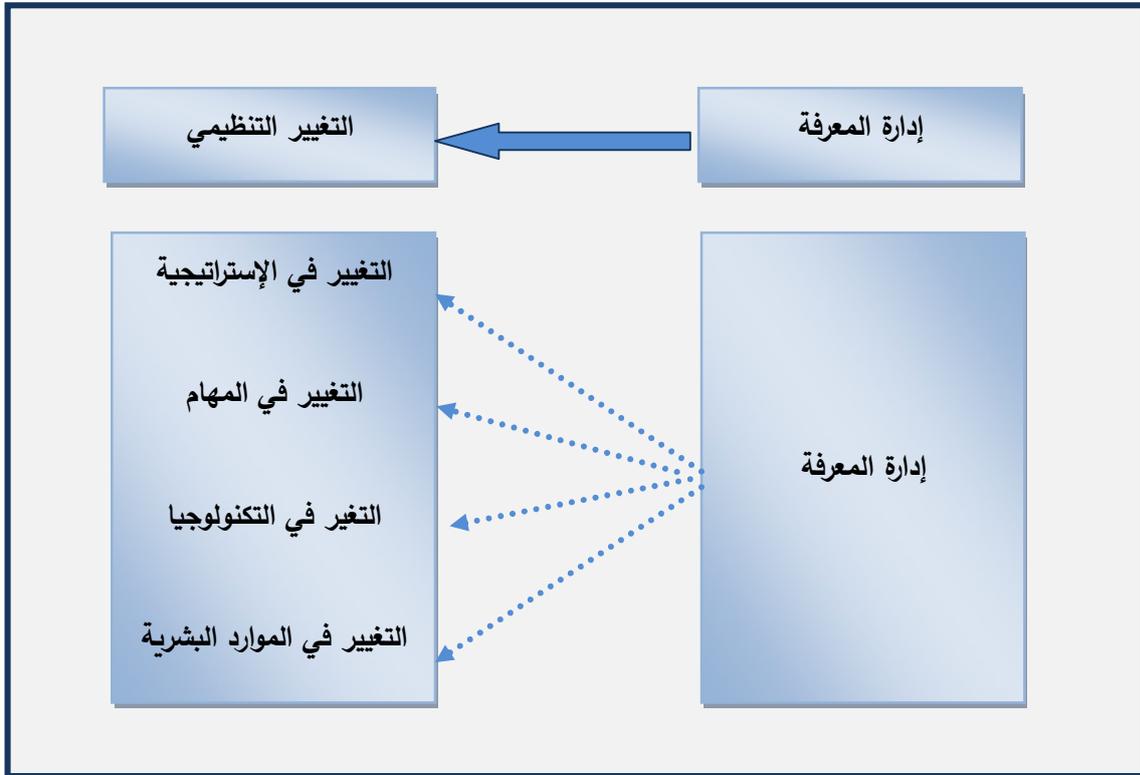
المعبر عنه بالتغيير التنظيمي، ونهدف من خلال هذه الدراسة للكشف عن دور المتغير المستقل فيه حيث يتضمن الأبعاد التالية:

- التغيير في الإستراتيجية :

- التغيير في المهام.

- التغيير في التكنولوجيا.

الشكل (01): نموذج الدراسة



(المصدر: من إعداد الطالبين)

ب. فرضيات الدراسة:

من الإشكالية التي تم طرحها لهذه الدراسة: "الى أي مدى يمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في عمليات التغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) - الشهيد زيوشي محمد - طولقة؟" وللوصول الى أهداف هذه الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التي تولد عنها أربع فرضيات فرعية وسيتم التطرق لها بالتفصيل.

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية $(a \geq 0.05)$.
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة دعم تغيير في الإستراتيجية للمؤسسة عند مستوى معنوية $(a \geq 0.05)$.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة دعم تغيير في المهام للمؤسسة عند مستوى معنوية $(a \geq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة دعم تغيير في التكنولوجيا للمؤسسة عند مستوى معنوية ($a \geq 0.05$).
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة تغيير في الموارد البشرية للمؤسسة عند مستوى معنوية ($a \geq 0.05$).

رابعا : التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

أ. التموضع الاستمولوجي

الجدول (01): التموضع الاستمولوجي

المقاربة	الهدف من المعرفة	النموذج
المقاربة الافتراضية الإستنتاجية .	الهدف من هذه الدراسة هو شرح و معرفة دور إدارة المعرفة في دعمها لأبعاد التغيير التنظيمي بالإضافة إلى الوصول للاستنتاج فيما يخص هذا الموضوع .	النموذج الوضعي (الواقعي، الوصفي)

(المصدر : من إعداد الطالبتين)

ب. منهجية الدراسة :

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة و كذلك إثبات صحة الفرضيات سيتم الاعتماد على :

- المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب في جمع المعلومات و البيانات و ذلك من اجل الإلمام بجوانب الدراسة النظرية و التطبيقية، حيث سيتم جمع المعلومات من الكتب والمجلات العلمية و الدراسات السابقة و غير ذلك من مصادر المعلومات، التي يمكن أن تفيدنا في اثراء الدراسة، كما سيتم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات و معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تم توزيع من الأدوات لجمع أكبر عدد من المعلومات .
- أما أسلوب دراسة الحالة يظهر من خلال الدراسة الميدانية التي سيتم القيام بها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) - الشهيد زيوشي محمد - طولقة، والتي سيتم من خلالها دراسة الموضوع دراسة موضوعية و دقيقة .

ج. تصميم الدراسة:

1. هدف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي وذلك من

خلال:

- دراسة وتحليل الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- الوقوف على أهمية ودور التغيير التنظيمي في حياة المؤسسة باعتباره أحد المحفزات على الإبداع في المنظمة.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة تركز على موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية.
- التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة على مختلف أبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية.
- تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عملية التغيير في المؤسسة محل الدراسة.
- التوصل الى حلول واقتراحات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين وللإدارة على حد سواء.

2. نوع الدراسة:

علاقة سببية لمعرفة دور إدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) "الشهيد زيوشي مُجَّد" - طولقة.

3. مدى تدخل الباحث:

جمعت الباحثان كافة الوقائع والأحداث التي تخص الموضوع المتطرق له، مع الحرص على عدم المساس والتغيير فيها ومحادثتها.

4. التخطيط للدراسة:

غير مخطط (دراسة ميدانية).

5. وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):

الموارد البشرية العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجَّد" - طولقة

3- المدى الزمني:

أجريت هذه الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من ديسمبر 2023 الى ماي 2024 .

خامسا: أهمية الدراسة:

تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع نفسه بوصفه أحد الموضوعات المعاصرة، سواء بالنسبة لإدارة المعرفة أو التغيير التنظيمي، وما لهم من أثر في تعظيم قيمة المنظمات، في كونه أيضا يحاول الكشف عن رؤية علمية

لبسيطة من شأنها مساعدة المنظمات في تبني مفهوم إدارة المعرفة الذي يقوم على مجموعة من المرتكزات والتي يمكن لأي منظمة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل الممارسات التي تساهم في دعم عمليات التغيير التنظيمي.

على المنظمات أن تطمح للتميز وأن تدرك أهمية إدارة المعرفة باعتبارها أحد أهم الأصول غير الملموسة والتي تفوق قيمتها الأصول المادية في المنظمات المعاصرة، كما أن أهمية البحث تنبثق من ضرورة إطلاع المنظمات على أهمية إدارة المعرفة والتي من الممكن أن تكون قائمة في المنظمة ولكنها غير مدركة وغير مكتشفة، وتكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في كونها تحاول الكشف أيضا عن بعض الأسس التي من شأنها أن تساهم وبشكل كبير في تحديد الكيفية الملائمة لدعم عمليات التغيير التنظيمي

سادسا: هيكل الدراسة:

تم تجزئة هذه الدراسة إلى ثلاث فصول حيث تضمن الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، بحيث قسم إلى ثلاث مباحث، الأول تحت عنوان ماهية إدارة المعرفة، أما المبحث الثاني تضمن عناصر وعمليات إدارة المعرفة، أما المبحث الثالث فتعلق بعوامل إدارة المعرفة ومعوقاتها. أما الفصل الثاني تضمن ماهية التغيير التنظيمي بحيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية التغيير التنظيمي، أما المبحث الثاني تضمن مراحل التغيير التنظيم وأساليبه وإستراتيجياته، وتطرقنا في المبحث الثالث إلى العوامل المعيقة للتغيير والحلول المقترحة لإنجاحه. بينما الفصل الثالث خصص للجانب التطبيقي للدراسة، والذي انقسم إلى ثلاث مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى التعريف بميدان الدراسة، بينما في المبحث الثاني عرضنا الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، و أخيرا المبحث الثالث تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تطورات هائلة في مختلف الميادين، ومن ضمنها مجالات الأعمال والاقتصاد حيث أصبحت تمثل دورا كبيرا في كفاءة وفعالية أنشطة مؤسسات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة ومن أجل مواكبة هذه التحولات جاءت إدارة المعرفة التي تعد من المواضيع الحديثة والمهمة في مجال إدارة الأعمال، لما تواجهه المؤسسات اليوم من ضغوطات وتحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة التي تجتاح العالم حاليا، وفي مقدمتها الثورة المعرفية، الأمر الذي جعل المؤسسات تسعى الى تبني توجه جديد للعمل يستجيب لتلك الظروف، فكانت إدارة المعرفة هي الآلية التي اعتمدها حتى تستطيع مجابهة تحديات القرن الحالي، إذ تعمل إدارة المعرفة على القيام بتعليم القوى العاملة وتدريبها على إدارة المعرفة وبناء القاعدة المعرفية لدى المنظمات وكذلك من خلال توجه المنظمات نحو تجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، وتطوير سعيها نحو لاستثمار المشترك مع الشركاء في امتلاك معرفة جديدة وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية وصولا الى مرحلة التميز وتقديم الخدمات بجودة عالية.

وستناول في هذا الفصل ما يلي:

- ❖ المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة.
- ❖ المبحث الثاني: عناصر وعمليات إدارة المعرفة.
- ❖ المبحث الثالث: عوامل نجاح إدارة المعرفة ومعوقتها.

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم إدارة المعرفة بالإضافة إلى أهميتها وأهدافها :

المطلب الأول: تعريف إدارة المعرفة

تعددت وتنوعت المفاهيم المقدمة من طرف المفكرين والباحثين حول إدارة المعرفة، وهذا نتيجة لاختلاف المنطلقات والخلفيات والمداخل العلمية والعملية، وبالتالي من الصعب إيجاد مفهوم شامل يغطي مختلف جوانب المصطلح، ويعطي معنى كاملا له، وفيما يلي يمكن ذكر بعضا من هذه المفاهيم:

كروس Cross عرف إدارة المعرفة على أنها نظام توليد عمل مزدهر وبيئة من شأن تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمة، وتجميعها، واستخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال. (بن عمر، 2019، صفحة 17)

كما يمكن تعريفها على أنها " الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها ". (أبو زريق، 2017، صفحة 19)

إن إدارة المعرفة ما هي إلا عملية تساعد الشركات في تعريف واختيار وتنظيم وبث ونقل المعلومات المهمة والخبرات والتي هي من ذاكرة الشركة والتي عادة تكون موجودة في الشركة بطريقة غير منظمة ومهيكلية.

إن هيكلية المعرفة تؤدي إلى العديد من النقاط منها: (طيبي، 2009، صفحة 28)

- حل المشاكل بشكل فعال.
- التعليم الديناميكي والحركي.
- التخطيط الاستراتيجي.
- اتخاذ القرارات.

وتعرف على أنها مدخل " نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات، والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون". (أبو عزام، 2020، صفحة 25)

عملية إدارية محضة لها مدخلات ومعالجة ثم مخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر في تفاعلاتها ولها خطوات متعددة (إنشاء وتوزيع وتخزين ونشر واستخدام وتطبيق للمعرفة)، والهدف هو مشاركة المعرفة في أفضل صورها. (العنوان، 2020، صفحة 123)

تعرف إدارة المعرفة بأنها: "نشير إلى الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار". (بن طاطة، 2023، صفحة 38)

ويؤيد المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية أن إدارة المعرفة هي الاستراتيجيات والعمليات لتحديد الحصول ورفع المعرفة المساعدة الشركة على التنافس. (صديقي، خميس، و مجدوب، 2019، صفحة 48)

المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة المعرفة

الفرع الأول: أهداف إدارة المعرفة

لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكننا في هذا المقام أن نوجز بعضاً منها فيما يلي:

- 1- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية عالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.
- 2- تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- 3- تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية.
- 4- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- 5- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانعي القرار قادرين على استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالكيفية وبالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مع استخدام مستخدماً الحكمة والذكاء في التطبيق دون عناء وجهد كبيرين.
- 6- تحسين وضع المؤسسة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها، تمكن إدارة المعرفة وتساهم في رفع أداء الموظفين.
- 7- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية. (بوركو، 2022، صفحة 39)
- 8- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها فكلما كانت المنظمة ذات معرفة أكبر ومواكبة للتطورات فإن ذلك يحسن صورتها عند زبائنها وعند المنظمات الأخرى.

9- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية فكلما كان توليد المعرفة بشكل كبير بالمنظمة فان ذلك يفتح مجالاً أمام أفراد المنظمة لاستقبال معلومات ومعارف جديدة لم تكن موجودة لديهم من قبل مما يحفزهم على الإبداع. (جاسم، 2022، صفحة 192)

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة

تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزويد من عوائد المؤسسات التربوية ورضا العاملين، وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة. (رزق، 2018، صفحة 58)

وتبين أهمية إدارة المعرفة فيما يأتي:

- 1- تعد فرصة كبيرة لتخفيض التكاليف، ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- 2- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- 3- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة. (جاسم، 2022، صفحة 191)
- 4- تحرير القدرات الفكرية والفنية للأعضاء المؤسسة على كافة المستويات، بما يساعد من رفع كفاءة العمليات وتحسين الانتاجية وإيجاد أفضل الحلول للمشاكل.
- 5- تسمح بتوفير فرصاً لتطوير المؤسسة بمعدلات تتناسب مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها عن طريق استغلال ما تتحه المعرفة الممزوجة مع خبرة الأفراد.
- 6- تحسين الاداء التنظيمي، إذ تعمل إدارة المعرفة على خلق معرفة جديدة وتطبيقها مما يسمح بالرفع من الاداء التنظيمي. (قنوش، 2022، صفحة 240)
- 7- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- 8- توفر فرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهماتها في تمكين المنظمة من انتهاز الممارسات الإبداعية والمتمثلة في طرح السلع والخدمات الجديدة.
- 9- تدعم الجهود المبذولة للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة. (قادة و طلحة، 2023، صفحة 943)

المبحث الثاني: عناصر وعمليات إدارة المعرفة

المطلب الأول: عناصر إدارة المعرفة

إدارة المعرفة تحتاج من أجل عملية توليد المعرفة وتخزينها ونشرها وتوزيعها و ثم تطبيقات إلى دمج مجموعة عناصر أساسية فيما بينها لممارسة ذلك بكل فعالية وهذه العناصر هي:

الفرع الأول: الإستراتيجية

تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع؛ سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. (مسلم، 2015، صفحة 31) ويمكن حصر دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة كما يلي:

توجيه المنظمة إلى كيفية معالجة موجداتها الفكرية، مثلاً الابتكار صنع المعرفة بالتركيز على الخيارات الصحيحة والملائمة.

تساهم الإستراتيجية في تحديد المناطق ذات الأهمية الإستراتيجية للمنظمة وعليه التركيز عليها لجمع المعرفة حولها. إن اختيار الإستراتيجية يدفع في اتجاه معرفة جديدة.

الفرع الثاني: الأفراد

يعتبر الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة؛ وذلك لأنه من خلاله تنتقل المعرفة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية في المنظمة، ويقصد بالأفراد هنا هو كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومدير الموارد البشرية ومدير الأقسام الأخرى، وقادة فرق المشروعات، والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة، ومن هنا يصبح الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة، ويمكن العمل بدورهم وتلعب العوامل النفسية لهم دوراً كبيراً في إدارة المعرفة، وهذا يخلق نوعاً من التنافس في جانب المدخلات واهتماماً في جانب المخرجات، إن صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة، كجزء من عملهم، وهم يوفرون الموجودات أو موارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي، (حسين م.، 2015، صفحة 33)

يؤدون عدة أدوار في إدارة المعرفة وتتلخص في:

- تعد عقول وأفكار الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة.
- يساهم الفرد في إغناء المعرفة المتوفرة في المعلومات.
- تقييم أو تعزيز وقبول أو رفض المعلومات، كي يتم تحويلها إلى معرفة. (أبو عزام، 2020، صفحة 27)

الفرع الثالث: التكنولوجيا

يقصد بها الآلات (الكمبيوتر، تكنولوجيا الاتصالات، التشبيك) والتي تخزن لنا البيانات والمعلومات والمعرفة وتزودنا بها من مواقع مختلفة من المنظمة ومن خارجها. (حلموس، دور ادارة المعرفة في ايجاد و تعزيز جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2019، صفحة 390)

تؤدي التكنولوجيا دورا هاما في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، ويذكر دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة كما يلي:

- إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة نظرا للتطور التكنولوجي.
- مساهمة التكنولوجيا في تهيئة ملائمة. (أبو عزام، 2020، صفحة 27)

الفرع الرابع: العمليات

هي عبارة عن الطرق لامتلاك،خلق،تنظيم، تقاسم وتبادل المعرفة. (حلموس، دور ادارة المعرفة في ايجاد و تعزيز جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2019، صفحة 390) كما حدد الكبيسي دور العملية في إدارة المعرفة بالأنشطة التالية:

- تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.
- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناعات المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة فيقسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم).
- تتضمن تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل الأفراد فريق العمل الواحد.
- توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشر لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة. (مسلم، 2015، صفحة 35)

الشكل (02) : عناصر إدارة المعرفة



(المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مجموعة من المعطيات)

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة وتصنيفها

تشير عمليات إدارة المعرفة إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية التي يجب القيام بها لتوليد المعرفة، وتقديم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أحسن وجه، وتكون عمليات إدارة المعرفة من خمسة عمليات رئيسية وهي: (قمري، 2016، صفحة 103)

- تشخيص المعرفة.
- توليد المعرفة.
- تخزين المعرفة.
- توزيع المعرفة.
- تطبيق المعرفة.

الفرع الأول: تشخيص المعرفة (knowledge identification):

إن عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وكذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد، كما تعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف والبحث والوصول، وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحدة وإذا أزدت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن محورين:

المحور الأول: أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية والمتمثلة بما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.

المحور الثاني: التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة، والسعي لارتباط المنظمة معها. (قادة و طلحة، 2023، صفحة 943)

وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول، وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحدة. وتم تحديد طرائق عدة لتمثيل المعرفة والتي تعد من أوليات عملية التشخيص وهي:

تمثيل المعرفة في هيئة قواعد (Knowledge As Rules): تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية، حيث يقوم مهندس المعرفة (Knowledge Engineers) باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء البشريين، أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء، بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صورة قواعد.

تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية (Semantic Nets): تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث إن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، وتعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك.

تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية (Formal Semantics): وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد، باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، إن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب سهل عملية الاستنساخ. (الزيادات، 2007، صفحة 92)

الفرع الثاني: توليد المعرفة (generating knowledge)

وأطلق على هذه العملية جملة من المصطلحات كخلق أو نشاء، استقطاب، اكتساب، اكتشاف، امتصاص المعرفة حيث تشير في إلى توليد المعرفة والحصول عليها من مختلف المصادر.

