

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير بالمؤسسة دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة-أريس-باتنة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

فهيمة بوروبة


إعداد الطالب:

أمين زويوش

رقم التسجيل:/Master-GE/GO- GSO /2015
تاريخ الإيداع

2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَمِيعٌ عَلِيمٌ
الَّذِي خَلَقَ الْمَرْءَ مِنْ
عِجْثٍ مَاءٍ نَجَسٍ
وَالَّذِي يُسَوِّدُ الْوَجْهَ
الْكَافِرِ وَالَّذِي يَبْيَضُّ
الْوَجْهَ الْعَابِدِ
الَّذِي يُخَوِّضُ الْغَوَاةَ
وَيُجَنِّبُ السَّافِهَةَ
الَّذِي يُنَزِّلُ الْمَطَرَ
إِنْ شِئْنَا لَنَذْرَبَنَّهُمْ
سُيُوفًا وَنَعْلَمُ مَا فِي
الْأَرْوَاحِ وَنَحْنُ بِعِلْمِ
الْغُيُوبِ عَلِيمٌ
الَّذِي يُنَزِّلُ الْمَطَرَ
إِنْ شِئْنَا لَنَذْرَبَنَّهُمْ
سُيُوفًا وَنَعْلَمُ مَا فِي
الْأَرْوَاحِ وَنَحْنُ بِعِلْمِ
الْغُيُوبِ عَلِيمٌ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا
اَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تَأْخُذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ
عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا
لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا
فَاَنْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ }

(سورة البقرة : آية 286)

شكر وعرفان

أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع، وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "...ومن صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه".

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على ما يسرت لي في هذا العمل المتواضع حتى خرج إلى النور، فسبحانك لا إله إلا أنت أستغفرك وأتوب إليك.

ثم لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي "بوروبة فهيمة" التي أنارت دربي بنصائحها وتوجيهاتها القيمة التي منحتها لي لجميل صبرها وحسن معاملتها معي، كما أنها لم تبخل علي بوقتها الثمين في تتبع هذا العمل من بدايته إلى نهايته فجزاها الله عنا ألف خير، دون أن أنسى الأستاذة "خان أحلام" التي كان لها الفضل في إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدني ومد لي يد العون من قريب أو من بعيد، في إنجاز هذا العمل المتواضع.

...

أمين

الإهداء

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها لعلو شأنها إلى منبع الحنان ومصدر الأمان
إلى الزهرة التي تفوح عطرا والنسمة التي تبعد حرا و إلى البلسم الذي يداوي سقما و إلى
من دفعني لأمضي قدما

إلى النور الذي أضاء علي ظلمة المكان والزمان إلى قمة الصبر وقدوة فيه إلى
أمي الغالية **خضرة** حفظها الله وأطال في عمرها

إلى **أبي** حجر الماس وغصن الياس الذي لم يستسلم لليأس من أجلنا
و لم ينخل علينا بعطاءه المادي والمعنوي جزاه الله عنا خيرا

إلى أفراد العائلة بدءا بأكبرهم **صليحة** و زوجها **عبد الناصر** و ولديها **هاني** و **ليليا** اسراء