يعني توليد المعرفة إبداع المعرفة عند الكثير من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز، وتحقيق حصة سوقية كبيرة في مجالات مختلفة، كتنفيذ الإستراتيجية، واستحداث خطوط عمل جديدة، والتسريع في حل المشكلات، ونقل الممارسات المثلي وتطوير مهارات المهنيين. وتشير مفردات اقتناء أو شراء أو ابتكار أو اكتشاف وامتصاص واكتساب أو استحواذ إلى توليد المعرفة والحصول عليها ولكن بأساليب مختلفة ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير

إلى الحصول على المعرفة بالشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، ولاقتناء يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوفرة. (أبو عزام، 2020، صفحة 34)

وحدد (Noraka & Takeuchi 1995) أن عملية توليد المعرفة تأتي نتيجة تفاعل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة بطريقة حلزونية بالإضافة إلى أربع عمليات فرعية لهذه العملية وهي: (رزق الله، 2020، صفحة 67)

- 1- التنشئة الاجتماعية (Socialization): تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، وفيها تتكون الأفكار الضمنية عن طريق تبادل الأفكار والخبرات بين الأفراد وبعضهم البعض.
- 2- الخارجية (Externalization): تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وفيها تتحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة عن طريق الاتصال والحوار والتفكير الجماعي.
- 3- التجميعية (Combination): تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة، في هذه العملية يتم دمج وتصنيف المعرفة الصريحة لتحويلها إلى معرفة صريحة مرة أخرى، كما يحدث في العملية التعليمية.
- 4- الداخلية (Internalization) تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، وفيها يقوم الفرد من خلال التعلم واستخدام الأدلة الموجودة في المؤسسة بإضفاء الصفة والخبرات الذاتية للمعرفة المكتسبة.

الشكل (05): عمليات توليد المعرفة



المصدر: (رزق الله، 2020)

يشير الأدب المنشور إلى أن عملية توليد المعرفة تتضمن عدة عمليات فرعية هي: (همشري، 2013)

أولاً: أسر المعرفة (Capturing)

تشير هذه العملية إلى عملية استرجاع المعرفة الصريحة أو الضمنية الموجودة في المنظمة أو خارجها. وتتوافر المعرفة المأسورة خارج المنظمة لدى الخبراء المستشارين والمنافسين والعملاء والموردين وغيرهم. وترتكز عملية أسر المعرفة بشكل مباشر على عمليتي الإخراج والإدخال من عمليات تحويل المعرفة.

ثانياً: شراء المعرفة (Buying)

تشير هذه العملية إلى الحصول على المعرفة عن طريق شرائها من مصادرها في شكل وثائق أو في شكل محوسب أو عن طريق عقود استخدام وتوظيف الخبراء أو شراء منظمة ما.

ثالثاً: ابتكار المعرفة (Creating)

تشير هذه العملية إلى تكوين معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة وذلك من خلال التفكير النظامي والتحليل والربط، وإحداث تكامل بين المعرفة السابقة حول موقف أو قضية ما وبين المعرفة الجديدة الناتجة عن التفكير في الموقف نفسه أو القضية نفسها.

رابعاً: اكتشاف المعرفة: (Discovering)

تشير هذه العملية إلى تحديد المعرفة المتوافرة وتلك الحرجة (فجوة المعرفة) اللازمة لتحقيق الأهداف، وتشمل عمليات البحث والتطوير، والتجريب، والدراسات الاستطلاعية.

خامساً: امتصاص المعرفة وتمثلها: (Absorbing)

تشير هذه العملية إلى مقدرة الأفراد على فهم المعرفة وهضمها وتشربها وتمثلها تمهيداً لإعادة تركيبها لإيجاد معرفة جديدة.

سادساً: اكتساب المعرفة: (Acquiring)

تشير هذه العملية إلى الحصول على المعرفة المتوافرة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك عن طريق التدريب، أو القراءة، أو ملاحظة الخبرات والتجارب، أو الاستماع إلى المحاضرات، وحضور الندوات والمؤتمرات. وتكتسب المعرفة عبر طريقتين وهما: (قمري، 2016، صفحة 112)

1- البحث: وهي عملية اكتساب المعرفة من خلال الاستكشاف والبحث وتظهر بأحد الأشكال التالية:

- المسح: وهو يشير إلى التحسس والإدراك الواسع نسبياً لبيئة المنظمة الخارجية.
- البحث المركز: فهو يتشكل عندما تقوم الوحدات والعناصر التنظيمية بالبحث في الأجزاء التقنية للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبالتالي الاستجابة للوقائع والمشاكل والفرص.

- مراقبة الأداء: الذي يستخدم ليعني كلاهما المسح الواسع والبحث المركز وليعبر عن فاعلية المنظمة والتأثير في اهدافها التي تم نشرها مسبقا وتحقيق متطلبات حاملي الأسهم.
- 2- التعلم التنظيمي: يلعب دورا حاسما في عملية اكتساب المعرفة وهو يتكون من نوعين في غاية الأهمية، النوع الأول من التعلم يظهر بصيغة معرفة كيف لحل مشكلات محددة ومرتكزة على افتراضات شخصية للخروج منها، أما النوع الثاني للتعلم يظهر على شكل نماذج عملية توجهات ينتج عنها نوعين من التعلم وهما: التعلم الفردي والتعلم المزدوج.
- مبادئ ابتكار المعرفة: (المهيرات، 2012، صفحة 64)
- 1- تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.
 - 2- التعليم على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
 - 3- التحويل من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقولة أو التنظيمات السلوكية.
 - 4- تشجيع التنوع الفكرية داخل المؤسسات المعرفية.
- عوائق توليد المعرفة: (غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه)، 2017، صفحة 118)
- يشير (Ichijo) إلى وجود عوامل تعيق عملية توليد المعرفة ويصنف (Ichijo) هذه العوائق ضمن تصنيفين هما العوائق الفردية والعوائق المنظمة وهما كالآتي:
- العوائق الفردية: ويرى (Ichijo) أنها تتمثل في مقاومة الأفراد لتغيير الهوية الذاتية، فعملية توليد المعرفة على مستوى الفرد تشتمل على قدرة الفرد على التعامل مع المواقف والأحداث والمعلومات والسياقات (البيئات) الجديدة ومن هنا يتردد الأفراد في قبول الدروس والتبصرات والأفكار والملاحظات الجديدة أو يمكن أن يكونوا غير قادرين على قبولها لسببين اثنين يعتبرهما (Ichijo) عوائق فردية وهما:
 - التكيف المحدود (Limited Accommodation)
 - تهديد الصورة الذاتية (Threat to Self-Image)
 - العوائق المنظمة: وتتمثل هذه العوائق فيما يعرف بنماذج (Paradigms) المنظمة، فكل فرد من أفراد أي مجتمع يمتلك الشخصية الخاصة به التي هي في جزء منها معرفة ضمنية يصعب شرحها وإيضاحها للآخرين وإشراكهم فيها، وكلما حاول الأفراد التشارك فيما يمتلكونه من معرفة، وجب عليهم تبرير وتسوية (justify) هذه المعرفة، وهو أمر صعب بسبب تخوف الأفراد من أن يكون ما يمتلكونه من معرفة ضمنية مخالفا لقيم المجتمع، أو يعمل على تدمير العلاقات القائمة في المنظمة.

الفرع الثالث: تخزين المعرفة (the storage of knowledge)

عملية تخزين المعرفة وتعني الاحتفاظ بالمعرفة بطريقة تسهل الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة، فهذه المرحلة من أهم المراحل اللازمة للمحافظة على كافة المعارف المكتسبة وذلك من خلال الملفات الورقية والالكترونية وتحديثها بشكل مستمر وجعلها معلومات ذات قيمة يمكن الاستفادة منها. (سيد علي، 2013، صفحة 206)

وتتمثل في العمليات التي تشمل الاحتفاظ، البحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها. (الهزام و عيسوي، 2021)

تسهم تكنولوجيا التخزين الحاسوبية المتقدمة وأساليب الاسترجاع المتطورة كلغات الاستلام وقواعد البيانات العلائقية ونظم إدارة قواعد البيانات في تحسين الذاكرة التنظيمية، فهذه الأدوات تزيد من سرعة الوصول إلى الذاكرة التنظيمية، كما تمكن برمجيات المجاميع المنظمات من توليد ذاكرة تنظيمية داخلية بشكل معلومات مهيكلة وغير مهيكلة ومشاركة هذه الذاكرة عبر الزمان والوقت. وهنا يبرز دور نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز وتوسيع كل من الذاكرة التنظيمية العرضية (المعرفة محددة السياق)، والمنطقية (المعرفة العامة والمفصلة). إذ تسمح تكنولوجيا إدارة الوثائق بمعرفة ماضي وحاضر المنظمات. (الناصر، 2015، صفحة 53)

الفرع الرابع: توزيع المعرفة (knowledge distributoin)

تعد عملية توزيع المعرفة من العمليات البالغة الأهمية والتي تتخذها المنظمة شعاراً في إدارة المعرفة، وترتبط بها العديد من المصطلحات مثل النشر البث التدفق النقل وغيرها تعبيراً عن تحريك المعرفة من مخازنها إلى كل من يجب نقلها إليه. إن تبادل المعرفة والخبرات مع الزملاء هو أشبه بتبادل البحار مياهها بين بعضها البعض، فالشخص الذي يقوم بنقل المعرفة إلى زميله تتجدد وتزداد معرفته على عكس بقائها محتبسة ما قد يجعلها تنكمش أو تموت لذا تجد مياه البحار دائماً متجددة على عكس البحيرات المغلقة ومياهها الراكدة. (غواطي، 2020، صفحة 35)

المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا يجب على المؤسسات السعي إلى تشجيع المشاركة، وتشتمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق النقل والتحرك، ومن الأساليب المعمول بها ما يلي:

- 1- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
- 2- شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت).
- 3- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة.
- 4- وكلاء المعرفة.
- 5- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- 6- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- 7- الندوات الملتقيات والمؤتمرات. (عليوات، 2022، صفحة 104)

أشارت نتائج دراسة (Gupta & Govindaraja، 2000)، أن تدفق وانتقال المعرفة يتوقف على توافر عدة عوامل هي:

- 1- قيمة المعرفة لدى المصدر.
- 2- الاستعداد والدافعية لدى الأفراد للاستفادة من إدارة المعرفة.
- 3- القدرة والإمكانية لدى الأفراد للاستفادة من إدارة المعرفة. (الرواشدة، 2017، صفحة 20)

أشكال التوزيع ويشير (Marquardt) إلى أن المعرفة تنتقل داخل المنظمات بشكلين هما:

1- الشكل المقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرجة بين الأفراد، كما تنقل أيضا من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات والتقارير والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم نقل المعرفة قصديًا من خلال استخدام الفيديو والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء.

2- الشكل غير المقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية والقصص والأساطير وما يشبه ذلك. (بوزيداوي، 2019، صفحة 43)

الفرع الخامس: تطبيق المعرفة (knowledge application)

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، التي تعد من أبرز عملياتها التي تقوم بها، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات:

- الاستعمال.

- إعادة الاستعمال.

- الاستفادة.

- التطبيق.

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو حل مشكلة قائمة (حسين ع.، 2013، صفحة 49)، وتشمل مختلف الأنشطة التي يتم من خلالها وضع المعرفة حيز التنفيذ والاستفادة من الإضافات التي قد تأتي بها هذه الأخيرة سواء في المنتج أو في أساليب العمل، (بن حمودة، 2014) وقد أشار (Burk، 1999) إلى أن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق النجاح في مجال تطبيق المعرفة عليها تعيين مدير المعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد وأن يعمل كعنصر فعال من خلال تكريس جهده لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وقد وفرت التقنيات الحديثة ولاسيما الأنترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن أماكن توليدها. (دحماني، 2017، صفحة 55)

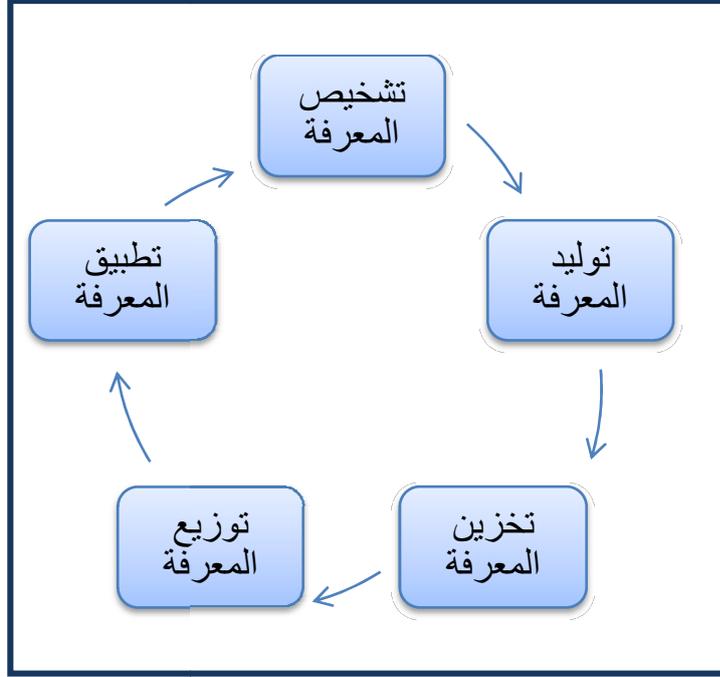
هناك ثلاثة أساليب يمكن من خلالها تطبيق المعرفة: (رزق الله، 2020، صفحة 69)

- 1- التوجيهات (Directives): وهي تعبر عن مجموعة القواعد والإجراءات والتعليمات المؤسسية، التي تساعد على تحويل المعرفة الضمنية من الخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.
- 2- الروتين (Routine): وهو يشير إلى وضع محددات للأداء ومواصفات للعمليات، تمكن الأفراد من تطبيق معارفهم وخبراتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.
- 3- فرق العمل الموجهة ذاتياً (Task Teams Self Contained): وهذه يتم استخدامها في مهام ومشكلات العمل المعقدة.

والواقع أن هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تستخدم في تطبيق المعرفة، كالفرق متنوعة التخصصات، واعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، والتدريب من قبل خبراء متمرسين، وغيرها من الأساليب التي يمكنها توظيف المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة والارتقاء بأدائها.

ومما سبق نتوصل الى أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وعملياتها متكاملة فيما بينها، بحيث كل عملية تركز على سابقتها وتعزز التي تليها، والشكل رقم (04) يمثل عمليات إدارة المعرفة المدروسة.

الشكل (09): عمليات إدارة المعرفة



(المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مجموعة من المعطيات)

لاشك في أن الانترنت وشبكات الأعمال التي يمكن استخدامها من قبل الشركات بالعلاقة مع العاملين داخل الشركة ومع مورديها وزبائنها خارجها من أجل تبادل البيانات وتقاسم المعلومات وتوزيعها على نطاق واسع وسريع، قد أدت زيادة أهمية المعرفة و ادارة المعرفة وعملياتها عموما. ومن هنا يبين الجدول الآتي نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة والمهام الفرعية المكونة لها. (المدھون، 2014، صفحة 55)

الجدول (02) : عمليات و ممارسات إدارة المعرفة

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
	إنشاء المعرفة	توليد طرق جديدة لعمل الأشياء. تطوير الدراية الفنية.
	الحصول على المعرفة	تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة. جلب المعرفة الخارجية للشركة.

وضع المعرفة الجديدة في سياق معين. مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة.	تنقيح المعرفة	تروبان E. turban
وضع المعرفة في صيغة ملائمة. خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها.	خزن المعرفة	
المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة. تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة	إدارة المعرفة	
صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها. المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان.	نشر المعرفة	
الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية. ترميزها بطريقة ملائمة. أنظمة الذكاء الصناعي.	الحصول على المعرفة وتمييزها	لاودون و لاودون Laudon Laudon
التوصل الى المعرفة الجديدة. أنظمة العمل المعرفي (KWS).	إنشاء المعرفة	
جعل المعرفة متاحة للتشارك. أنظمة التشارك الجماعي (برمجية التشارك الجماعي والشبكة الداخلية).	تقاسم المعرفة	
جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر. أنظمة المكتب.	توزيع نشر المعرفة	
أساليب الإبداع.	الإنشاء	
المحاكاة. الحوار المهيكل.		
التدقيق المعرفي. تحليل المحتوى. تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم. تحديد الخبرة.	الحديد	
طلب المعرفة. الاستقصاء والاسترجاع.	الجمع	ديفدسكايرم D. skyrme

إدارة أدلة المعرفة. خرطنة المعرفة.	التنظيم	
الممارسات الأفضل. تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة. جماعات الممارسة المشتركة. فرق متعددة الوظائف. تصميم فضاء العمل.	التقاسم	
مراجعات ما بعد العمل. يوميات القرار. تواريخ المشروعات. سرد القصص. شبكات التعلم.	التعلم	
أنظمة دعم القرار. إدارة التشغيل.	التطبيق	
إدارة الأصول الفكرية.	الاستغلال	
إدارة حقوق الملكية الفكرية.	الحماية	
تقييم إدارة المعرفة. معايرة إدارة المعرفة. محاسبة رأس المال الفكرية.	التقييم	
روتينيات وعقود الشركة. ذات صلة بأعمال الشركة.	تحديد المعرفة	
التوصل للمعرفة وتوثيقها. جعلها متاحة للجميع.	اكتساب المعرفة	
معرفة جديدة / البحث والتطوير. معرفة جديدة / الزبون.	توليد المعرفة	
حقوق ملكية المعرفة. قابلية استغلالها.	التحقق من صلاحية المعرفة	مارك

دوديسون	نشر المعرفة (صريحة / ضمنية)	داخل / خارج الشركة (معرفة صريحة). داخل الشركة / ضمنية (الممارسات والمنافسة).
	تجسيد المعرفة	تحويل المعرفة الى قيمة. التدريب. ثقافة الشركة.
	تحقيق المعرفة	الوعي بأصول المعرفة. تحقيق قيمة مضافة للشركة والزبائن.
	استغلال وتطبيق المعرفة	تحقيق أهداف محددة. استخدام المعرفة في الحوار.

(المصدر: ربحي مصطفى عليان (2008): إدارة المعرفة (Knowledge management))

المبحث الثالث: عوامل نجاح إدارة المعرفة ومعوقاتها

إدارة المعرفة تعتبر أداة قوية يمكن أن تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها، ومع ذلك فإن من المهم أن تكون على دراية بعوامل التي تساعد على النجاح، بالإضافة الى المعوقات لضمان التنفيذ الفعال.

المطلب الأول: عوامل نجاح إدارة المعرفة

هناك مجموعة من العوامل التي تدفع لنجاح إدارة المعرفة وأهمها: (قنوش، 2022، صفحة 242)

- 1- وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- 2- تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- 3- التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.
- 4- تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- 5- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- 6- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- 7- التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- 8- وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.
- 9- استحداث طرق وأساليب تعليم مستمرة للأفراد.

- 10- تشجيع الأفراد على تطوير أنفسهم وحثهم على المشاركة ونقل المهارات والمعارف فيما بينهم.
- 11- الاهتمام بتدفق المعرفة ومشاركتها ونشرها عبر كافة الأقسام والوحدات أكثر من تخزينها.
- 12- حسن اختيار القادة المعنيين بمهمة بناء ودعم نماذج التعلم على مختلف المستويات.
- 13- ترك حرية التصرف للأفراد دون قيد الولاء الوظيفي والبحث عن أفكار في كل مكان.

المطلب الثاني: معوقات إدارة المعرفة

حيث تواجه مؤسسات الأعمال تحديات جسيمة للبدء في برنامج إدارة المعرفة وقد أشار (Mc Dermott) إلى أربعة تحديات، وهي: (مسلم، 2015، صفحة 54)

- 1- التحدي التقني (Technical Challenge): المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلومات التي تساعد الأفراد في على التفكير معاً.
- 2- التحدي الاجتماعي: (Social Challenge) المتمثل في تطوير المؤسسات التي تشارك بالمعرفة، وتديم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلاً من الاستنساخ والتقليد.
- 3- تحدي الإدارة (Management Challenge): المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.
- 4- التحدي الشخصي (the Personal challenge): المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار، والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

إن تطبيق فلسفة إدارة المعرفة تواجهها في الكثير من الحالات العديد من المعوقات سواء قبل أو أثناء التطبيق، وسيتم ذكر أهمها في النقاط التالية: (غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه)، 2017، صفحة 109)

- 1- ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة ودعمها لها.
- 2- ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ومتطلباتها وأهمية دورها في المنظمة.
- 3- ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة، وتتمثل في الثقافة التنظيمية غير الداعمة، والبناء التنظيمي بما في ذلك الاعتماد على الهياكل التنظيمية العمودية، والبنية التكنولوجية الضعيفة، وضعف المعرفة المنظمة العامة، وعدم ملاءمة البيئة التنظيمية.
- 4- الغموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية والتداخل بينهما وصعوبة الفصل بينهما.
- 5- إعطاء الأهمية الكبرى لقواعد البيانات وقواعد المعرفة والتكنولوجيا ذات العلاقة أحياناً على حساب المعرفة الضمنية المتوافرة في عقول الأفراد.
- 6- ضعف تنمية رأس المال الإنساني وتدريبه على إدارة المعرفة، وتباين مستوى المعرفة بين العاملين.

- 7- ضعف الرغبة في تشارك المعرفة وتبادلها خوفا من فقدان التميز الشخصي لدى بعض العاملين وزيادة اعتمادهم على العمل الفردي، وضعف الحوافز المقدمة لهم لتشجيعهم على التشارك.
 - 8- فصل المعرفة عن مستخدميها والمستفيدين المحتملين منها، واحتكارها من قبل الإدارة العليا التقليدية، مما يؤدي إلى صعوبة الإفادة منها.
 - 9- ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة أو حتى عدم توافرها أحيانا.
 - 10- عدم الاهتمام الكافي بتوليد المعرفة أو تطويرها، والقصور في إجراء البحوث والتجارب اللازمة وفي استقطاب الخبرات البشرية المبدعة والمحافظة عليها.
 - 11- الاعتماد على شراء المعرفة من الجهات المتخصصة، مما يؤدي إلى الحد من عمليات التفكير والتحليل والبحث لدى العاملين في المنظمة، وإلى ضعف الذاكرة المنظمة.
 - 12- عدم خردنة المعرفة، مما يؤدي إلى صعوبة التعرف على أماكن وجودها في المنظمة والأشخاص الحاملين لها فيها.
 - 13- مقاومة العاملين للتغيير، مما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
 - 14- الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة.
- كما حدد العالم ثيروف (Thierruaf) مجموعة من المشاكل التي قد تبرز عند تطبيق منهج إدارة المعرفة ومن هذه المشاكل نذكر فيما يلي: (بن عمر، 2019، صفحة 44)
- 1- قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة، وهذا قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل، وليس تلك التي تفضلها المؤسسة.
 - 2- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرات وإمكانات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات.
 - 3- عدم التركيز على الفرص السوقية، وعلى حاجات الأعمال في بعض الأحيان، بل تركز المؤسسة على تقديم إدارة المعرفة على أنها تمتلك قدرات وإمكانات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير محددة.
 - 4- يتطلب تطبيق مدخل إدارة المعرفة فهما كاملا وكافيا للأمد الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس بشكل سلبي في النتائج الجوهرية للمؤسسة.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل الى إدارة المعرفة التي تعتبر من أهم التطورات الفكرية المعاصرة في مجال التسيير و بالرغم من أنها اقترحت في بادئ الأمر في شكل أطر و مداخل جديدة لدراسة و فهم الأعمال المختلفة للمؤسسة إلا أنها سرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية فعالة أكثر ملاءمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال و ذلك نظرا لما تحققه من نتائج مبهرة من خلال ممارستها و عملياتها (التشخيص، التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق) المكملة لبعضها البعض، مشكلة لدورة حياة المعرفة، وتنطلق هذه العمليات بتشخيص المعرفة التي تساعد في اكتشاف المعرفة وتحدد لنا الأشخاص الحاملين لها أي مصادر المعرفة و الطرق و الأساليب التي تسمح بتوليد المعرفة، وتعتبر عملية تخزين المعرفة الوسيلة التي تسمح بالاحتفاظ بالمعرفة و تسهل الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة وذلك من خلال الملفات الورقية وتسمح عملية توزيع المعرفة و الخبرات يجعلها تتجدد و تزداد على عكس بقائها محتبسة الذي ينتج عنه انكماشها أو تختفي نهائيا، و عملية تطبيق المعرفة تعتبر العملية الداعمة لجميع العمليات السابقة، لكون تكمن أهمية المعرفة في مرحلة تطبيقها .

الفصل الثاني:
الإطار المفاهيمي للتغير التنظيمي

تمهيد:

لقد ظل التغيير التنظيمي يستقطب الكثير من المفكرين والمحللين الاقتصاديين كونه موضوع العصر، إذ أثار جدلا وحوارا كبيرا بين الإدارة العليا والعاملين التشغيليين، لمواجهة المشكلات لاعتباره ظاهرة هادفة تمس المنظمة، إذ أن التغيير التنظيمي يستهدف فعالية المنظمة وتحقيق المرونة في التأقلم مع البيئة مما ينمي قدراتها ويجعلها قادرة على استغلال الفرص التي تزيد من ميزتها التنافسية مع المنافسين، وتجنبها الوقوع في الأخطاء من شأنها أن تضعفها وتهدد استمرارها في المنافسة، وتساعد المنظمة في التكيف مع التغيرات بأنواعها. وسوف نتناول في هذا الفصل ما يلي:

- ❖ المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.
- ❖ المبحث الثاني: مراحل التغيير التنظيمي وأسالبيه وإستراتيجياته.
- ❖ المبحث الثالث: العوامل المعيقة للتغيير والحلول المقترحة لإنجاحه .

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي

قبل التطرق لمفهوم التغيير التنظيمي وجب تعريف كل من المصطلحات التالية :

أ. **تعريف التغيير:** بمفهومه العام هو الانتقال من حالة الى أخرى وعادة ما نفترض أن يكون اتجاهه لما هو أحسن من الوضعية السابقة أما قديما فقد أشار الى الانحطاط والتدهور والتخلف من درجة الكمال خاصة عند مفكري الصين الهند قبل القرن 16 قبل الميلاد.

ب. **تعريف التنظيم:** عرفه "امتاي ايتزيوبي" بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشائها من اجل تحقيق هدف حيث أن التنظيم عندما ينشا يكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أفراد التنظيم وباعتباره وحدة اجتماعية كفيل بإلغاء الجوانب المادية له.

بينما عرف التنظيمات بأنها وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي لكي تحقق أهداف محددة وانطلق في ذلك من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من انساق فرعية كالأقسام والجماعات والإدارات. (شايين و صالح، 2019، صفحة 182)

ج. التغيير التنظيمي:

هو تطوير ثقافة المنظمة ولقدرات البشرية عن طريق تعلم المنظمة أصول عملية التغيير والحصول على التغذية المرتدة حول هذا التغيير ثم القيام بمزيد من التغييرات الملموسة التي تدفع المنظمة للنماء. (القاضي، 2015، صفحة 167)

كما يعرف أيضا التغيير التنظيمي بأنه تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها.

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه " عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الافراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية ". (بورقة، رعاش، و حصايب، صفحة 38)

ويتضح من التعريفات السابقة مجموعة من الخصائص التي يتسم بها التغيير التنظيمي:

- 1- انه عملية حتمية ومستمرة.
- 2- انه عملية مقصودة لا تعتمد على العشوائية وإنما على التخطيط المسبق وفق أهداف محددة.

- 3- انه يستهدف قيم واتجاهات وسلوك الافراد أو طرق وأساليب وإجراءات العمل أو التكنولوجيا والوسائل المستخدمة أو التنظيم الإداري للعمل.
- 4- انه جهد تعاوني يشارك فيه كل من يهم التغيير.
- 5- انه تحسين للأداء وزيادة في معدلاته.
- 6- انه يعتمد مفهوم النظام ويسعى الى توحيد عناصره.
- 7- إن الهدف الرئيسي لعملية التغيير يتمثل في العلاج أو التطوير الذي يحقق التفاعل والتكيف مع الظروف القائمة والتحديات الجديدة وهو ما يضمن للمنظمة أعلى مستويات الاداء. (الحديثي و المطيري، 2019، صفحة 59)

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التغيير التنظيمي

الفرع الأول: أهداف تغيير التنظيمي

إن الهدف من التغيير التنظيمي هو الوصول بالمنظمة إلى أعلى درجة من الأداء والاستمرارية بهدف التغلب على معوقات التنمية والتطور ومن الأهداف الأساسية لعملية التغيير التنظيمي مايلي:

- 1- بناء محيط مناسب للتغيير والتطوير والإبداع .
- 2- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين القدرة على البقاء والنمو. (سلام، 2019، صفحة 52)
- 3- لا بد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة.
- 4- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- 5- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها. (علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية (أطروحة دكتوراه)، 2013، صفحة 21)
- 6- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بها، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية.
- 7- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المؤسسة.

- 8- القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المؤسسة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات واستخدام أهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لاتخاذ القرار
حل الصراعات بين مجموعات العمل.
- 9- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمؤسسة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء . التعديلات اللازمة في نظم المؤسسة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.
- 10- زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالهم ببعض.
- 11- زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.
- 12- تغيير الأنماط القيادية في المؤسسة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعمالين وبمشاركة العمالين في اتخاذ القرارات. (بن دهقان، 2020، صفحة 47)
- 13- مساعدة المنظمة على حل مشاكلها وتوفير جو الثقة بين العمالين.
- 14- زيادة قدرة الافراد على الرقابة الذاتية وزيادة انتمائهم للمنظمة وأهدافها.
- 15- تمكين المدراء من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من الأساليب التقليدية. (شويلع، صفحة 178)

الفرع الثاني: أهميه التغيير التنظيمي

❖ بالنسبة للعمال:

- 1- تشجيع فرق العمل وتحسين التعاون بين العمالين عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- 2- التجديد في مكان العمل من حيث الوسائل والمهارات.
- 3- تقليل معدل العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمالين ومنحهم المكافآت.
- 4- إيجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العمال من بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمة.
- 5- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العمالين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فعالية الجماعات.
- 6- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب لقياده والصراعات وأسبابها.
- 7- مساعدة العمالين على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب والمساهمة في إنجاحه.

❖ بالنسبة للمنظمة

- 1- ترشيد النفقات من اجل التحكم في التكاليف.

- 2- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة متناسب مع اهدافها.
- 3- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه.
- 4- التموقع وسط المؤسسات المنافسة لها وفرض مكانتها.
- 5- زيادة ثقة الزبائن والعملاء في المنظمة.

❖ أهميته بالنسبة للمجتمع

1- توفير حاجيات مناسبة للمجتمع بأسعار معقولة خاصة في ظل التنافس الموجود بين المؤسسات.

2- تحقيق الرقي الاجتماعي وتحسين ظروف المعيشة (سماتي، 2017، صفحة 45)

هذا و أشار الى أن أهمية التغيير التنظيمي تتمثل في ما يلي : (سلام، 2019، صفحة 50. 51)

1- غرس روح الإبداع والتنمية بين الأفراد، فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم من يتعامل بالمقاومة حيث أن ذلك التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات .

2- غرس روح التغيير بين أفراد المنظمة، لأن عملية التغيير مبنية على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب منها:

❖ عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

❖ عمليات التجديد وتطوير القوى الانتاجية القادرة على الإنتاج والعمل .

❖ التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال التكنولوجيا المتطورة والحديثة والتي تولد الرغبة والدافع نحو التغيير.

3- الحفاظ على الحيوية الفاعلة ، حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة أو المنظمة إلى التجديد

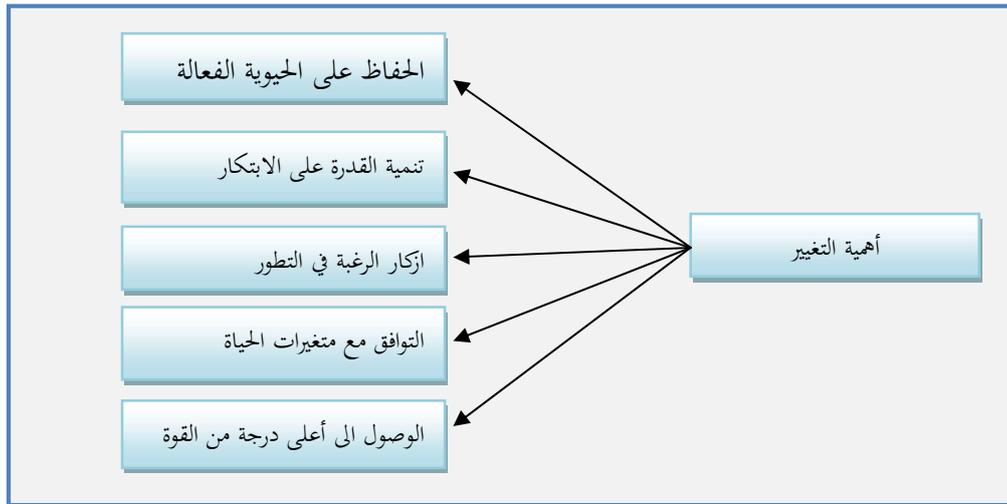
4- والحوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات، وتختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والنتاج .

5- الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء، حيث يعمل التغيير على تحسين مستوى الأداء والوصول به

6- إلى أعلى درجة من القوة والممارسة، وذلك من خلال الكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها من جهة، ومن جهة أخرى معرفة نقاط القوة ودعمها وتطويرها ومنها يمكن تأكيد أهمية التغيير التنظيمي . والشكل

التالي يوضح أهم الجوانب الأساسية لأهمية للتغيير :

الشكل رقم (05): الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر: (سلام، 2019)

المطلب الثالث: أسباب التغيير التنظيمي

يبقى التغيير التنظيمي ضرورياً إن لم نقل "حتمياً" ففي ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي نلاحظ تقلص في دورة الحياة للمنتجات وتغير وتطور مستمر في مستوى الحاجيات، مع ظهور مؤسسات أظهرت قدرة فائقة على التأقلم خارج حدودها مع مختلف الثقافات والأنظمة والقوانين والحكومات والسياسات وحتى العادات والتقاليد. إذن تتولد الحاجة للتغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية:

- 1- الارتقاء بمستوى جودة الخدمات وزيادة رضا المستهلك.
- 2- التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم) أو التركيب النوعي للكفاءات نتيجة التغير المستمر في هيكل ونظام التعلم والتدريب.
- 3- تؤسس العولمة حكم شمولي يسود العالم من خلال التفوق التكنولوجي والانفجار النوعي والكمي للمعلومات.
- 4- زيادة حدة المنافسة الخارجية وانفتاح الأسواق.
- 5- متطلبات الجودة الشاملة.
- 6- زيادة أهمية قطاع الخدمات مقارنة بالقطاعات الأخرى.
- 7- التغير المستمر في الأذواق والرغبات.
- 8- زيادة أهمية قطاع الخدمات مقارنة بالقطاعات أخرى .
- 9- متطلبات التجارة الدولية التي تفرض على المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال. (بن مزارى و عكروف، الصفحات 289-290)

هناك أسباب عديدة تدفع المنظمة نحو التغيير حيث هناك مصدرين من الضغوط: الأول داخلي والثاني

خارجي: (خلف، 2017، صفحة 280)

1- الأسباب الداخلية : وهي الأسباب الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والمتمثلة بتضارب

الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين ويرى (كريتينز وكينكي) بأن القوى الداخلية المسببة للتغيير نوعان

هي :

❖ مشكلات وإمكانيات تتعلق بالقوى العاملة مثل المشكلات الناشئة عن إدراك العاملين بكيفية معاملة المنظمة لهم .

❖ سلوك أو قرارات المديرين، فالصراع والاحتكاك بين الرؤساء المرؤوسين يتطلب تنمية مهارات التعامل لدى الجميع.

2- الأسباب الخارجية : وهي الأسباب الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها

ويحدد (هلريجل) أهم القوى الخارجية بما يلي :

❖ التطور التكنولوجي السريع .

❖ الثورة المعرفية والنمو المتسارع في جميع ميادين المعرفة .

❖ التقدم السريع للمنتجات سواء كان سلع أو خدمات .

❖ التغيير في طبيعة وتركيب القوى العاملة .

❖ التغيير في نوعية وجودة حياة العمل .

كما ترى دانا رويتسن و جايمس رويتسون مؤلفا كتاب التغيير أدوات تحويل الأفكار الى نتائج بأن هناك أربع أسباب

للتغيير التنظيمي للمؤسسة يمكن تلخيصها كما يلي :

- الأزمة : أي تتعرض المؤسسة الى أزمة و هنا يتوجب على المؤسسة إحداث التغيير للخروج من هاته الأزمة

- الرؤية : أي أن إجراء التغيير يكون لتحقيق رؤية واضحة للمستقبل أي الصورة التي سوف تكون عليها المؤسسة عن

طريق التغيير .

- الفرصة : أي اعتبار التغيير سطر المؤسسة الى الأحسن و بالتالي ينظر اليه على أنه فرصة لا يجب تركها .

التهديد : أي لتنبأ بحدوث شيء ما في المستقبل سيؤثر سلبا على المؤسسة و استمراريتها . (علي بن يحي،

2015، الصفحات 78-79)

المبحث الثاني: مراحل التغيير التنظيمي وأساليبه واستراتيجياته

المطلب الأول: مراحل وأساليب التغيير التنظيمي

الفرع الأول: مراحل التغيير التنظيمي

تمر عملية التغيير التنظيمي بثلاث مراحل أساسيه هي

الجدول (03) : نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
<ul style="list-style-type: none"> — إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير — تقليص مقاومة التغيير 	<ul style="list-style-type: none"> — تغيير الأفراد — تغيير الأعمال — تغيير البناء التنظيمي — تغيير التقنيات 	<ul style="list-style-type: none"> — تعزيز النتائج — تقييم النتائج — إجراء تعديلات بناءة

المصدر (بورقة، رعاش، و حصابية، صفحة 45)

أولاً: مرحلة إذابة الثلوج

وتسمى أيضا مرحلة تفكيك عوامل الجمود وتتمثل في محاولة إثارة ذهن الافراد والجماعات العاملين في المؤسسة والمديرين بضرورة الحاجة الى التغيير وهي محاولة لجذب انتباههم الى تلك المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل وإثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لهذه المشاكل اذ لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بالتغيير ما لم تقم بتهيئة الافراد والمديرين ويطلق على عملية التهيئة "الإذابة" حيث يتم إذابة الموقف الذي يتعرض له الافراد والمؤسسة من أي تغيرات. (بورقة، رعاش، و حصابية، صفحة 45)

ومن ضمن أساليب إذابة نذكر مايلي:

- 1- منع أي مدعومات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أن تلك السلوكيات السيئة غير مرغوب فيها.
- 2- انتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل.
- 3- إشعار العاملين اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا.

4- نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة، مثلاً لنقل إلى قسم آخر أو توجيهه إلى دورة تدريبية لمعالجة المشكلة المعنية.

5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، مثل علاج ظاهرة التأخير والغياب عن طريق تغيير مواعيد العمل وساعاته . (سماتي، 2017، صفحة 63)

ثانياً:مرحلة التغيير

تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون بالتغيير التنظيمي على الانظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة وتتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبياً وتتم مرحلة التغيير بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها ولهذا يرى بعض إن مرحلة التغيير ليست مرحلة التدخل وإنما هي مرحلة التعلم أي يكتسب فيها كل من الافراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماط جديدة من التصرف والسلوك التي تساعدهم على مواجهه مشاكلهم وفي التغيير الى الأحسن. (بورقة، رعاش، و حصابية، صفحة 45)

ثالثاً:مرحلة التثبيت

يرى "أحمد ماهر" أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كالاترقت التالية:

- 1- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها.
 - 2- توفير سبل اتصالات مفتوحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
 - 3- بناء حوافز تشجيع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.
 - 4- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمدبرين والمساهمة في التغيير.
 - 5- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمساواة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.
 - 6- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج.
 - 7- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدريج وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.
- ويمكن القول: إن حدوث أي خلل في هذه المرحلة يؤدي إلى التخلي عما توصل إليه من تغيير أو نسيانه بسهولة مما يعني فشل التغيير وعدم تحقيق أهدافه . (مارس، 2017، صفحة 409)

لم يتعد باحثون آخرون كثيرا عن هذا المسار في تحديد مراحل التغيير التنظيمي و يمكن إجمال أهمها في المراحل الأربعة التالية: (بن مزارى و عكروف، صفحة 294)

- ❖ الدراسة الشخصية.
- ❖ وضع خطة للتطوير.
- ❖ التهيئة لقبول التغيير.
- ❖ التباعة والتقوم .

الفرع الثاني: أساليب تغيير التنظيمي

يعتبر تحديد أسلوب التغيير الذي سوف تتبعه الإدارة أثناء قيامها بعمليات التغيير من الأمور المهمة لنجاح هذه العملية و تتمثل أساليب التغيير التنظيمي فيما يلي :

- 1- **أسلوب التغيير خطوة بخطوة:** و هو التغيير الذي يقوم بإحداثه الشخص أو الإدارة بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت إلا أن ما يأخذ عنه انه قد يؤدي الى نتائج غير مرضية وغير مرغوب فيها ولا تتماشى مع ما كان مخططا له من قبل المسؤولين المقررين لهذا التغيير في حالة ما إذا كانت التطورات المؤدية الى التغيير غير متوقعة .
- 2- **أسلوب التغيير الجذري:** يعتبر إحداث التغيير البنوي من قبل الإدارة من الأمور المهمة و التي يجب التخطيط له بعناية و دقة كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير لأنه قد يهدد امن العاملين أو يفقدهم وظائفهم اذ بعد حدوث هذا التغيير تصبح المنظمة شيئا مختلفا تماما و غالبا ما تتجه المنظمات الكبرى الناجحة الى إتباع التغيير الجذري من اجل تحقيق المزيد من المكاسب و من اجل البقاء و المنافسة بقوة .
- 3- **المرج بين الأسلوبين:** عند تطبيق التغيير في المنظمة قد يستلزم الامر المرج بين أساليب التغيير أو التقدم من أسلوب لآخر ويمكن لهذه العملية أن تكون عملية تفاعلية على نطاق واسع في المنظمة فمثلا عندما يكون رد الفعل سلبيا اتجاه إحداث تغيير جذري و سريع فان وجود برنامج متدرج في متابعة الانجازات أمر حيوي و مهم اي إدخال تغييرات فعلية على العمليات و كيفية سيرها و في نفس الوقت تغيير طرق التفكير بين أوساط العاملين نظرا لتغيير الظروف و المطالب و الأولويات و لا شك أن اختيار الأسلوب الذي يتلاءم مع ظروف و خصوصية المنظمة يعتبر مفتاح لنجاح التغيير .

المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي

لإحداث التغيير في منظمات الأعمال و ضمان نجاح جهود التغيير فانه يمكن استخدام الاستراتيجيات الآتية :

- 1- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق : و تتم عن طريق إشراك العاملين بشكل واسع في عملية التخطيط للتغيير و السماح لهم بلعب دور في تحديد مجالات التغيير و طريقة تنفيذه و غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير متدنية في المنظمة .
- 2- استراتيجية المشاركة المركزة : و تتضمن إشراك نخبة معينة من الافراد المهمين و المؤثرين في المنظمة نظرا لعدة أسباب منها : ضيق الوقت أو كبر حجم العاملين مما يصعب عملية إشراكهم كلهم و غالبا ما تستخدم في أجواء مقاومة منخفضة و درجة إلحاح عالية على التغيير .
- 3- استراتيجية أسلوب الإكراه : هو إطلاق البدء بتنفيذ عملية التغيير من دون الرجوع الى اي من العاملين و لكن مع إجراء الاتصالات اللازمة معهم لتوضيح الأهداف المشتركة. (سعيان و الطيط، 2009، صفحة 11)
- 4- استراتيجية أسلوب الإقناع -التوعية- : و يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية و درجة الإلحاح منخفضة هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها بل عدم اقتناع الأشخاص و المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية و التثقيف و إزالة المخاوف و تنمية الولاء للتغيير الذي تنوي احداثه بحيث يصبح الافراد قابلين للتغيير و راغبين فيه بدلا من مقاومته و من الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب و الذي يهدف الى تغيير اتجاهات الفرد و مواقفه .
- 5- استراتيجية البراعة القيادية : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المنظمة في أزمة فيبادر احد الافراد القياديين و الذي يتمتع بالقدرة الإدارية و الحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط و التوجيه للوصول الى الهدف المطلوب . (علاوي، اثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز ، 2013)
- 6- استراتيجية العقلانية التجريبية : و هي استخدام العقل و المنطق لتغيير الفرد و تفترض هذه الإستراتيجية ان الجهل و الخرافات هي العائق أمام التغيير و عليه ينظر الى التعليم و البحوث العلمية و الدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعلم هو وسيلة لنشر المعرفة فإذا كشف للفرد مصلحته بأسلوب عقلائي فانه سيتبعها.
- 7- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة : يقاوم الافراد التغيير لتخوفهم من انه يتعارض مع حاجاتهم عليه تقوم هذه الإستراتيجية على دراسة أسباب مقاومة الافراد للتغيير و كيف يؤثر التغيير على الفرد ثم محاولة التغلب عليها عن طريق التوعية و التثقيف و إزالة المخاوف و تنمية الولاء للتغيير المنوي احداثه بحيث يصبح الافراد قابلين للتغيير و راغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين و مقاومين له.

8- استراتيجية القوة والقسر : تتضمن استخدام القوة بكافة أنواعها لتغيير الفرد و هي استخدام الأساليب و الوسائل كافة في إحداث التغيير.فالتغيير يفرض و يتم تنفيذه بالقوة و التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم. (محمود، 2007، صفحة 06)

المطلب الثالث: أبعاد التغيير التنظيمي

تختلف أبعاد التغيير التنظيمي من منظمة الى أخرى حسب تأثيرها بالظروف المحيطة إلا أننا نعتبر التغيير الذي يحدث على مستوى الافراد هو من أهم المجالات لأن التغيير مهما كان مجاله يستهدف الموارد البشرية ولا يتحقق إلا من خلاله و تتمثل عموماً أبعاد التغيير التنظيمي فيما يلي:

❖ أولاً: التغيير في الاستراتيجيات

مع تزايد الاهتمام بالتغيير المخطط من الستينات حاول الكثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي، تطوير استراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط والواعي في المنظمات وذلك من خلال حشد الجهود والطاقات وكسب الدعم والتأييد للتغيير التنظيمي ومن ثم إحداث التغيير وتقييم نتائجه لذلك تسعى منظمات الأعمال عادة إلى إجراء التعديلات والتغييرات على استراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغيرات البيئية المحيط بها. (بن دهقان، 2020، صفحة 280)

❖ ثانياً: التغيير في المهام

ويتمثل باستحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية، وتدخّل التطورات في رغبات واحتياجات المجتمع بوصفها عاملاً مؤثراً في هذا التغيير. (خروفة، 2010، صفحة 7)

وتشير المهام إلى الطرق المستخدمة لتصميم الوظائف في المنظمة، إن عدوى التغيير تمتد لتشمل المهام و السلطات الموكلة للفرد أيضاً فيجري في الغالب إعادة تصميم المهام و السلطات على أساس فرق العمل وذلك من أجل تحسين صلاحية اتخاذ القرار . (شويعل، صفحة 181)

❖ ثالثاً: التغيير في التكنولوجيا

ويتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل

التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة. ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان ، وهما :

- **الاتجاه الأول:** وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

- **الاتجاه الثاني:** يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصوراً على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية. (شويل، صفحة 188)

❖ رابعا : التغيير في الموارد البشرية

يعتبر الأفراد العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك الأفراد لسلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات وأدوار المنظمة، فالعمل على تطوير الأفراد والدفء بهم نحو التقدم، يخدم المنظمة في ازدياد قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم على تحقيق أهداف المنظمة، وأداء المهام المنوطة بها على الوجه المطلوب.

وهناك مجموعة من العناصر يجب أن تعمل منظمات العمل والأجهزة الإدارية على مراعاتها، وهي تتعلق بتغيير الأفراد وتطويرهم مثل شخصياتهم ودوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم وفرص مشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وأن العمل على إيجاد التناسق والتناغم بين العناصر السابقة الخاصة بالأفراد يلعب دوراً كبيراً في عملية التغيير فكان أن التركيز على فعالية الجماعة وما يطرأ بين أفرادها من نزاعات أو خلافات أو يتوفر لديها والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات فان أسلوب الاتصال بين جماعات العمل وطبيعة العلاقات الداخلية تساهم مساهمة فعالة في دعم الجماعة وتوفيق أدائها نحو الأفضل .

يعتبر الأفراد أكثر المجالات صعوبة في عملة التغيير فلن تستطيع تغييرهم بمجرد قرار أو عن طريق حديث ودي أو برنامج تدريبي فالإنسان من أكثر الكائنات تعقيدا كما أن الأفراد ليسوا متماثلين فكل شخص يحمل أفكاره الخاصة عن التغيير كما يختلفون من حيث قدراتهم على تحمل مسؤولية التغيير وكذلك مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير وفي الصدد يقول دوجلاس (ك) سميث : (لا يستطيع أن يغير شخص ما سلوك شخص آخر، يجب أن يتحمل الأشخاص بأنفسهم مسؤولية أحداث تغيير سلوكهم . (علي بن يحيى، 2015، صفحة 91)

المبحث الثالث: العوامل المعيقة للتغيير والحلول المقترحة لإنجاحه

المطلب الأول:العوامل المعيقة للتغيير التنظيمي

إن العوائق المعتادة والمألوفة التي تواجه العملية التغييرية تشمل بالدرجة الأولى المدة الزمنية لأن ضغوط النتائج في المدى القصير والزمن غير الكافي لإحداث العملية يتزامن و يظهران خطرا واحدا يرافق التغيير :

1- مقاومة الافراد للتغيير وهذا يعود عادة لجهلهم بالأغراض والنتائج أو لتأثير المصالح الشخصية والوظيفية أضف على ذلك تركيبة الافراد و القياديين أحيانا في المفاهيم والقيم والأفكار التي لا تساعد في عملية التطوير.

2- ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين .

3- ضعف العلاقة بين المنظمة والجهات الأخرى التي تتعامل معها.

4- كثرة الصراعات بين العاملين .

5- عدم التكيف مع المتغيرات الاجتماعية .

6- اختلاف معايير الافراد وقيمهم عن معايير وقيم المنظمة.

7- عدم الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية.

8- عدم مناسبة إمكانيات العاملين مع المتطلبات الوظيفية بعد التغيير التنظيمي.

9- الالتزام بالسلوك الوظيفي السابق. (علاوي، اثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز

، 2013، الصفحات 47-48)

المطلب الثاني:الحلول المقترحة لإنجاح التغيير التنظيمي

تنجح المنظمة في تطبيق برنامج التغيير عندما تتوفر العناصر الآتية :

- وضوح دوافع وأسباب التغيير .
- أن يشرف على التغيير قائد وهو عادة يكون من الإداريين يحدد الدوافع والرؤية المستقبلية .
- يجب إشراك الافراد العاملين في المنظمة في تصميم التغيير و التخطيط له وتنفيذه لأنهم هم أول من سيتأثرون به.
- دعم و تأييد القادة المشرفين على التغيير بما يضمن الاستمرارية في العمل وتحقيق النتائج .
- تهيئة الظروف والبيئة التي تساعد على التغيير تجنباً للعراقيل .
- تبيان وتوضيح مزايا وإيجابيات التغيير للأفراد العاملين . (علي و يزيد، صفحة 185)

- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي .
- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه .
- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه .
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومركزها .
- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي تعود على الافراد من عملية التغيير .
- شرح و توضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين. (كنان و ريان، 2017، صفحة 14)

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي

في الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة وتشجع العاملين في المؤسسة على التعلم المستمر الواحد من الآخر فان كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي ومواجهة التغييرات الكثيرة التي قد تحدث مستقبلا حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغييرات المفاجئة وأكثر ميولا لها وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت التكيف للعاملين داخل المؤسسات بالاعتماد على التوعية بالأفكار الجديدة والمشاركة في التدفق الحر للمناقشات ليس فقط لإعدادهم للاستجابة للتغيرات ولكنها أيضا تجعلهم أكثر استعدادا لتقبل التغيير وهكذا.

وعرف التكيف بأنها ملائمة مع التغيرات في الوظيفة التي يؤديها الإنسان وبشكل عام فان التكيف صفة أو مجموعة صفات موروثه تساعد الكائنات الحية على التكيف في ظروف البيئة التي تعيش فيها علما بان الكائن الحي يتعرض الى ثلاث أنواع من التكيف هي:

- تكيف التركيبي: يشمل تشكيل الصفات والتراكيب الجسمية للكائن الحي لتلاءم مع مكون أو أكثر من مكونات البيئة.
- تكيف وظيفي أو فيزيولوجي: يشمل جميع الأعمال الداخلية في جسم الكائن الحي.
- تكيف سلوكي: ويعني قدرة الكائن الحي على الاستجابة أوأي سلوك تطوري بهدف البقاء.

وتشير الى أن اغلب المفكرين يجمعون على أن الامر الوحيد الثابت في العلاقات بين البشر هو التغيير ولغرض مواجهة ذلك التغيير والتقليل من اثاره غير المرغوبة يحتاج البشر الى التكيف معه خاصة وان كثيرين يحاولون مقاومة التغيير وذلك لعدة أسباب منها تعود على الوضع الراهن وعدم الإخلال بالروتين الحالي.

وبالرغم من مواجهة البعض لتلك التغيرات إلا انه من غير الممكن تجنب حصولها وعليه فان على الإنسان أن يستعد دوماً ويهيئ نفسه لاحتمال حصول هذه التغيرات في أي وقت وبالتالي تهيئة نفسه للتكيف معها. (غضبان و مرادسي، دور ادارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، 2018، صفحة 175)

خلاصة الفصل:

في عصرنا الحالي هذا الذي يتسم بالمنافسة الشرسة و بالتطور والسرعة وعدم الثبات الذي لا يمكن إنكاره اذ أن المنظمة هي دائماً معرضة لمواجهة رياح التغيير التي يمكن أن تكون سببا في نجاحها وبقائها أو سببا في اخراجها من سوق المنافسة.

لذلك فالمنظمة كالسفينة التي تتعرض لأمواج التغيير القوية فهي تحتاج الى من يدها ويقودها الى بر الأمان و يمكنها من التكيف والتأقلم واستيعاب مرحلة التغيير سواء كانت التغيرات من الداخل او الخارج وهذا لن يتم إلا إذا كان للمنظمة قدرة على استيعاب الرؤية المستقبلية وادارة معلوماتية مبني على نظام معلوماتي قوي وحديث يستغل الأدوات والوسائل الحديثة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات .

الفصل الثالث:

دور إدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير التنظيمي

في المؤسسة الاستشفائية العمومية (EPH)

طولقة - بسكرة -

تمهيد :

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة، وبعد التطرق لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وكذا أبعاد كل متغير، سيتم في هذا الفصل التطبيقي التركيز وإسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجد" المتواجدة بمدينة طولقة -بسكرة- متبعين المنهجية العلمية الكفيلة باختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج علمية صحيحة يمكن تعميمها، وذلك تبعاً لخطة الفصل التالية:

- ❖ المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- ❖ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة**المطلب الأول: نشأة المؤسسة**

تم إنشاء المؤسسة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 2 ماي عام 1428، الموافق لـ 19 مايو سنة 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها. تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بدائرة طولقة في الجنوب الشرقي للوطن، وفي دائرة تكون من ثالث دوائر، وإحدى عشر بلدية، بمساحة إجمالية تقدر بـ: 3454 كلم²، ويقطنها حوالي 213578 نسمة، أي بكثافة سكانية وتقدر بـ 83.61 نسمة للكلم الواحد، يحدها شمالا دائرة بريكة، ومن الجنوب دائرة المغير، ومن الجنوب الغربي دائرة أولاد جلال، والجنوب الشرقي دائرة سيدي عقبة.