إلى أختي **عبلة** و **ريمه**

إلى **وهيبة** و زوجها **عيسى**

إلى أخي : **محمد** و **علي**

إلى أصدقائي الذين تقاسموا معي هذا العمل المتواضع و كانوا بمثابة الاخوة

إلى كل طلبة سنة ثانية ماستر **G.S.O**

إلى الأستاذة المشرفة : **"بوروبه فهيمه"**

ومعلمينا في الثانوية: **"معفيي محمد"** و **"بلحداد عقيلة"**

أمين

الفهرس

الفهرس

ا	فهرس المحتويات
ا	فهرس الأشكال والجداول
ا	الملخص باللغة العربية والأجنبية
أ - ز	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية المعرفة
3	المطلب الأول: المعرفة: النشأة التطور والمفهوم
6	المطلب الثاني: مصطلحات عامة (البيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة)
12	المطلب الثالث: المعرفة: الخصائص والأنواع والمصادر
17	المطلب الرابع: المعرفة: دورة حياتها، رسملتها، أهميتها
22	المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة
22	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة
23	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة
25	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة
29	المطلب الرابع: أبعاد وأهداف إدارة المعرفة
31	المبحث الثالث: إدارة المعرفة: الاستراتيجيات والمقاربات، العوائق، والصعوبات
31	المطلب الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة
35	المطلب الثاني: مقاربات نظرية إدارة المعرفة
38	المطلب الثالث: عوائق تنفيذ إدارة المعرفة
40	المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة

الفهرس

43	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة التغيير
45	تمهيد
46	المبحث الأول: ماهية التغيير
46	المطلب الأول: مفهوم التغيير، مبادئه، أهميته وأهدافه
52	المطلب الثاني: أسباب ومصادر التغيير، خطواته، ومراحله
61	المطلب الثالث: مستلزمات، أبعاد، مجالات وأنواع التغيير
69	المبحث الثاني: استراتيجيات التغيير، مقاومته، وعوامل نجاحه
69	المطلب الأول: استراتيجيات التغيير
72	المطلب الثاني: مقاومة التغيير
76	المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير
77	المبحث الثالث: مدخل لإدارة التغيير
77	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير، خصائصها، وأهدافها
81	المطلب الثاني: مراحل إدارة التغيير والقوى المؤثرة فيه
82	المطلب الثالث: استراتيجيات ادارة التغيير
82	المبحث الرابع: مساهمة إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير في المؤسسة
83	المطلب الأول: العوامل المساعدة في نجاح إدارة التغيير
84	المطلب الثاني: تشخيص المعرفة وعلاقتها بإدارة التغيير
84	المطلب الثالث: اكتساب المعرفة وعلاقتها بإدارة التغيير
85	المطلب الرابع: تطبيق المعرفة وعلاقتها بإدارة التغيير
86	خلاصة الفصل

الفهرس

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس - باتنة	
88	تمهيد
89	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
89	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس - باتنة، تعريفها، أهدافها
94	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس - باتنة -
99	المطلب الثالث: منتجات المؤسسة محل الدراسة، رقم أعمالها وزبائنها مورديها
103	المطلب الرابع: واقع إدارة المعرفة وإدارة التغيير بوحدة أريس
106	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
106	المطلب الأول: مصادر الحصول على المعلومات
109	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينة البحث
110	المطلب الثالث: حدود الدراسة
110	المبحث الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان والأدوات الإحصائية المستخدمة
110	المطلب الأول: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة
112	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
113	المبحث الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
113	المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة
115	المطلب الثاني: تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة
121	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

الفهرس

129	خلاصة الفصل
133-131	خاتمة
141-135	قائمة المصادر والمراجع
154-148	الملاحق

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الأشكال:

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
ز	نموذج الدراسة المستخدم لإبراز وتوضيح العلاقة بين المتغيرين (الأبعاد)	01
11	هرمية المعرفة	02
15	المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (الجل)	03
19	نموذج Seci لتحويل المعرفة	04
28	العمليات الخاصة بإدارة المعرفة	05
32	العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة المعرفة	06
41	الصعوبات الكبرى في إدارة المعرفة	07
50	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	08
54	القوى البيئية المرتبطة بالتغيير	09
60	مراحل عملية التغيير	10
65	مجالات التغيير الأربعة	11
101	مراحل إنتاج السميد بوحدة -أريس-	12

فهرس الجداول:

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
7	مفاهيم المعرفة حسب وجهات نظر لعدد من الباحثين	01
91	الأصناف والاختصاصات المهنية بالوحدة	02
100-99	قائمة منتجات المؤسسة بسعر المستهلك	03
102	رقم أعمال المؤسسة من 2010-2014	04
108	الإطار العام للدراسة	05
108	درجات مقياس سلم لكارث	06
109	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	07
112	الحدود العليا والدنيا لمقياس (Likert) الخماسي	08
114-113	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	09

فهرس الأشكال والجداول

117-116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المعرفة	10
120-119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات إدارة التغيير	11
121	نتائج معامل الالتواء ومعامل التقلطح	12
122	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	13
123	نتائج اختبار تشخيص المعرفة مع إدارة التغيير	14
124	نتائج اختبار علاقة اكتساب المعرفة مع إدارة التغيير	15
125	نتائج اختبار تطبيق المعرفة مع إدارة التغيير	16

ملخص الدراسة:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم المهمة في وقتنا الحالي حيث تدخل في بؤرة تركيز جهود المنظمات مما استوجب عليها أي على المنظمات الاعتماد على العنصر البشري لأجل توليد المعرفة والعمل على تخزينها ونشرها بين الأفراد في المنظمة، وتوفير السبل لاستغلالها لأن المنظمة تنشط في محيط متغير فعليها العمل على نشر الوعي بأهمية التغيير وذلك لكسب الدعم المبني على الفهم والاستيعاب من قبل الأفراد، وبالتالي حصر مقاومة التغيير مما يساهم في نجاح ادارته.

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة الى أن هناك وعي بأهمية المتغيرين في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس-باتنة-وهو ما يعكس اهتمام الأفراد-خاصة في الإدارة العليا-بتجسيد إدارة المعرفة ومحاولة تفعيل دورها في نجاح إدارة التغيير من خلال تشخيص المعرفة وتشجيع اكتسابها وتطبيقها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، إدارة التغيير، مؤسسة مطاحن الأوراس -باتنة-وحدة أريس.

Résumé de l'étude:

La gestion des connaissances est l'un des concepts importants a l'heure actuelle où l'intervention dans le foyer des efforts des organisations Ce qui a nécessité par toutes les organisations de compter sur l'élément humain Pour la production de connaissances et le travail sur le stockage et la diffusion entre les individus dans l'organisation, Et de fournir les moyens de les exploiter parce que l'organisation est active dans les environs de la variable Il doit travailler à sensibiliser à l'importance de la variable de changement afin de gagner basée sur la compréhension et la compréhension par le soutien des individus, Et donc de limiter la résistance au changement, ce qui contribue à la réussite de son administration.

Et nous sommes arrivés dans cette étude et il est conscient de l'importance des variables dans l'unité Aurès moulins Arris-Batna- Cela reflète l'intérêt des individus- Surtout dans le top management - Incarner la gestion des connaissances et d'essayer d'activer son rôle dans le succès de la gestion du changement Grâce au diagnostic des connaissances et encourager l'acquisition et l'application.

Mots clés: gestion des connaissances, gestion du changement, entreprise des moulins des Aurès -Batna- Unité Arris.

المقدمة

مقدمة:

في ظل التطورات والتحولات الكبيرة الحاصلة في شتى ميادين حياة المؤسسات (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية، ...) أضحى للمعارف أهمية بالغة في الاقتصاد المبني على المعرفة، وأصبحت المعرفة الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث أصبحت من أولويات المنظمات الحديثة، الشيء الذي فرض على هذه المنظمات البحث عن سبل كفيلة لمجابهة هذه التحديات حسب الظروف المحيطة بها.

أصبح العالم اليوم في أمس الحاجة إلى إدارة المعرفة، وترسيخ مفهومه، وإرساء دعائمه وذلك من أجل مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، كما يعتبر مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المنظمات من البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية غير المستقرة.

من جهة أخرى أصبحت إدارة عملية التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة، فقد أدرك الجميع أن الإعداد والتخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من عدم التخطيط والاعتماد على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي بدون الحاجة إلى التدخل والتغيير.