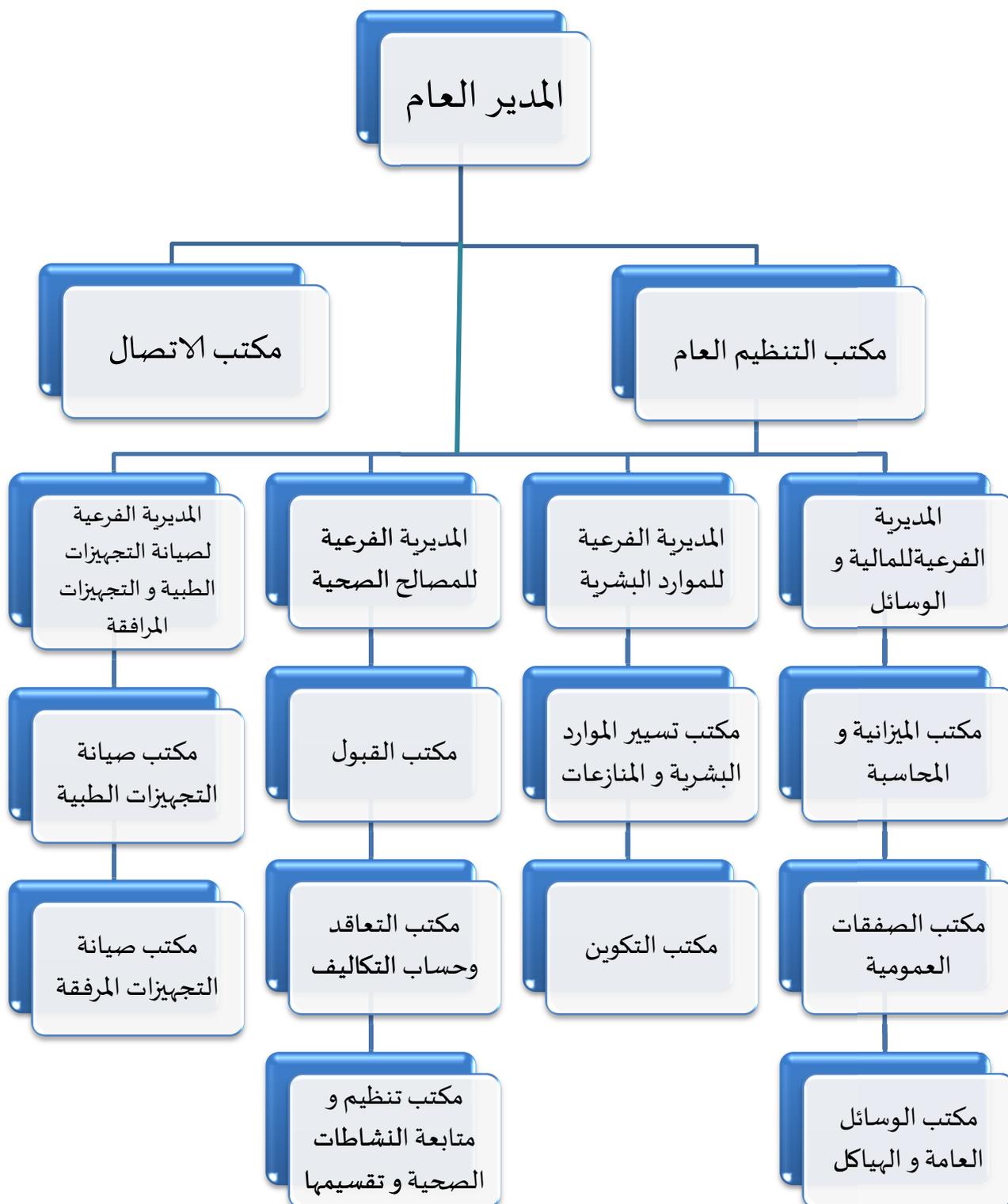
المطلب الثاني: أهمية المؤسسة

تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة من بين المؤسسات الصحية المهمة بالولاية، بما يتميز به موقعه الجغرافي، حيث أن بلدية طولقة التي تحتضن المؤسسة، تتوسط جميع بلديات ولاية بسكرة من جهة، ومن جهة أخرى وجودها على الطريق الوطني رقم 46 الرابط بين بوسعادة وبسكرة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد زيوشي محمد طولقة

هيكل تنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي مُجد طولقة



(المصدر: مصلحة الموارد البشرية المتواجدة بالمؤسسة الاستشفائية زيوشي مُجد طولقة)

1- مدير المؤسسة:

وهو المشرف العام على التسيير والتوجيه والمراقبة داخل المؤسسة، وهو الممثل المسؤول، على مستوى مديرية الصحة، وتحويل إليه جميع الصلاحيات في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر.

2- المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

وهي المسؤول الأول والأخير، عن جميع المصالح الصحية، أمام مدير المؤسسة، ويتفرع عن هذه المصلحة ما هو مبين في الشكل 6 .

3- المديرية الفرعية للموارد البشرية:

وهي التي تشرف على العمال بجميع فئاتهم، خلال المهام التي تقوم بها يوميا، من ترقية، الأجور، الخصم، التعيينات، منح التعويضات، تنظيم أوقات العمل.

4- المديرية الفرعية لصيانة للتجهيزات والوسائل المالية:

هو المسؤول عن جميع المصالح الاقتصادية بما فيها المخازن و تجارة المواد الغذائية، مصلحة الأمن والوقاية، ومصلحة المحاسبة، وتعتبر الممثل الوحيد أمام مدير المؤسسة في كيفية وطريقة تسيير المعاملات المحاسبية.

5- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة:

وهي المسؤول عن مصلحة الجرد، الصيانة، وتعتبر الممثل الوحيد أمام مدير المؤسسة، في كيفية وطريقة تسيير التجهيزات.

المطلب الرابع: الإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة

تتوافر المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي محمد" بطولقة، على هياكل وتجهيزات هامة، وطاقم من العاملين الطبيين والإداريين والمهنيين المحترفين، وهو ما ساعدها على تقديم خدمات صحية جيدة لسكان المنطقة وضواحيها، ونرى هذه الإمكانيات فيما يلي:

(1) المنشآت في المؤسسة :

الجدول رقم (05): يبرز منشآت المؤسسة

التغطية البلدية	التغطية السكانية	عدد قاعات الجراحة	عدد الغرف الجراحية	عدد الأسرة	عدد الوحدات	عدد المصالح	المؤسسة العمومية الاستشفائية
11	213578	04	02	143	21	09	طولقة

(المصدر: وثائق مقدمة من طرف مدير مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية "الشهيد محمد زيوش _ طولقة")

يتضح من الجدول، أنه رغم الوسائل التي تتوفر بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، إلا أنها ضعيفة مقارنة بعدد سكان المنطقة التي تخدمها، فمثلا يبلغ عدد السكان لكل سرير 1493 مواطن لكل سرير، وهي نسبة ضعيفة، مما يولد ضغطا على مختلف مصالح وقاعات المؤسسة، كما أن وجود غرفتين جراحة، لا يسمح بالقيام بالعمليات في ظروف ملائمة للمواطنين، ويضطرهم لانتظار دورهم.

كما تتوفر المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي محمد" بطولقة، على مستشفى سعته 143 سرير، موزعة كما يلي:

الجدول رقم (06): توزيع الأسرة على مصالح المستشفى

مصلحة الولادة	24 سرير
مصلحة طب النساء والتوليد	12 سرير
مصلحة طب الرجال	10 سرير
مصلحة طب النساء	10 سرير
مصلحة طب الأطفال	13 سرير
مصلحة طب حديثي الولادة	12 سرير
مصلحة جراحة الرجال	12 سرير
مصلحة جراحة النساء	12 سرير
مصلحة تصفية الدم	12 سرير
مصلحة الاستعجالات	10 أسرة للمراقبة الطبية
مصلحة تصفية الدم	12 سرير
وحدة الإنعاش	04 سرير

(المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية "الشهيد محمد زيوشي _ طولقة")

(2) الموارد البشرية في المؤسسة :

تتوافر المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد زيوشي مُجد - طولقة، على كادر طبي وشبه طبي، بالإضافة لعمال إداريين ومهنيين.

الجدول رقم (07): الموارد البشرية في المؤسسة

الشبه طبيون		الصيدالة	جراحي أسنان		أطباء أخصائيون		أطباء عامون	مهنيون و فنيون	
عدد	تخصص		عامون	أخصائيين	عدد	تخصص		عدد	تخصص
41	قابلات	02	02	00	06	- جراحة عامة	55	161	الاداريون
25	تخدير				02	- جراحة عظام			
118	مساعد تمريض				03	- أمراض الدم			
121	ممرضين				02	- طب الأطفال			
22	مخبرين				02	- طب الداخلي			
19	الأشعة				03	- تخدير و إنعاش			
04	علم النفس				01	- أشعة			
13	جامعي				01	- طب الشرعي			
01	مساعد جراح أسنان				01	- طبيب بيولوجي			
01	عون رعاية أطفال				01	- مختص في المسالك البولية			

02	مختص في العلاج الطبيعي و الفيزيائي				01	- مختص في الأمراض المعدية			
02	مساعد اجتماعي								
13	مساعد طبي								
01	مختص في التغذية								
02	محضر في الصيدلة								

(المصدر: مدير مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية "الشهيد محمد زبوشي _ طولقة")

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى مجتمع الدراسة الأصلي و العينة التي طبقت عليها الدراسة، و كذلك الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات بالإضافة الى الوسائل الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل البيانات المجمعة .

المطلب الأول: طرق جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة يتكون من مجموع حوالي عامل يشغلون مختلف المصالح الموجودة في المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زبوشي محمد" - طولقة، ونظرا لصعوبة الوصول الى كافة مجتمع الدراسة تم اللجوء الى العينة العشوائية البسيطة و التي قدرت ب 42 استبانة موزعة على أفراد المؤسسة.

ثانياً: طرق جمع البيانات

الاستبانة:

قمنا في هذه الدراسة باستخدام الاستبيان كأداة أساسية لأهميته الكبيرة في جمع البيانات الأولية من العينة المدروسة. يتم ذلك من خلال وضع مجموعة من العبارات التي يجب عليها أفراد العينة بموضوعية، ومن ثم تحليل الإجابات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية. بعد ذلك، يتم استخلاص النتائج والوصول إلى إجابة لمسألة الدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين كالتالي:

القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: خاص بمتغيرات الدراسة والتي تتمثل في: إدارة المعرفة كمتغير مستقل والتغيير التنظيمي كمتغير تابع، وقد تضمن المحور الأول (إدارة المعرفة) على 11 عبارة، أما المحور الثاني (التغيير التنظيمي) فتضمن 17 عبارة مقسمة إلى (04) أبعاد كما يلي:

- المتغير الأول: التغيير في التكنولوجيا (05) عبارات موضحة من 1-5.
- المتغير الثاني: التغيير في المهام (03) عبارات موضحة من 6-8.
- المتغير الثالث: التغيير في الموارد البشرية (05) عبارات موضحة من 9-13.
- المتغير الرابع: التغيير في الإستراتيجية (04) عبارات موضحة من 14-17.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

وقد تم الاستعانة ببرنامج حزمة الإحصائيات للعلوم الاجتماعية، المعروف اختصارًا بـ SPSS V25 ، لتحليل البيانات المجمعة وتحقيق أهداف الدراسة. هذا البرنامج يضم مجموعة واسعة من الاختبارات الإحصائية التي تشمل الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط وتحليل التباين الأحادي، وغيرها. فيما يلي قائمة بالأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذا البحث:

- تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لتقييم ثبات أداة القياس المستخدمة في الدراسة.
- تم حساب المتوسطات الحسابية لتقدير درجة أهمية إجابات عينة الدراسة وترتيب العبارات.
- تم استخدام الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت أو انحراف الإجابات عن القيم المتوقعة لكل عبارة.
- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
- تم تنفيذ تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين لتحديد العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

المطلب الثاني: الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان واختبار التوزيع الطبيعي

أولا: ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة وصدقها، كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (01): قياس ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ

مخاور	عدد العبارات لكل متغير	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
المخوار الأول: إدارة المعرفة	11	0.824	0.907
المخوار الثاني: التغيير التنظيمي	17	0.898	0.947
الاستبانة ككل	28	0.923	0.960

(المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.923) وهو معامل ثبات ممتاز ومناسب لأغراض البحث، كما تراوح معامل الثبات بمتغيرات الدراسة بين 0.824-0.989. وبهذا نكون قد أكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبانة البحث) مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

ويعني الاتساق مدى انسجام كل عبارة في الاستبيان مع المفهوم العام الذي تنتمي إليه هذه العبارة. تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة في استبيان والدرجة الكلية للاستبيان ككل كالتالي:

جدول رقم (02): قياس الاتساق الداخلي لعبارات إدارة المعرفة (معامل الارتباط بيرسون)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	العبارات
0.000	0.518**	تعقد المؤسسة اجتماعا دوريا للعمال للحصول على أفكار جديدة تتعلق بنشاط المؤسسة.
0.000	0.666**	يساهم استخدام التكنولوجيا الحديثة والمعلوماتية في تحقيق أهداف المؤسسة.
0.017	0.366*	تتوفر المؤسسة على مكتبة وقواعد بيانات بها الوثائق والكتب التي ترتبط بنشاطها.
0.001	0.506**	المؤسسة لديها أرشيف يحتوي على جميع الوثائق والمستندات الخاصة بها.
0.000	0.616**	تنتهج المؤسسة ثقافة تنظيمية من شأنها خلق جو ملائم للعمل.
0.000	0.540**	المؤسسة لديها العدد الكافي من الحواسيب والبرامج الالكترونية لتخزين وحفظ المعلومات الرقمية.
0.000	0.422**	تقوم المؤسسة بإصدار نشرات ودوريات متعلقة بنشاطها.
0.000	0.650**	تعقد المؤسسة دورات تدريبية داخلية لعمالها يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة.
0.000	0.600**	تشجع المؤسسة المبادرات والإبداعات وتأخذ بها.
0.000	0.749**	محيط العمل يسمح بتطبيق ما تم اكتسابه من الدورات التدريبية والتعليمية.
0.006	0.415**	تم استشارة العاملين من طرف الإدارة عند اتخاذ بعض القرارات أو ما يسمى القرارات التشاركية.

(المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع قيم معامل ارتباط كل عبارات المحور الأول للدراسة مع الاستبيان ككل دالة عند مستوى دلالة أقل من 0.01 حيث تتراوح قيم معامل الارتباط ما بين (0.415 إلى

ونجد العبارة الثالثة دالة عند مستوى دلالة اقل من 0.05 بحيث جاء قيمة معامل الارتباط 0.749 ، ويعبر هذا عن دلالة إحصائية قوية جداً، ومنه يمكننا القول أن كل عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (02): قياس الاتساق الداخلي لعبارات بعد التغيير في التكنولوجيا (معامل الارتباط بيرسون)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	العبارات
0.000	0.798**	تهتم المؤسسة بتدريب موظفيها في مجال التكنولوجيا من أجل مواكبة اخر المستجدات.
0.008	0.405**	تعمل الإدارة على إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في عملياتها.
0.007	0.408**	تعمل الإدارة على تحديث البرمجيات تماشياً مع التكنولوجيا الحديثة.
0.000	0.569**	تعمل المؤسسة على تنويع شبكات الاتصال بها (انترانات، أكسترانات، انترنات).
0.000	0.615**	تعمل المؤسسة على تطوير التكنولوجيا المعتمدة باستمرار أو كلما دعت الحاجة لذلك تماشياً مع تغيرات المحيط.

(المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع قيم معامل ارتباط عبارات البعد الأول التغيير في التكنولوجيا مع الاستبيان ككل دالة عند مستوى دلالة 0.00 حيث تتراوح قيم معامل الارتباط ما بين (0.405 إلى 0.798) وتعتبر دلالة إحصائية قوية جداً، ومنه يمكننا القول أن كل عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (02): قياس الاتساق الداخلي لعبارات بعد التغيير في المهام (معامل الارتباط بيرسون)

العبارات	معامل بيرسون	الارتباط	مستوى الدلالة
تحدث الإدارة تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بكل وظيفة.	0.664**		0.000
تعمل الإدارة على إحداث تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظائف تماشياً مع متطلبات العمل.	0.678**		0.000
تسعى الإدارة إلى تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في أداء المهام حسب المستجدات.	0.750**		0.000

(المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع قيم معامل ارتباط عبارات البعد الثاني التغيير في المهام مع الاستبيان ككل دالة عند مستوى دلالة 0.00 حيث تتراوح قيم معامل الارتباط ما بين (0.664 إلى 0.750) وتعتبر دلالة إحصائية قوية جداً، ومنه يمكننا القول أن كل عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (02): قياس الاتساق الداخلي لعبارات بعد التغيير في الموارد البشرية (معامل الارتباط بيرسون)

العبارات	معامل بيرسون	الارتباط	مستوى الدلالة
تقوم الإدارة بتحديث احتياجاتها من عناصر الموارد البشرية باستمرار.	0.596**		0.000
تعمل الإدارة على تكيف شروط التوظيف تماشياً مع ظروفها.	0.551**		0.000
تحرص الإدارة على تكوين مستخدميها باستمرار بما يتوافق مع متطلبات العمل.	0.576**		0.000
تقوم الإدارة إلى التنوع في نظام التحفيز المادية والمعنوية باستمرار.	0.455**		0.002
تقوم إدارة المؤسسة بتحضير أفراد جدد لتقلد مناصب عليا في المؤسسة لاستخلاف أفراد وقيادات ستغادر المؤسسة.	0.710**		0.000

(المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع قيم معامل ارتباط عبارات البعد الثالث التغيير في الموارد البشرية مع الاستبيان ككل دالة عند مستوى دلالة 0.00 حيث تتراوح قيم معامل الارتباط ما بين (0.455 إلى 0.710) وتعتبر دلالة إحصائية قوية جداً، ومنه يمكننا القول أن كل عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (02): قياس الاتساق الداخلي لعبارات بعد التغيير في الإستراتيجية (معامل الارتباط بيرسون)

العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
تعمل الإدارة على تطوير إستراتيجيتها وفقاً لمتطلبات العمل.	0.578**	0.000
تقوم المؤسسة بإشراك جميع الموظفين في إعداد وتنفيذ خططها.	0.558**	0.000
تعمل الإدارة العليا على شرح توجهاتها وأهدافها على المستوى البعيد لجميع الموظفين.	0.667**	0.000
قامت المؤسسة بإحداث تغييرات على مستوى خططها وأهدافها البعيدة المدى.	0.527**	0.000

(المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع قيم معامل ارتباط عبارات البعد الرابع التغيير في الإستراتيجية مع الاستبيان ككل دالة عند مستوى دلالة 0.00 حيث تتراوح قيم معامل الارتباط ما بين (0.527 إلى 0.667) وتعتبر دلالة إحصائية قوية جداً، ومنه يمكننا القول أن كل عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

وسنقوم في هذا المبحث، بالتركيز على تحليل الفرضيات المتعلقة بالدراسة. بحيث سنبدأ بتحليل خصائص عينة الدراسة، ومن ثم سنقوم بتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

يشتمل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية لها وتمثل في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المؤهل الوظيفي وعدد سنوات الخبرة)، سيتم تحديد نسبة وتكرار كل عامل من هذه العوامل فيما يلي.

1. الجنس:

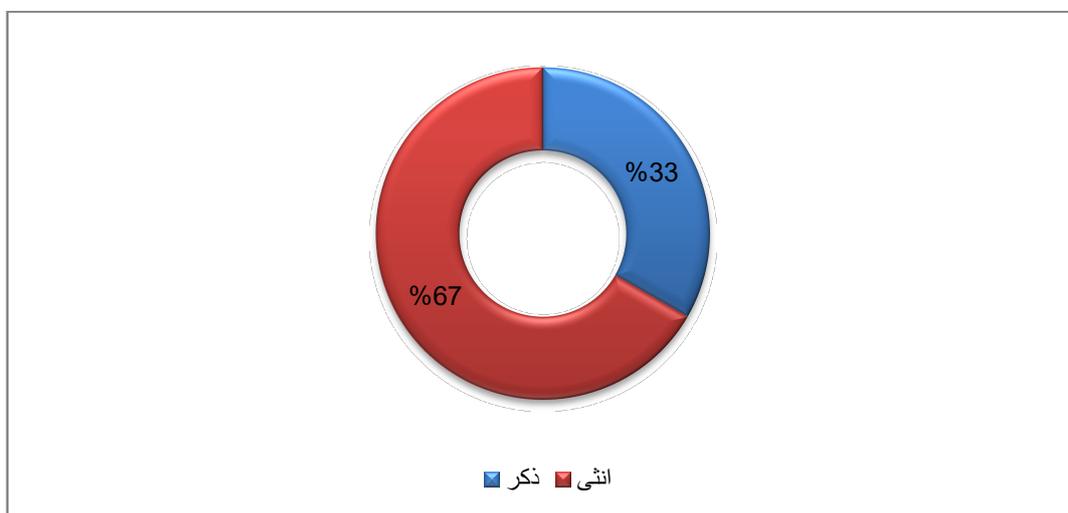
جدول رقم (03): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
33.3	14	ذكر
66.7	28	أنثى
100	42	المجموع

(المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25)

من خلال الجدول الذي يتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن غالبية المبحوثين كانوا من الإناث، حيث بلغت نسبتهم (66.7%) في حين بلغت نسبة الذكور (33.3%) من مجموع أفراد عينة البحث، ومنه فإن أغلب العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي محمد" - طولقة من فئة الإناث وهذا لطبيعة المؤسسة و نوعية خدماتها.