أولاً/ إشكالية الدراسة:

ولتزايد أهمية المعرفة وجب على المنظمات أن تولي اهتماما كبيرا وأن تعطي اعتبارا مناسباً لها، على هذا الأساس جاءت فكرة إدارة المعرفة باعتبار أن القائد الإداري أصبح يدرك أن تطبيق منهج إدارة المعارف في المنظمة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرة تنافسية متميزة.

كذلك أصبح التغيير سمة رئيسية في المؤسسات حيث تشهد تغييرات واسعة وجذرية، وعميقة، فالتغيير أصبح يكتسح بشكل سريع جميع الجوانب التكنولوجية، والسياسية، والاقتصادية، وكذا الاجتماعية الثقافية مما يجعله يأخذ عدة أوجه "تغيير ثقافي"، "تغيير تنظيمي"، "تغيير تقني"، "تغيير استراتيجي"، "تغيير هيكلية"

وعلى ضوء ما سبق يمكن استخلاص إشكالية الدراسة الرئيسية التالية:

«ما هو دور إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير بالمؤسسة؟»

وتتفرع هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

. هل توجد علاقة بين تشخيص المعرفة ونجاح إدارة التغيير؟

. هل توجد علاقة بين اكتساب المعرفة ونجاح إدارة التغيير؟

. هل توجد علاقة بين تطبيق المعرفة ونجاح إدارة التغيير؟

ثانيا / فرضية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية اعتمدنا الفرضية الرئيسية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وإدارة التغيير في مؤسسة مطاحن الاوراس بباتنة.

وتتفرع الى مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تشخيص المعرفة وإدارة التغيير

في مؤسسة مطاحن الاوراس بباتنة.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وإدارة التغيير بمؤسسة

مطاحن الاوراس بباتنة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة مع إدارة التغيير بمؤسسة

مطاحن الاوراس بباتنة.

ثالثا / أهمية الدراسة: تتبع أهمية البحث في العناصر التالية:

- طرح إشكالية جديدة ومهمة في قطاع الأعمال، من خلال الدور الذي توليه المعرفة نحو التغيير في المؤسسة.

- إبراز دور المعارف كمورد استراتيجي للمؤسسة وأهمية إدارتها.

- يعتبر هذا الموضوع بمثابة تكملة للدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة وإدارة التغيير، و بالتالي فهي

دراسات لاحقة.

رابعاً/ أهداف الدراسة: ونهدف من خلال هذا البحث إلى ما يلي:

- إعطاء نظرة ومفهوم شامل لإدارة المعرفة، وإدارة التغيير.
- توفير المعرفة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة.
- محاولة التعمق في فهم إدارة المعرفة التي مفادها أنها هي المسؤولة عن تحقيق التغيير في المؤسسة.

خامساً/ مبررات اختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب جعلتني أختار هذا الموضوع دون غيره، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- السعي لرفع قدراتنا المنهجية والعلمية وزيادة معارفنا في مجال التسيير الاستراتيجي.
 - اختيار موضوع يتماشى والتحولت التي يشهدها العالم اليوم، والذي أصبح يقوم على أساس المعرفة وإدارة المعرفة.

- كون موضوع البحث يندرج ضمن مجال التخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات.

سادساً/ منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات، ونظراً لطبيعة الموضوع، قمنا بالاعتماد على منهجين:

- **المنهج الوصفي:** الذي يمثل الجانب النظري للدراسة ويعتمد على وصف المفاهيم وصفا علميا فيما يتعلق بإدارة المعرفة و استراتيجياتها و كذا إدارة التغيير، و الوصول إلى نتائج و توصيات الدراسة و ذلك وفق وصف العلاقة الموجودة بين المتغيرين: إدارة المعرفة و إدارة التغيير محل الدراسة.

- **المنهج التحليلي:** و الذي يعتمد على تحليل طبيعة العلاقة التي تم وصفها بناء على المنهج الوصفي،

ومن ثم بيان النتائج بصورتها الواقعية و تقييم ما افرضه التحليل للعلاقات بين المفاهيم الأساسية.

سابعاً / هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى: مقدمة، ثلاثة فصول، وخاتمة. تضمنت المقدمة طرح عام للموضوع، أما **الفصل الأول** خصصناه للجانب النظري لإدارة المعرفة وصولاً إلى استراتيجياتها ومناهجها، حيث تم عرض فيه مختلف المفاهيم

الأساسية لإدارة المعرفة، أما **الفصل الثاني** فتناول موضوع: إدارة التغيير و شمل مدخلا لإدارة التغيير و شرح لمختلف جوانبه، حيث تعرفنا من خلاله على: المفهوم، المكونات، و الأهمية، الخ. وبعد ذلك حاولنا الربط بين عملية إدارة المعرفة وإدارة التغيير بالمؤسسة ومن خلاله التأكيد على أهمية إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير في المؤسسة.

و كان **الفصل الثالث** عبارة عن دراسة ميدانية في مؤسسة "مطاحن الأوراس" وحدة أريس ولاية - باتنة، للوقوف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة ودورها في إدارة التغيير، و في الأخير : ختمنا الفصول الثلاثة بخاتمة و هي كحوصلة للموضوع تضمنت مجموعة من التوصيات و الاستنتاجات و الاقتراحات المستخلصة من هذه الدراسة.

ثامنا/ الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت الموضوع محل الدراسة سواء أكانت دراسة متغير واحد أو دراسة المتغيرين معا وسوف نتناول مجموعة من هذه الدراسات.

الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعارف و سنركز في دراستنا هذه على مجموعة من الدراسات التي تخدم البحث:

1 . دراسة سوزان صالح دروزان، بعنوان " العلاقة بين متطلبات تسيير المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي"، 2008. هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين تسيير المعرفة وعملياتها وأثر هذه العلاقة على أداء وزارة التعليم العالي الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- وجود علاقة قوية بين متطلبات تسيير المعرفة وعملياتها (تشخيص، توليد، خزن، توزيع، تطبيق).
- وجود علاقة بين متطلبات تسيير المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

2-دراسة سلوى محمد الصرفي: "دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية"،

دراسة تطبيقية في المصارف العاملة في قطاع غزة، 2008.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- تطبيق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تسيير المعرفة في جميع الوحدات و الأقسام. وتحرص على

ضرورة الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة

لديها واستثمار الاطارات البشرية ومعارفهم في مجال التنمية والنهضة لتصل إلى مستوى التعايش مع المحيط.

- أظهرت الدراسة عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لتسيير المعرفة و تكنولوجيا المعلومات داخل أي

مصرف في قطاع غزة إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات داخل المصارف

3. دراسة ربا جزا جميل المحاميد : "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي"، دراسة تطبيقية

في الجامعات الأردنية الخاصة، 2008. هدفت هذه الدراسة الى تبيان أثر تطبيق تسيير المعرفة في ضمان

الجودة في الجامعات الأردنية، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وتوصلت الدراسة الى

مجموعة من الاستنتاجات منها:

- ان نتائج التحليل الإحصائي أثبت عدم وجود علاقة بين النشاطات العلمية التي تتجزها الهيئة التدريسية و

ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

الدراسات التي تناولت إدارة التغيير:

1- دراسة بوجمعي منير وكرميش العباس: " أثر النمط القيادي الديمقراطي على التغيير التنظيمي"، دراسة

حالة فرع جنرال كابل-بسكرة، (2013). حيث اشتملت عينة البحث على 30 عاملا في المؤسسة محل

الدراسة، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

. تأثير العلاقات الإنسانية ضعيف على التغيير التنظيمي.

. تأثير المشاركة ضعيف على التغيير التنظيمي.

. تأثير تفويض السلطة متوسط على التغيير التنظيمي.