الشكل رقم (02): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



2. السن:

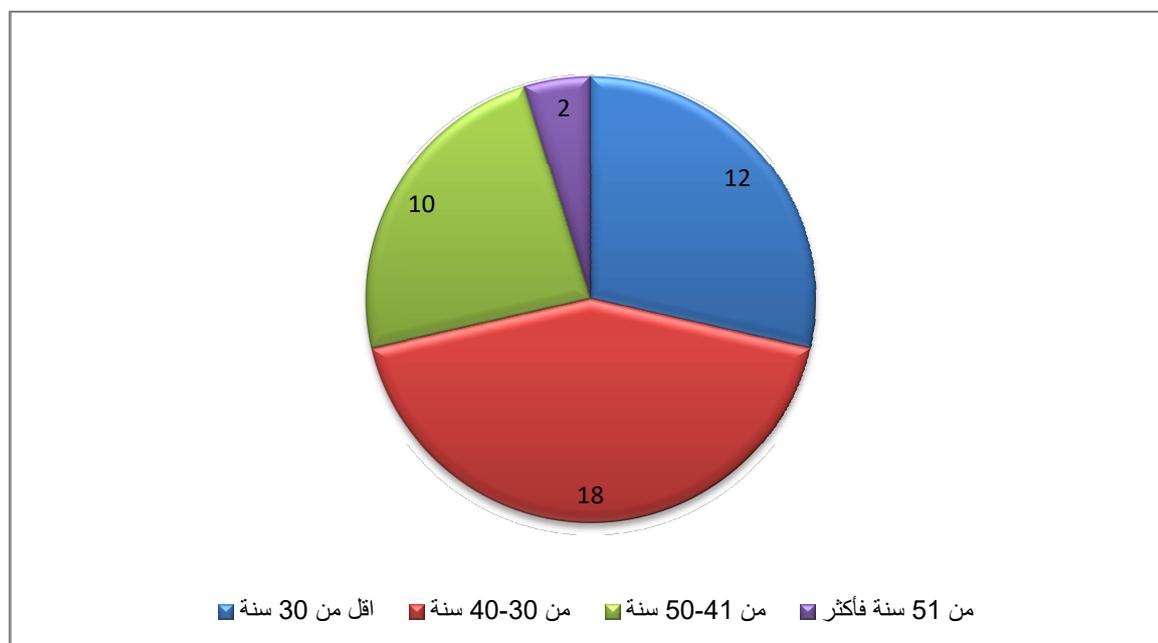
جدول رقم (04): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	12	28.6
من 30-40 سنة	18	42.9
من 41-50 سنة	10	23.8
من 51 سنة فأكثر	02	4.8
المجموع	42	100

(المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25)

بالنسبة لمتغير العمر يظهر أن نسبة كبيرة من العينة تتركز في الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، حيث تشكل 42.9% من إجمالي العينة. بينما تمثل الفئات العمرية الأخرى نسب أقل، حيث يمثل الأشخاص الذين يبلغون من 41 إلى 50 سنة 23.8% والأشخاص الذين يبلغون 51 سنة فأكثر 4.8% من العينة. ومنه يمكن أن يوفر هذا التوزيع المتوازن تنوعاً في الآراء والتجارب بين أفراد العينة، مما يساعد في الحصول على نتائج أكثر شمولاً وتمثيلاً للتحليلات والاستنتاجات في الدراسة.

الشكل رقم (03): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر



3. المؤهل العلمي:

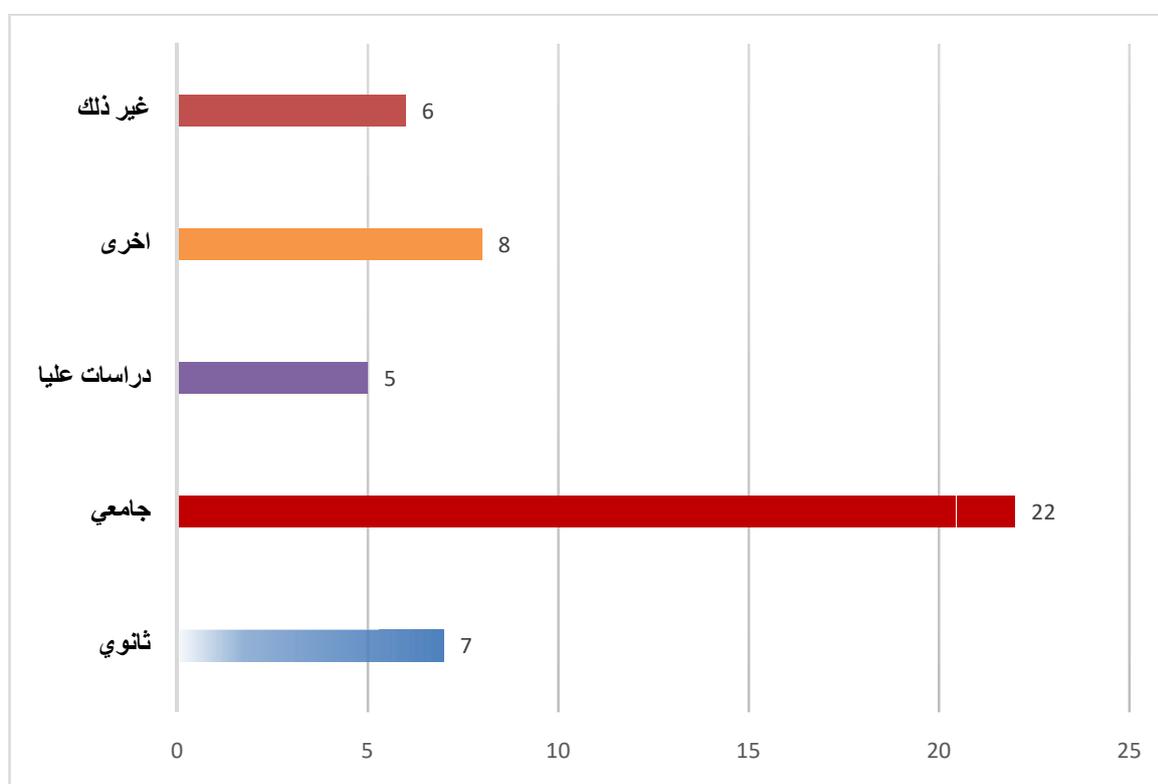
جدول رقم (05): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	07	16.7
جامعي	22	52.4
دراسات عليا	05	11.9
أخرى	08	19
المجموع	42	100

(المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25)

يُظهر الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي. ويتضح أن الأكثرية العظمى من العينة لديها درجة جامعية، حيث يمثلون 52.4% من إجمالي العينة. بينما يمثل حوالي 16.7% من العينة حاملوا شهادة الثانوية، وحوالي 11.9% حاصلين على درجة دراسات عليا. كما توجد فئة "أخرى" تمثل حوالي 19% من العينة، ويعكس هذا التوزيع تنوعاً في مستويات التعليم بين أفراد العينة.

الشكل رقم (04): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



4. الوظيفة:

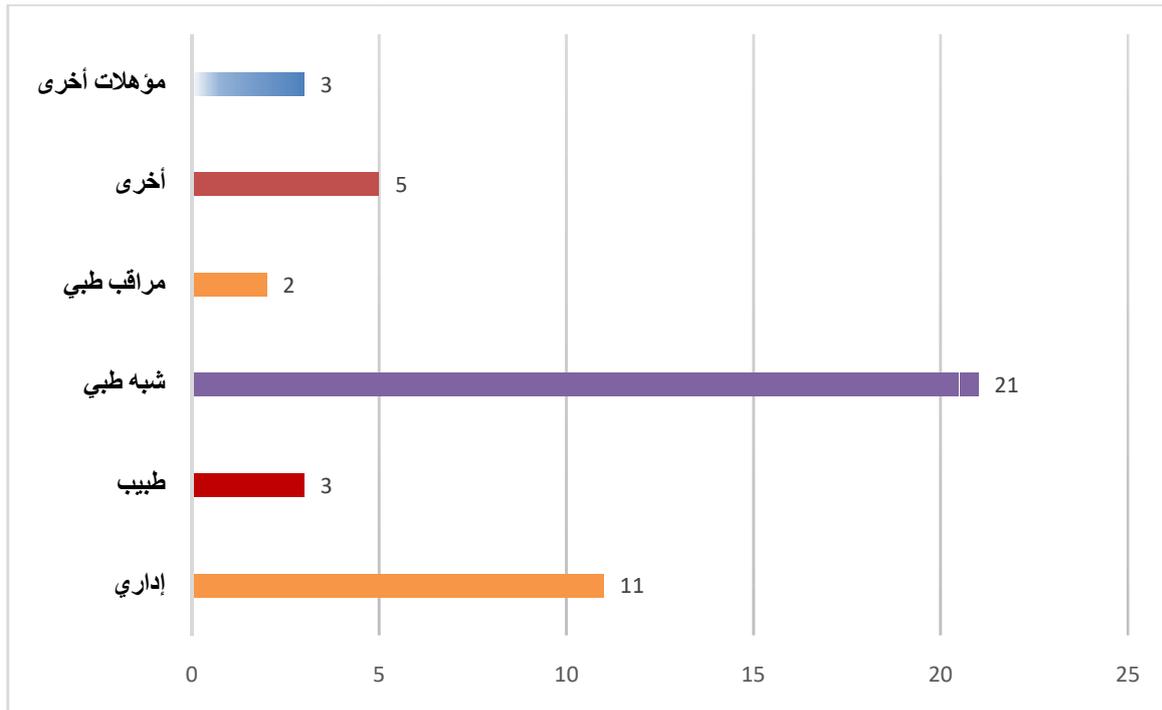
جدول رقم (05): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
إداري	11	26.2
طبيب	03	7.1
شبه طبي	21	50
مراقب طبي	02	4.8
أخرى	05	11.9
المجموع	42	100

(المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25)

يوضح الجدول رقم (05) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة، حيث أن الفئة الأكبر هي فئة شبه الطبي بنسبة 50%، تليها فئة الإداريين بنسبة 26.2%، ثم فئة الوظائف الأخرى بنسبة 11.9%، يليها الأطباء بنسبة 7.1%، أخيرا فئة المراقبين الطبيين بنسبة 4.8%. يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية العينة تعمل في الوظائف شبه الطبية، مما في يعكس التركيبة الوظيفية لمجتمع المدروس أو الفئة المستهدفة للبحث .

الشكل رقم (04): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



5. سنوات الخبرة:

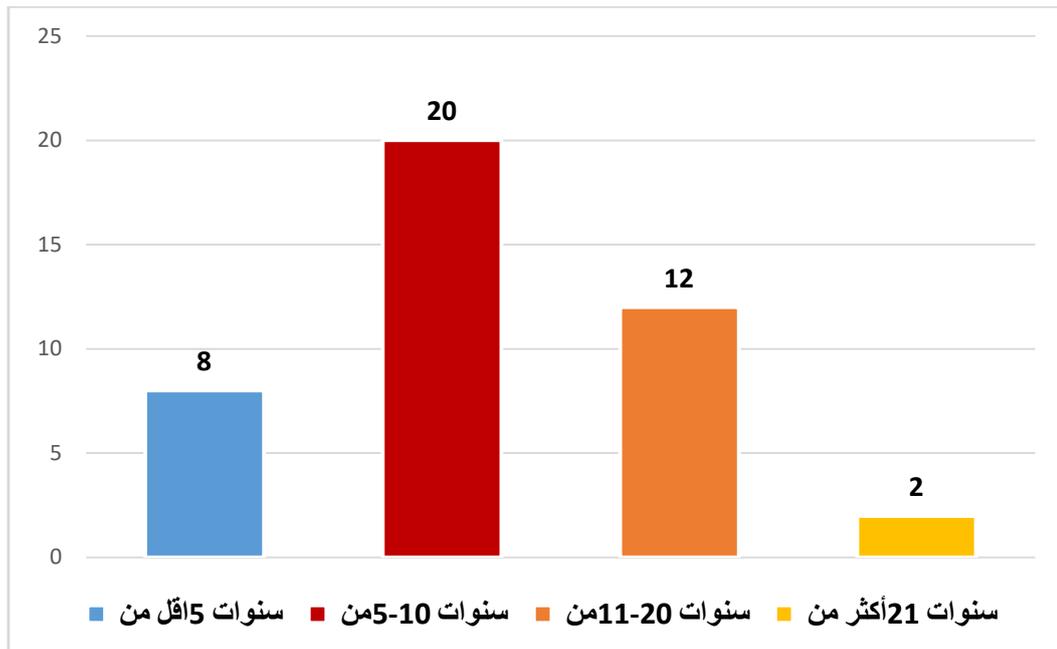
جدول رقم (07): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	08	19
من 5-10 سنوات	20	47.6
من 11-20 سنوات	12	28.6
أكثر من 21 سنوات	02	4.8
المجموع	42	100

(المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25)

بين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة. يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة. يظهر أن النسبة الأكبر من العينة لديها خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات، حيث يمثلون 47.6% من إجمالي العينة. بينما يمثل النصيب الثاني الأكبر هو للأشخاص الذين لديهم خبرة تتراوح بين 11 و 20 سنة، حيث يمثلون 28.6%. بينما تمثل الفئات الأخرى نسباً أقل، حيث يمثل الأشخاص الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات 19% من العينة، والأشخاص الذين لديهم خبرة أكثر من 21 سنة يمثلون 4.8% فقط من العينة. يمكن أن يعكس هذا التوزيع تفاوتاً في مستويات الخبرة بين أفراد العينة.

الشكل رقم (06): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المطلب الثاني: تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة

وسنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج استبيان مناقشة أبعاد ومحاور الدراسة باستخدام الإحصاءات الوصفية، مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لفهم مستوى القبول وترتيب العبارات. لقد استخدمنا في الاستبيان سلم ليكارت الخماسي، الذي يتيح خمس إمكانيات للإجابة على الأسئلة المطروحة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). يُطلب من المشاركين وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارونها. يُوضح الجدول التالي مقياس ليكارت الخماسي:

جدول رقم (09): يوضح مقياس ليكارت (Likert) الخماسي

الدرجة	5	4	3	2	1
المستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مستوى القبول	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
المتوسط الحسابي	05.00-4.20	04.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1.00

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v25)

أولا: تقييم العينة لعبارات إدارة المعرفة:

وفي هذا الجزء سوف نقوم بالتحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول: إدارة المعرفة:

جدول رقم (10) تقييم عينة الدراسة لعبارات إدارة المعرفة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
1	تعقد المؤسسة اجتماعا دوريا للعمال للحصول على أفكار جديدة تتعلق بنشاط المؤسسة.	3.52	1.131	مرتفع	04
2	يساهم استخدام التكنولوجيا الحديثة والمعلوماتية في تحقيق أهداف المؤسسة.	3.95	0.730	مرتفع	03
3	تتوفر المؤسسة على مكتبة وقواعد بيانات بها الوثائق والكتب التي ترتبط بنشاطها.	2.92	1.276	متوسط	09
4	المؤسسة لديها أرشيف يحتوي على جميع الوثائق والمستندات الخاصة بها.	4.00	1.082	مرتفع	01

08	متوسط	1.178	2.97	5	تنتهج المؤسسة ثقافة تنظيمية من شأنها خلق جو ملائم للعمل.
06	متوسط	1.303	3.23	6	المؤسسة لديها العدد الكافي من الحواسيب والبرامج الالكترونية لتخزين وحفظ المعلومات الرقمية.
02	مرتفع	0.943	3.80	7	تقوم المؤسسة بإصدار نشرات ودوريات متعلقة بنشاطها.
05	مرتفع	1.173	3.47	8	تعقد المؤسسة دورات تدريبية داخلية لعملها يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة.
10	منخفض	1.127	2.40	9	تشجع المؤسسة المبادرات والإبداعات وتأخذ بها.
07	متوسط	1.228	3.04	10	محيط العمل يسمح بتطبيق ما تم اكتسابه من الدورات التدريبية والتعليمية.
11	منخفض	1.254	2.28	11	تتم استشارة العاملين من طرف الإدارة عند اتخاذ بعض القرارات أو ما يسمى القرارات التشاركية.
/	متوسط	0.686	3.24	المحور الأول: إدارة المعرفة	

(المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS24)

تشير نتائج الجدول السابق أن اتجاه أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية نحو كل عبارات إدارة المعرفة بمستشفى زيوشي مُجد- طولقة حيث تراوحت بين مستوى القبول المتوسط والمرتفع، كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.24 أي مستوى قبول متوسط، وانحراف معياري قدر بـ: 0.686، ما يدل على توافق كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة، ومن خلال الجدول يتضح أن العبارة رقم 04 والتي تنص على أن المؤسسة لديها أرشيف يحتوي على جميع الوثائق والمستندات الخاصة بها، جاءت بالمرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.00 ما يدل على مستوى قبول مرتفع وانحراف معياري 1.082، وتليها العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري قيمته 0.943 وهذا ما يدل على قيام المؤسسة بإصدار نشرات ودوريات متعلقة بنشاطها، وتأتي بعدها العبارة رقم 02 والتي تنص على مساهمة استخدام التكنولوجيا الحديثة والمعلوماتية في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.730، وقد احتلت العبارة رقم 11 المرتبة الأخيرة لهذا المحور بمتوسط حسابي قيمته 2.28 وانحراف معياري قدر بـ: 1.254 ما يدل على مستوى قبول منخفض، ويدل ذلك على أن عينة الدراسة غير متأكدين ما إذا كانت تتم استشارتهم من طرف الإدارة عند اتخاذ بعض القرارات أو ما يسمى القرارات التشاركية. ونستنتج من خلال ما سبق أن مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجد" - طولقة مرتفع.

ثانيا: تقييم العينة لعبارات التغيير التنظيمي

وفي هذا الجزء سوف نقوم بتحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني: التغيير التنظيمي

جدول رقم (11) تقييم عينة الدراسة لعبارات التغيير التنظيمي

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
01	مرتفع	0.743	3.57	المتغير الأول: التغيير في التكنولوجيا	
04	متوسط	1.060	3.26	تهتم المؤسسة بتدريب موظفيها في مجال التكنولوجيا من أجل مواكبة اخر المستجدات.	1
01	مرتفع	0.655	4.09	تعمل الإدارة على إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في عملياتها.	2
03	مرتفع	1.127	3.40	تعمل الإدارة على تحديث البرمجيات تماشيا مع التكنولوجيا الحديثة.	3
02	مرتفع	0.823	3.83	تعمل المؤسسة على تنويع شبكات الاتصال بها (انترانات، اكسترنات، انترنات).	4
05	متوسط	1.105	3.26	تعمل المؤسسة على تطوير التكنولوجيا المعتمدة باستمرار أو كلما دعت الحاجة لذلك تماشيا مع تغيرات المحيط.	5
02	مرتفع	0.911	3.50	المتغير الثاني: التغيير في المهام	
02	مرتفع	0.993	3.47	تحدث الإدارة تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بكل وظيفة.	6
03	مرتفع	0.991	3.42	تعمل الإدارة على إحداث تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظائف تماشيا مع متطلبات العمل.	7
01	مرتفع	1.083	3.59	تسعى الإدارة الى تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في أداء المهام حسب المستجدات.	8
03	متوسط	0.736	3.17	المتغير الثالث: التغيير في الموارد البشرية	
02	مرتفع	1.087	3.52	تقوم الإدارة بتحديث احتياجاتها من عناصر الموارد البشرية باستمرار.	9

10	تعمل الإدارة على تكييف شروط التوظيف تماشيا مع ظروفها.	3.38	1.146	متوسط	03
11	تحرص الإدارة على تكوين مستخدميها باستمرار بما يتوافق مع متطلبات العمل.	3.61	0.961	مرتفع	01
12	تقوم الإدارة الى التنوع في نظام التحفيزات المادية والمعنوية باستمرار.	2.11	1.253	منخفض	05
13	تقوم ادارة المؤسسة بتحضير أفراد جدد لتقلد مناصب عليا في المؤسسة لاستخلاف أفراد وقيادات ستغادر المؤسسة.	3.23	1.185	متوسط	04
04	المتغير الرابع: التغيير في الإستراتيجية				
14	تعمل الإدارة على تطوير إستراتيجيتها وفقا لمتطلبات العمل.	3.26	1.083	متوسط	01
15	تقوم المؤسسة بإشراك جميع الموظفين في إعداد وتنفيذ خططها.	2.38	1.267	متوسط	04
16	تعمل الإدارة العليا على شرح توجهاتها وأهدافها على المستوى البعيد لجميع الموظفين.	2.76	1.321	متوسط	03
17	قامت المؤسسة بإحداث تغييرات على مستوى خططها وأهدافها البعيدة المدى.	3.07	1.237	متوسط	02
المحور الثاني: التغيير التنظيمي		3.27	0.674	مرتفع	/

(المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS24)

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (11) ما يلي:

1- التغيير في التكنولوجيا: نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول بلغ 3.57 والتي تشير أن إلى مستوى قبول مرتفع من قبل عينة المبحوثين، وبانحراف معياري قدره 0.743 ما يمثل وجود تشتت ضعيف في إجابات العينة، وتشير النتائج أيضا أن العبارة رقم 02 التي تنص على أن (الإدارة تعمل على إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في عملياتها) احتلت المرتبة الأولى بهذا البعد بمتوسط حسابي قيمته 4.09 وانحراف معياري قدره ب: 0.655، بينما احتلت العبارة رقم 05 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري قدره 1.105 والتي تدل على أن المؤسسة تعمل على تطوير التكنولوجيا المعتمدة باستمرار أو كلما دعت الحاجة لذلك تماشيا مع تغيرات المحيط.

2- التغيير في المهام: يتضح من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني بلغ 3.50 والتي تشير أن إلى مستوى قبول مرتفع من قبل عينة المبحوثين، وبانحراف معياري قدره 0.911 ما يمثل وجود تشتت ضعيف في إجابات العينة، حيث احتلت العبارة 08 المرتبة الأولى بهذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري قيمته 1.083 وهذا يدل على أن الإدارة تسعى الى تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في أداء المهام حسب المستجدات، بينما احتلت العبارة رقم 07 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3.42 وانحراف معياري قدره 0.991 والتي تعبر على أن الإدارة تعمل على إحداث تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظائف تماشياً مع متطلبات العمل.

3- التغيير في الموارد البشرية: يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث بلغت 3.17 ما يشير إلى مستوى قبول متوسط من قبل عينة المبحوثين، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للإجابات قدره 0.736 ما يمثل وجود تشتت ضعيف جداً في إجابات العينة أي أن إجابات الأفراد متجانسة، حيث نرى أن العبارة رقم 11 التي تعبر على أن (الإدارة تحرص على تكوين مستخدميها باستمرار بما يتوافق مع متطلبات العمل) أحتلت المرتبة الأولى بهذا البعد بمتوسط حسابي قيمته 3.61 وانحراف معياري قدره: 0.961، بينما احتلت العبارة رقم 12 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 2.11 وانحراف معياري قدره 1.253 ما يدل على أننا لإدارة لا تقوم الى التنوع في نظام التحفيز المادية والمعنوية باستمرار.

4- التغيير في الإستراتيجية: نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الرابع بلغ 2.86 والتي تشير أن إلى مستوى قبول متوسط من قبل عينة المبحوثين، وبانحراف معياري قدره 0.992 ما يمثل وجود تشتت ضعيف جداً في إجابات العينة، حيث احتلت العبارة 14 المرتبة الأولى بهذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري قيمته 1.083 وهو ما يعبر على عمل الإدارة على تطوير إستراتيجيتها وفقاً لمتطلبات العمل، بينما احتلت العبارة رقم 15 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 2.38 وانحراف معياري قدره 1.267 وهذا يدل على أن عينة الدراسة غير متأكدين ما إذا كانت المؤسسة تقوم بإشراك جميع الموظفين في إعداد وتنفيذ خططها.

جدول رقم (12) تحليل نتائج أبعاد المحور الثاني: التغيير التنظيمي

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
01	مرتفع	0.743	3.57	التغيير في التكنولوجيا
02	مرتفع	0.911	3.50	التغيير في المهام
03	متوسط	0.736	3.17	التغيير في الموارد البشرية

04	متوسط	0.992	2.86	التغيير في الإستراتيجية
/	متوسط	0.674	3.27	التغيير التنظيمي

(المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS24)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني: التغيير التنظيمي بمختلف أبعاده إيجابه ومتوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.27 بانحراف معياري قدره 0.674 ما يدل على أن أغلب إجابات الأفراد متجانسة، وقد احتل البعد الأول (التغيير في التكنولوجيا) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.57 وانحراف معياري 0.743، يأتي بعده البعد الثاني (التغيير في المهام) بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.911، ثم يليه البعد الثالث (التغيير في الموارد البشرية) بمتوسط حسابي قدره 3.17 وانحراف معياري قيمته 0.736، أما في المرتبة الأخيرة فيأتي البعد الرابع (التغيير في الإستراتيجية) حيث المتوسط الحسابي بلغ 2.86 وانحراف معياري 0.992، ونستطيع أن نقول من خلال هذه النتائج أن مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة متوسطة وإيجابية. وقد جاء بعد الإستراتيجية في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية ولعل السبب الأساسي لذلك هو أن المؤسسة ليس لديها الصلاحية الكاملة لرسم وتغيير إستراتيجيتها لأنها تتبع الإستراتيجية القطاعية، لقطاع الصحة بشكل عام على المستوى الوطني أو الولائي إذ أن المؤسسات العمومية الاستشفائية كغيرها من المؤسسات العمومية كل قراراتها يجب أن تكون منسجمة مع القرارات والاستراتيجيات القطاعية الوطنية أو الولائية. وبالنسبة إلى رتبة التغيير في الموارد البشرية، يعود إلى انسجامها مع سياسات التوظيف التي اتبعتها المؤسسة في الآونة الأخيرة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

سننطلق من خلال هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة بعد التأكد من صلاحيتها بغرض الإجابة على تساؤلات البحث، بهدف الوصول إلى قبول الفرضيات أو رفضها والقيام بتفسيرها:

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة:

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية" الشهيد زيوشي محمد - طولقة"

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور إدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجد" - طولقة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة
الانحدار	10.088	01	10.088	47.191	0.736	0.541	0.000
الخطأ	8.551	40	0.214				
الإجمالي	18.639	41					

(المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة البالغة (47.191) بمستوى دلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وتعبّر عن دلالة قوية، مما نستنتج أن هناك دور لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير التنظيمي. إضافة إلى قوة ارتباط جيدة بين المتغيرين موضحة من خلال الجدول (0.736) وكذلك معامل التحديد R² المقدّر بـ 0.541، وهذا يعني أن "إدارة المعرفة" تفسر ما نسبته (54.1%) من التباين الحاصل في "التغيير التنظيمي" وباقي النسبة ترجع إلى متغيرات عشوائية أو عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة. وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية" الشهيد زيوشي مُجد - طولقة".

2- اختبار الفرضيات الفرعية:

2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير في التكنولوجيا بالمؤسسة العمومية الاستشفائية" الشهيد زيوشي مُجد - طولقة

جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور إدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير في التكنولوجيا بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجد" - طولقة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة
الانحدار	8.184	01	8.184	22.572	0.601	0.361	0.000
الخطأ	14.502	40	0.363				
الإجمالي	22.686	41					

(المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة البالغة (22.572) بمستوى دلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وتعتبر عن دلالة قوية، مما نستنتج أن هناك دور لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير في التكنولوجيا. إضافة إلى قوة ارتباط جيدة بين المتغيرين موضحة من خلال الجدول (0.601) وكذلك معامل التحديد R² المقدر بـ 0.361، وهذا يعني أن "إدارة المعرفة" تفسر ما نسبته (36.1%) من التباين الحاصل في "التغيير في التكنولوجيا" وباقي النسبة ترجع إلى متغيرات عشوائية أو عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير في التكنولوجيا بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجد" - طولقة".

2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير في المهام بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجد" - طولقة"

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور إدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير في المهام بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجَّد" - طولقة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة
الانحدار	10.603	01	10.603	18.083	0.558	0.311	0.000
الخطأ	23.453	40	0.586				
الإجمالي	34.056	41					

(المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة البالغة (18.083) بمستوى دلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وتعبّر عن دلالة قوية، مما نستنتج أن هناك دور لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير في المهام. إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين موضحة من خلال الجدول (0.558) وكذلك معامل التحديد R² المقدّر بـ 0.311، وهذا يعني أن "إدارة المعرفة" تفسر ما نسبته (31.1%) من التباين الحاصل في "التغيير في المهام" وباقي النسبة ترجع إلى متغيرات عشوائية أو عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة. وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير في المهام بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجَّد" - طولقة"

2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير في الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجَّد" - طولقة"

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور إدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير في الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجَّد" - طولقة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة
الانحدار	10.354	01	10.354				
الخطأ	11.902	40	0.298	34.797	0.682	0.465	0.000
الإجمالي	22.256	41					

(المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة البالغة (34.797) بمستوى دلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وتعبّر عن دلالة قوية، مما نستنتج أن هناك دور لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير في الموارد البشرية. إضافة إلى قوة ارتباط جيدة بين المتغيرين موضحة من خلال الجدول (0.682) وكذلك معامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.465، وهذا يعني أن "إدارة المعرفة" تفسر ما نسبته (46.5%) من التباين الحاصل في "التغيير في الموارد البشرية" وباقي النسبة ترجع إلى متغيرات عشوائية أو عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة. وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير في الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجَّد" - طولقة".

2-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير في الإستراتيجية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجَّد" - طولقة"

جدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور إدارة المعرفة في تعزيز التغيير في الإستراتيجية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجد" - طولقة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة
الانحدار	11.961	01	11.961	16.821	0.544	0.296	0.000
الخطأ	28.444	40	0.711				
الإجمالي	40.405	41					

(المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة البالغة (16.821) بمستوى دلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وتعتبر عن دلالة قوية، مما نستنتج أن هناك دور لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير في الإستراتيجية. إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين موضحة من خلال الجدول (0.544) وكذلك معامل التحديد R² المقدر بـ 0.296، وهذا يعني أن "إدارة المعرفة" تفسر ما نسبته (29.6%) من التباين الحاصل في "التغيير في الإستراتيجية" وباقي النسبة ترجع إلى متغيرات عشوائية أو عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير في الإستراتيجية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجد" - طولقة".

ونستنتج من خلال نتائج الجداول السابقة أن لإدارة المعرفة دور في تعزيز التغيير التنظيمي وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة (المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجد" - طولقة) تسعى لتحسين التغيير التنظيمي من خلال مختلف أبعاده (التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في الإستراتيجية) وذلك من خلال تبني إدارة المعرفة بالمؤسسة، حيث لاحظنا من خلال الجدول رقم (11) أن تقييم عينة الباحثين لإدارة المعرفة بالمؤسسة كان إيجابيا (ما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بكافة المعايير المتعلقة بتبني إدارة المعرفة، كما يتضح من خلال دراسة فرضيات الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجد" - طولقة بكافة أبعادها.

خلاصة الفصل:

بعد استعراض الجوانب النظرية لأهم المفاهيم المتعلقة بدراستنا، تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجابة عن مسألة البحث وتساؤلاته، من خلال تطبيق هذه المفاهيم في دراسة تطبيقية في مستشفى زيوشي مُجَدَّ-طولقة. قمنا بتقديم نبذة عن المؤسسة المدروسة وأدوات وإجراءات البحث، ثم تناولنا الخطوات التي اتخذناها في الدراسة الميدانية بتحديد المجتمع وعينة الدراسة، وبعد ذلك قمنا بشرح الأدوات المستخدمة في الدراسة. في النهاية، قمنا بتقديم وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

الخاتمة العامة:

من خلال ما تم دراسته في هذا الموضوع سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي ، تبين أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة التي كانت محل الدراسة التطبيقية و كذا اي مؤسسة تبحث عن آليات التقدم ، حيث أن التغيير التنظيمي يساهم في بناء مؤسسة متقدمة و منافسة لباقي المؤسسات الناجحة ، و المؤسسة التي لم تسارع للتغيير الايجابي فحتما ستجد نفسها معرضة للتغيير و لكن بصفة سلبية ، لانه لا مفر من التغيير لان التغيير يحدث على مستوى المؤسسات ، و لكن إذا جاء من قبل المؤسسة و كان مخططا له وواضحا لإفراد المؤسسة فسيلقى النجاح، و أما إذا لم تعمل المؤسسة من اجل التغيير و مواكبة ما يحدث في العالم من تقدم فستجد نفسها تعيش في التغيير، لكن التغيير نحو الاسوء و ستبدأ المؤسسة في التخلف و مواجهة المشاكل ، و من أهم الأمور التي يجب الانتباه اليها من قبل المؤسسة التي كانت محل الدراسة و كذا باقي المؤسسات التي تريد النجاح ، هي أن التغيير التنظيمي عند محاولة احداثه يجب العمل على دراسته و من ثم تطبيقه تدريجيا في واقع المؤسسة ، و لا بد من الاهتمام أولا بأصل واهم مورد في المؤسسة ألا وهو المورد البشري ، بحيث يكون الهدف الأساسي من التغيير التنظيمي هو تنمية الموارد البشرية ، وحتى يكون هناك تغيير حقيقي لا بد من وجود تعليم وتكوين جيد للموارد البشرية ، و عليه فالأولوية للتغيير التنظيمي في المؤسسة هو أن يلعب دورا حقيقيا يمس مباشرة تغيير الموارد البشرية و من بعد ذلك ينطلق في كافة مجالات التغيير الأخرى ، من تغييرات في الخط الإستراتيجية و تغييرات في التكنولوجيا و تغييرات في المهام و القيم المهنية للأفراد و غيرها .

كما أن دراستنا قد أوضحت أن لإدارة المعرفة دورا مهم في المؤسسات الحديثة، سواء على مستوى الإدارات العمومية أو على صعيد عالم الأعمال ، و تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة و التي لها دور قوي في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة ، و التي تشكل دافعا مهما نحو الانجاز لأنها من أهم أسباب نجاح أو فشل منظمات الأعمال ، و تطبيق المنظمة لإدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشى مع المتغيرات و المستجدات التي تحدث في العالم ، أصبحت فيه ادارة المعرفة وأساليب تسييرها سمة النظام الجديد العالمي الرقمي ، التي بفضلها يمكن للمؤسسة تحقيق التفوق والإبداع ، حيث أن تطبيق ادارة المعرفة داخل المنظمة يتطلب توفير مجموعة من الدعائم و المتطلبات كأنظمة المعلومات والتكنولوجيا والكفاءات التي تساعد في كسب ونقل واستغلال معارفها وتسييرها بشكل افضل من اجل تدعيم عملياتها المختلفة .

ومن هنا فان ادارة المعرفة والتغيير التنظيمي أمران ضروريان ومهمان لمؤسسات العصر الحالي ، والأهم من ذلك كيفية المحافظة عليها وتحسينها انطلاقا من الممارسات المتاحة لإدارة كل منظمة .

أولاً: نتائج الجانب النظري

لقد تم التمكن من خلال هذه الدراسة من الإجابة على الإشكالية القائمة و المتعلقة بدور ادارة المعرفة في دعم عمليات التغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجّد" - طولقة محل الدراسة، وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج ، و التي سيتم إيجازها فيما يلي :

- أهمية التخطيط المحكم للتغيير التنظيمي من مختلف الجوانب الإدارية و المالية و غير ذلك.
- لنجاح التغيير التنظيمي لابد من قيادة ذكية و مخلصه في عملها، و داعمة لأي تغيير سواء من الإدارة العليا أو الوسطى أو المستوى التشغيلي.
- للتغيير التنظيمي العديد من المجالات لكن أهم مجال هو التغيير في الموارد البشرية سواء من حيث التغيير الكمي من حيث توزيع العمال بما يتناسب و مسؤوليات العمل، و كذا التغيير النوعي و ذلك بتنمية معلوماتهم و معارفهم ، يليه التغيير في الإستراتيجية و التغيير في التكنولوجيا.
- تقوم ادارة المعرفة على مجموعة من المراحل تبدأ بتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع ثم تطبيق المعرفة في المؤسسة.
- إن الاهتمام بإدارة المعرفة أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطور السريع في العلوم المختلفة، و هي المصدر الدائم و المعين الذي يعمل على تحقيق تغيير تنظيمي ناجح و فعال في المؤسسات .
- تمثل ادارة المعرفة حقلا علميا حديثا و لاسيما جانبه التطبيقي ، فهو يعمل على توفير قدرات واسعة للمؤسسات و منظمات الأعمال في التميز و التفوق و الريادة و الابتكار و الابداع، و هو ما يعكس الدور الفعال لإدارة المعرفة في تحقيق تغيير تنظيمي ناجح و فعال.
- تعتبر ادارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام و الفعال في نجاح المنظمة.
- تؤدي ادارة المعرفة الى تحقيق الابداع و الابتكار و تقديم أشياء جديدة و زيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب و التعلم و الحوار .

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

- أن مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجّد" - طولقة مرتفع.

- المؤسسة تعمل على تطوير التكنولوجيا المعتمدة باستمرار أو كلما دعت الحاجة لذلك تمشيا مع تغيرات المحيط.
- الإدارة تعمل على إحداث تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظائف تماشيا مع متطلبات العمل.
- الإدارة لا تقوم بالتنوع في نظام التحفيزات المادية والمعنوية باستمرار.
- عينة الدراسة غير متأكدين ما إذا كانت المؤسسة تقوم بإشراك جميع الموظفين في إعداد وتنفيذ خططها.
- أن مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة متوسطة وإيجابية.
- المؤسسة محل الدراسة (المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجد" - طولقة) تسعى لتحسين التغيير التنظيمي من خلال مختلف أبعاده (التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في الإستراتيجية) وذلك من خلال تبني إدارة المعرفة بالمؤسسة.
- تم التوصل للإجابة عن الفرضية الرئيسية : حيث تبين وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجد" طولقة.
- أغلب إجابات الافراد متجانسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.27) بانحراف معياري قدره (0.674).
- احتل بعد التغيير في التكنولوجيا المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (3.57) وانحراف معياري (0.743) .
- احتل بعدالتغيير في المهام المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.50) وانحراف معياري (0.911).
- احتل بعد التغيير في الموارد البشرية المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.17) وانحراف معياري (0.736).
- احتل بعد التغيير في الاستراتيجية المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.86) و انحراف معياري (0.992).
- مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة متوسط وإيجابية.

و تم الإجابة على الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير في التكنولوجيا بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجَّد" طولقة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير في المهام بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجَّد" طولقة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير في الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجَّد" طولقة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير في الإستراتيجية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد زيوشي مُجَّد" طولقة.

ثالثا: الاقتراحات وتوصيات

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج نقدم جملة من الاقتراحات و التوصيات فيما يلي:

- ضرورة إنشاء دارة المعرفة بالمستشفى بحيث يكون لها كيان مستقل وكجزء من الهيكل التنظيمي حتى يسمح للمجمع من امتلاك أفراد المعرفة لتكوين مهمتهم تسيير إدارة المعرفة.
- تعزيز التعاون بين مختلف أقسام المؤسسة ويتم ذلك من خلال تبادل المعارف المتوفرة في المؤسسة بمختلف أقسامها سواء كانت تلك المعارف ضمنية يمتلكها الافراد في عقولهم وأدمغتهم، أو معارف صريحة متوفرة في مختلف التعليمات أنظمة قواعد البيانات، وغيرها من الأدوات والأساليب التكنولوجية المتطورة، بحيث يمد كل قسم ما لديه من معارف للأقسام الأخرى التي تحتاجها وبذلك يتحقق التنسيق والتكامل الذي ينعكس على أداء المؤسسة ككل.
- يجب على المؤسسة الاهتمام ببعث التغيير الاستراتيجي للمؤسسة نظرا لضعف هذا البعد على مستوى المؤسسة

- على المؤسسة بداية من الإدارة العليا وجميع مصالحها حتى ابسط موظفيها الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي وكيفية التخطيط له ومن ثم تنفيذه وتقييمه .
- يجب أن تعمل ادارة المؤسسة على إعادة النظر في عملياته التغيير وذلك في كافة المجالات بشريا وتكنولوجيا وغير ذلك لان المؤسسة التي لا تسعى للتغيير ولا تتكيف مع ما يحدث من حولها من تغيرات فهي أكيد ستتراجع في مستوى.
- يجب أن تهتم المؤسسة بجعل النظرة للمورد البشري ليست كميته وتكاليف، وإنما نظره نوعيه واستثمار لهذه الموارد التي هي بمثابة الثروة.
- من بين أهم الأمور التي يجب أن تكون على مستوى المؤسسة ،حتى يتحقق التغيير ويتم التنمية الموارد البشرية ويتم تطبيقه واقعيا على الإدارة العليا للمؤسسة أن تغير من ثقافتها التنظيمية نحو الأحسن حتى تبدأ بالتغيير حتى بإمكانيات وتغييرات بسيطة التي ستكون سببا في تغييرات كبيره ومتميزة في المستقبل.
- يجب على المؤسسة الانفتاح أكثر على العالم وما يحدث فيه من تغيرات، والعمل على الاستفادة من هذه التغييرات وذلك وفق إمكانيات المؤسسة العلمية و البشرية و المادية.

رابعا: أفاق الدراسة

- دور الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات الصحية.
- اثر مجالات احداث التغيير التنظيمي.
- أثر تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التغيير التنظيمي.
- تقييم أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الأداء الكلي للمؤسسة.
- واقع تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الجزائرية.
- دور محددات الهيكل التنظيمي في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- أسامة مُجَّد سيد علي. (2013). *إدارة المعرفة*. (1، المحرر) دسوق، مصر: دار العلم و الايمان للنشر و التوزيع.
- 2- بسام محمود المهيرات. (2012). *إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات*. (1، المحرر) عمان، الاردن: دار جليس الزمان للنشر و التوزيع.
- 3- خضر مصباح اسماعيل طيطي. (2009). *إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول*. (1، المحرر) عمان، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- 4- عبد الله حسن مسلم. (2015). *إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات*. (1، المحرر) عمان، الاردن: دار المعتز للنشر و التوزيع.
- 5- عمر أحمد همشري. (2013). *إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة*. (1، المحرر) عمان، الاردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- 6- عمر عبد الرزاق الناصر. (2015). *إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 7- مُجَّد خالد أبو عزام. (2020). *إدارة المعرفة و الإقتصاد المعرفي*. (1، المحرر) عمان، الأردن: دار زهدي للنشر و التوزيع.
- 8- مُجَّد عواد الزيادات. (2007). *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*. (2، المحرر) عمان، الاردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- 9- مُجَّد يوسف القاضي. (2015). *السلوك التنظيمي*. (1، المحرر) عمان، الاردن: الاكاديميون للنشر و التوزيع.
- 10- مسلم عبد الله حسين. (2015). *إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات*. (1، المحرر) عمان، الاردن: دار المعتز للنشر و التوزيع.
- 11- هدى بنت عبد الله الحديشي، و هيفاء بنت مُجَّد المطيري. (2019). *قيادة التغيير مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية*. معهد الادارة العامة: مكتبة الملك فهد الوطنية (1، المحرر) السعودية: دار الفجر للنشر و التوزيع.

ثانياً: المذكرات و الرسائل الجامعية

- 1- اسيا بن عمر. (2019). *مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية (أطروحة دكتوراه)*. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

- 2- الأمين حلموس. (2016-2017). دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية "دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بزولاية الأغواط". أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. بسكرة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 3- حاتم سماتي. (2017). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين (أطروحة دكتوراه). 44-45. كليات العلوم الانسانية و الاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 4- حمزة غواطي. (2020). أثر تبني الإقتصاد المعرفي على مؤشرات القدرة التنافسية في الدول الناشئة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 5- حياة قمري. (2016). دور المعالفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
- 6- خيرة عليوات. (2022). الهيكل التنظيمي و تأثيره على عمليات إدارة المعرفة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الأغواط: جامعة عمار ثليجي الاغواط.
- 7- رمزي عقلة الرواشدة. (2017). متطلبات تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 8- زهيرة دحماني. (2017). ادارة المعرفة كمدخل لدراسة تاثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، بومرداس: جامعة محمد بوقرة.
- 9- سليمة علي بن يحيى. (2015). التغيير التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية. اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم و العمل. الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية: جامعة الجزائر 2.
- 10- طاهر بن دهقان. (2020). التغيير التنظيمي وأثره على الصراع العالي (أطروحة الدكتوراه). كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة أبو القاسم سعد الله. جامعة الجزائر 2.
- 11- عبد الرحمان رزق الله. (2020). دور القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الأغواط: جامعة عمار ثليجي.
- 12- عبد الفتاح علاوي. (2013). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 13- عبد المالك بوركوة. (2022). إدارة المعرفة و دورها في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

- 14- علي حسين. (2013). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية EHRM كاحد مداخل ادارة المعرفة (رسالة ماجستير) كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 15- فاتن نبيل مُجد أبو زريق. (2017). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية (رسالة ماجستير). غزة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، فلسطين: جامعة الأقصى.
- 16- ليلى غضبان. (2017). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
- 17- مُجد بوزيداوي. (2019). مساهمة إدارة المعرفة في بناء صورة المؤسسة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 18- مُجد محسن صالح رزه. (2018). تطور عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة (أطروحة دكتوراه). كلية التربية قسم الإدارة و التخطيط التربوي، اليمن: جامعة صنعاء.
- 19- محمود عطا عمر المدهون. (2014). عمليات ادارة المعرفة و علاقتها بتميز الاداء المؤسسي (رسالة ماجستير). أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، غزة: جامعة الأقصى.
- 20- يوسف بن حمودة. (2014). خلق القيمة خلال ادارة المعرفة داخل المؤسسة (أطروحة دكتوراه). كليو العلوم الاقتصادي و العلوم التجارية و علوم التسيير، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- 21- يوسف كنان، و عبد المالك ريان. (2017). التغيير التنظيمي و دوره في تحسين اداء الموارد البشرية. البويرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير: جامعة اكلي محند اولحاج.
- 22- يونس سلام. (2019). مقاومة التغيير التنظيمي و علاقتة بالولاء التنظيمي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، تيزي وزو: جامعة مولود معمري.

ثالثا: المجلات

- 1- الأمين حلموس. (2019). دور ادارة المعرفة في ايجاد و تعزيز جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات، 5(1)، صفحة 2392. 5361.
- 2- أمينة صديقي، نفيسة خميس، و جابرة مجدوب. (2019). واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة الدراسات التسويقية و إدارة الأعمال، 3(2)، صفحة 45. 61.

- 3- اياد عبد الكريم الرحيم محمود. (2007). التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء و التكيف دراسة تطبيقية على شركة المنتجات النفطية. مجلة التقني، 20(2).
- 4- رغد مُجد يحي خروفة. (2010). قوة القيادة اداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي. مجلة تنمية الرافدين 42(99)، الصفحات 1-18.
- 5- سلام حسين جاسم. (2022). دور عمليات ادارة المعرفة في تعزيز جودة الخدمات المصرفية. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية و الإدارية، 2(2)، صفحة 187 . 208.
- 6- عتيقة بن طاطة. (2023). مساهمة نظم المعلومات في عمليات إدارة المعرفة. مجلة التنوع الاقتصادي، 4(1)، صفحة 33 . 47.
- 7- فارس علي، و شويعل يزيد. (بلا تاريخ). التغيير التنظيمي : قراءة في مفهوم. مجلة القبس للدراسات النفسية و الاجتماعية(العدد الرابع)، صفحة 185.
- 8- فريال بن مزارى، و إيمان عكروف. (بلا تاريخ). التغيير التنظيمي نحو رؤية جديدة للمنظمة. مجلة القبس النفسية و الاجتماعية، 4، الصفحات 284-297.
- 9- قويدر بورقبة، كمال رعاش، و رحمة مجدة حصابية. (بلا تاريخ). التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال: المفهوم، الاسباب، المراحل والمداخل...". مجلة القبس النفسية و الاجتماعية، 4، صفحة 36_56.
- 10- كلثوم عبد عون، و الطاف ياسين حضر الراوي. (2016). ادارة التغيير لدى مديريات رياض الاطفال. 47، الصفحات 36-52.
- 11- ليلي غضبان، و حمزة مرادسي. (2018). دور ادارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة الدراسات القانونية و الاقتصادية(2)، الصفحات 168-188.
- 12- مُجد الهزام، و فاطمة عيساوي. (2021). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي. مجلة إقتصاد المال و الأعمال، 5(3)، صفحة 327 . 350.
- 13- مُجد محمود مكيد العلوان. (2020). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الأدوية في الأردن. مجلة المعارف، 15(2)، صفحة 118 . 142.
- 14- مولود قنوش. (2022). إدارة المعرفة بين عوامل النجاح و معوقات التطبيق. مجلة التنظيم و العمل، 11(1)، صفحة 236 . 249.

- 15- نوال شاين، و نادية صالحى. (2019). استراتيجية التغيير التنظيمي و دورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة. مجلة القبس النفسية و الاجتماعية، 4، صفحة 197.181.
- 16- هناء مارس. (2017). مؤشرات التغيير التنظيمي و الفعالية التنظيمية وفق نظرية " كيرت لوين ". مجلة أبحاث نفسية وتربوية، ب(10)، الصفحات 385-418.
- 17- ياسر لطيف خلف. (2017). دور التغيير التنظيمي في تخفيف الفراغ التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، 23(99)، الصفحات 275-294.
- 18- يزيد شويعل. (بلا تاريخ). التغيير التنظيمي: قراءة في المفهوم. مجلة القبس للدراسات النفسية و الاجتماعية، 4، الصفحات 174-191.
- 19- يزيد قادة، و عبد القادر طلحة. (2023). واقع تطبيق ادارة المعرفة بالجامعة الجزائرية. مجلة البحوث القانونية و الاقتصادية، 6(2)، صفحة 938 .960.

رابعاً: مؤتمر علمي

- تغريد صالح سعيقان، و احمد عدنان الطيط. (2009). ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الازمات و اثرها على الاداء المؤسسي. الاردن: كلية للعلوم المالية و المصرفية / جامعة البلقاء التطبيقية.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير (2024/2023)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان علمي

سيدي سيدي تحية طيبة و بعد :

في إطار التحضير لمذكرة الماستر، تخصص ادارة استراتيجية ، بعنوان " دور ادارة المعرفة في دعم عمليات التغيير التنظيمي دراسة حالة مستشفى زيوشي محمد _ طولقة _ " يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة العلمية شاكرين لكم حسن تعاونكم و أملينا أن تتم الإجابة عليها بكل صراحة و حرية . علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة و لن تستخدم النتائج إلا لأغراض البحث العلمي فقط. في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف الأستاذ:

د/ إسماعيل مناصرية

من إعداد:

عراس بيثينة

مزغيش لجين

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفة

<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	الجنس : أنثى
--------------------------	-----	--------------------------	--------------

<input type="checkbox"/>	من 30-40	<input type="checkbox"/>	السن: أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	من 51 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 41-50 سنة

<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	المؤهل العلمي: ثانوي
<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>	دراسات العليا

<input type="checkbox"/>	طبيب	<input type="checkbox"/>	الوظيفة : إداري
<input type="checkbox"/>	مراقب طبي	<input type="checkbox"/>	شبه طبي
<input type="checkbox"/>	أخرى		

<input type="checkbox"/>	من 5-10 سنوات	<input type="checkbox"/>	عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	أكثر من 21 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11-20 سنة

التغيير التنظيمي :

هو عبارة عن إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل .
نرجوا منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً بين الخيارات المتاحة :

درجات سلم القياس					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
أولاً : التغيير في التكنولوجيا						
					تهتم المؤسسة بتدريب موظفيها في مجال التكنولوجيا من أجل مواكبة اخر المستجدات .	01
					تعمل الإدارة على إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في عملياتها .	02
					تعمل الإدارة على تحديث البرمجيات تماشياً مع التكنولوجيا الحديثة.	03
					تعمل المؤسسة على تنويع شبكات الاتصال بما (انترانات،اكسترنات ،انترنات) .	04
					تعمل المؤسسة على تطوير التكنولوجيا المعتمدة باستمرار أو كلما دعت الحاجة لذلك تماشياً مع تغيرات المحيط .	05
ثانياً : التغيير في المهام						
					تحدث الإدارة تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بكل وظيفة .	06
					تعمل الإدارة على إحداث تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظائف تماشياً مع متطلبات العمل.	07
					تسعى الإدارة الى تغيير الأدوات و الأساليب المستخدمة في أداء المهام حسب المستجدات .	08
ثالثاً : التغيير في الموارد البشرية						
					تقوم الإدارة بتحديث احتياجاتها من عناصر الموارد البشرية باستمرار .	09
					تعمل الإدارة على تكييف شروط التوظيف تماشياً مع ظروفها .	10
					تحرص الإدارة على تكوين مستخدميها باستمرار بما يتوافق	11

					مع متطلبات العمل .
					12 تقوم الإدارة الى التنوع في نظام التحفيزات المادية والمعنوية باستمرار .
					13 تقوم ادارة المؤسسة بتحضير أفراد جدد لتقلد مناصب عليا في المؤسسة لاستخلاف أفراد و قيادات ستغادر المؤسسة .
رابعا : التغيير في الإستراتيجية					
					14 تعمل الإدارة على تطوير إستراتيجيتها وفقا لمتطلبات العمل.
					15 تقوم المؤسسة بإشراك جميع الموظفين في إعداد و تنفيذ خططها .
					16 تعمل الإدارة العليا على شرح توجهاتها و اهدافها على المستوى البعيد لجميع الموظفين .
					17 قامت المؤسسة بإحداث تغييرات على مستوى خططها وأهدافها البعيدة المدى .

إدارة المعرفة :

الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والقدرات المتوفرة لدي المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها .

نرجوا منكم وضع علامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً بين الخيارات المتاحة :

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعقد المؤسسة اجتماعا دوريا للعمال للحصول على أفكار جديدة تتعلق بنشاط المؤسسة.					
02	يساهم استخدام التكنولوجيا الحديثة والمعلوماتية في تحقيق أهداف المؤسسة.					
03	تتوفر المؤسسة على مكتبة وقواعد بيانات بها الوثائق والكتب التي ترتبط بنشاطها .					
04	المؤسسة لديها أرشيف يحتوي على جميع الوثائق والمستندات الخاصة بها.					

					05	تنتهج المؤسسة ثقافة تنظيمية من شأنها خلق جو ملائم للعمل .
					06	المؤسسة لديها العدد الكافي من الحواسيب والبرامج الالكترونية لتخزين و حفظ المعلومات الرقمية .
					07	تقوم المؤسسة بإصدار نشرات ودوريات متعلقة بنشاطها.
					08	تعقد المؤسسة دورات تدريبية داخلية لعمالها يقوم بها أفراد ذوي خبرة و كفاءة.
					09	تشجع المؤسسة المبادرات و الإبداعات و تأخذ بها.
					10	محيط العمل يسمح بتطبيق ما تم اكتسابه من الدورات التدريبية و التعليمية.
					11	تم استشارة العاملين من طرف الإدارة عند اتخاذ بعض القرارات أو ما يسمى القرارات التشاركية .

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	42	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	42	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	17

RELIABILITY

/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	42	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	42	100,0

	ue		
	Total	42	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	11

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	42	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	42	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	28

DESCRIPTIVES VARIABLES=x11 x12 x13 x14 x15 x21 x22 x23 x31 x32 x33
x34 x35 x41 x42 x43 x44 y1 y2 y3

y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 x y x1 x2 x3 x4 xy

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Y	.	Introduire

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,736	,541	,530	,46235

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,088	1	10,088	47,191	,000
	de Student	8,551	40	,214		
	Total	18,639	41			

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,937	,348		2,691	,010

	Y	,722	,105	,736	6,870	,000
--	---	------	------	------	-------	------

Variables introduites/éliminées			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Y	.	Introduire

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,601	,361	,345	,60212

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,184	1	8,184	22,572	,000
	de Student	14,502	40	,363		
	Total	22,686	41			

Coefficients				
Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,463	,453		3,228	,002
	Y	,651	,137	,601	4,751	,000

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Y	.	Introduire

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,558	,311	,294	,76572

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,603	1	10,603	18,083	,000
	de Student	23,453	40	,586		
	Total	34,056	41			

Coefficients					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	1,101	,576		1,909	,063
	Y	,740	,174	,558	4,252	,000

Variables introduites/éliminées			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Y	.	Introduire

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,682	,465	,452	,54549

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,354	1	10,354	34,797	,000
	de Student	11,902	40	,298		
	Total	22,256	41			

Coefficients					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur	Bêta		

			standard			
1	(Constante)	,805	,411		1,960	,057
	y	,732	,124	,682	5,899	,000

Variables introduites/éliminées			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Y	.	Introduire

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,544	,296	,278	,84326

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,961	1	11,961	16,821	,000
	de Student	28,444	40	,711		
	Total	40,405	41			

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,321	,635		,505	,616
	y	,787	,192	,544	4,101	,000

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 00646/ك.ع.إ.ت.ع.ت/2024

إلى السيد مدير: المؤسسة الاستشفائية زبوشي محمد
طولقة - ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- مزغيش لجين
- 2- عراس بثينة
- 3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثمانية ماستر إدارة استراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور إدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير التنظيمي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-05-07

ع/ عميد الكلية



تأشير المؤسسة المستقبلة





تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه:
الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 19970738009360006 الصادرة بتاريخ: 2017.11.21

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور الإدارة المتكيفة في دعم عملية التحسين
المنظم في المؤسسة الحكومية الاستشفائية "الشهيد زبوشن محمد" طولقة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2020.12.03

إمضاء المعني بالأمر