2- دراسة سليمة سلام: "ثقافة المؤسسة والتغيير"، 2006. هدفت الدراسة إلى إثارة إشكالية التغيير

الثقافي في المؤسسة الجزائرية، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

. ان كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير، وهو ما يفسر وجود مؤسسات تملك موارد

مادية وتكنولوجية، كما أكدت على أهمية جدوى القيادة الاستراتيجية في المؤسسة في تحقيق الفاعلية و قيادة

التغيير بنجاح.

وأكدت الدراسة أيضا على أن نجاح التغيير يتطلب إدخال التغيير الثقافي للأفراد باعتبارهم قادة التغيير .

تاسعا/ متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في:

المتغير المستقل ويتمثل في إدارة المعرفة: وهو عبارة عن العملية التي تقوم بتحديد قائمة المعارف والمعلومات

الهامة والضرورية التي تحتاج إليها عادة المنظمة للمساعدة في فهم الأوضاع القائمة وفي عملية اتخاذ القرارات

الصحيحة. ويشتمل هذا التغيير على الأبعاد التالية (تشخيص، اكتساب، تطبيق)

المتغير التابع ويتمثل في إدارة التغيير: هي عبارة عن الإدارة التدبيرية التي تعنى بعملية الانتقال من حالة معينة

(الوضع الراهن والذي يشكل المشكلة) إلى وضع جديد (الوضع المرغوب الانتقال إليه والذي يعتبر بمثابة

الحل).

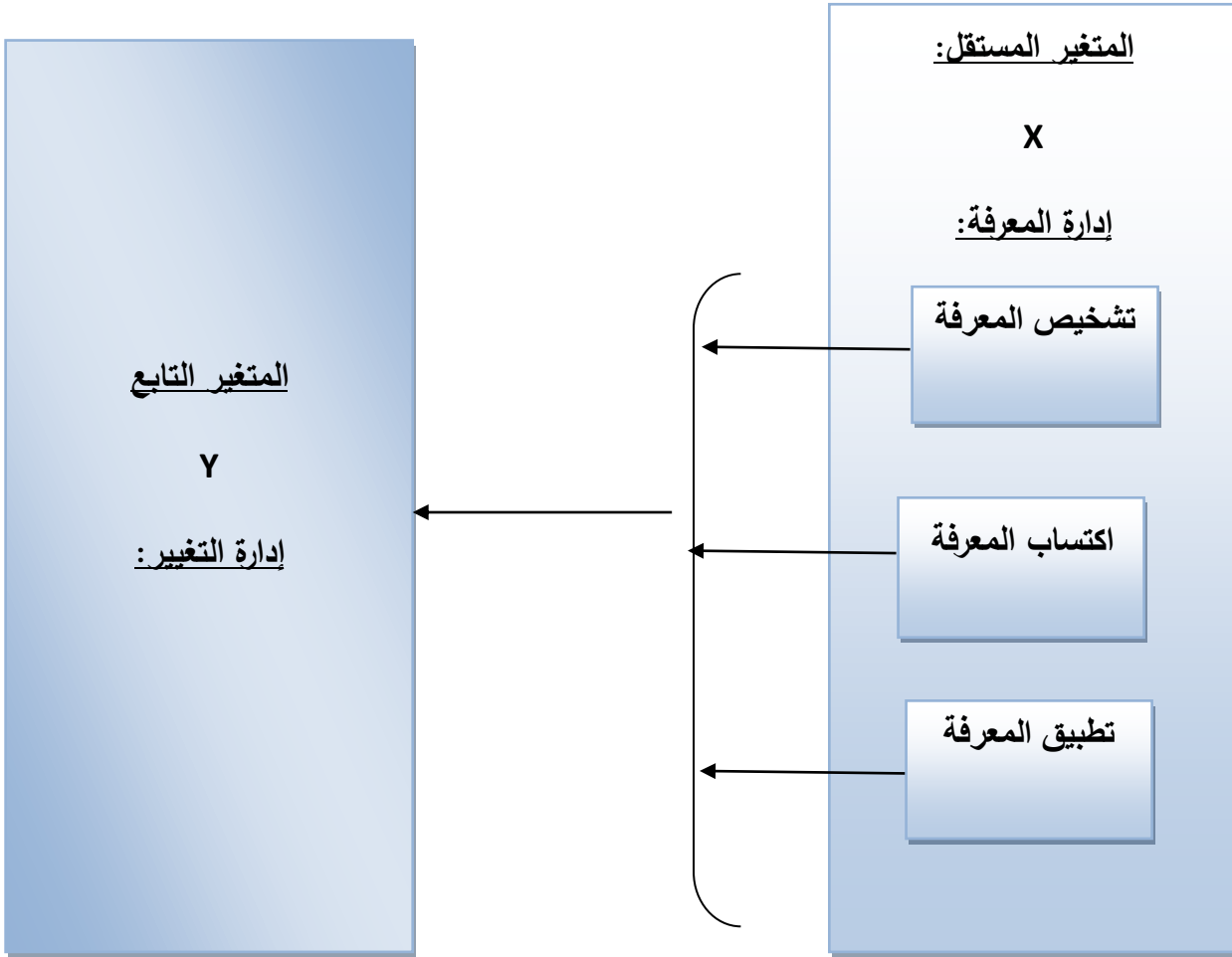
عاشرا/ صعوبات الدراسة:

- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية.

- الصعوبة في اقتناء الكتب والمراجع.

- صعوبة الربط بين متغيرات محل الدراسة.

الشكل رقم(1): يوضح نموذج الدراسة المستخدم لإبراز وتوضيح العلاقة بين المتغيرين (الأبعاد)



المصدر: من انجاز الطالب

الفصل الأول

تمهيد الفصل:

أضحت المعرفة والأصول الفكرية أحد المرتكزات الرئيسية للمنظمات القائمة على المعارف باعتبارها العامل الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، التي تسعى وتطمح إلى الإستغلال الأمثل في مواردها الفكرية وإدارتها بما يحقق لها الريادة في ظل البيئة التنافسية المعتمدة على التجديد المستمر للمعلومات والمعارف.

تعد إدارة المعرفة مقارنة متعددة الإختصاصات تدرس المعرفة في كافة مراحلها بداية من نشأتها واكتسابها، نقلها وتخزينها إلى غاية تطبيقها، حيث تميزت فترة نهاية الثمانينات من القرن العشرين بظهور أولى الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة، غير أن فترة التسعينات عرفت عدة إسهامات وبحوث نظرية في هذا المجال من محاولات لقياس رأس المال المعرفي، إضافة إلى القواعد المتعلقة بنظرية إدارة المعرفة.

وبهذا الصدد سنتطرق من خلال هذا الفصل الى المباحث الثلاث التالية:

- المبحث الأول: ماهية المعرفة.
- المبحث الثاني: مدخل الى إدارة المعرفة.
- المبحث الثالث: إدارة المعرفة: الاستراتيجيات، المقاربات، العوائق والصعوبات.

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

بفضل تكنولوجيا المعلومات الرقمية والشبكية ومختلف أنظمة الإتصالات المتطورة تزايد الإهتمام في الأونة الأخيرة بالمعرفة من حيث توليدها واكتسابها، وتخزينها ونقلها وتطبيقها، حيث أصبحت المعرفة تشكل اقتصادا جديدا، وهو الإقتصاد المبني على المعرفة (know ledge based economy)، وفي ظل بيئة سريعة التغير أصبح الإعتماد على المعرفة أساس الإرتقاء والتميز والزيادة والإستمرارية بالنسبة للمنظمات.

المطلب الأول: المعرفة: النشأة التطور والمفهوم.

أولا: النشأة والتطور.

يرجع الإهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهده السبيل كقوله تعالى " وعلم آدم الأسماء كلها" (سورة البقرة/31)، "خلق الإنسان علمه البيان" (سورة الرحمن 3،4)، بل جعل المعرفة أساس التفاضل البشري إذ قال تعالى: "قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون" (سورة الزمر/9).

أما في التاريخ المعاصر فتؤكد الأدبيات على تنامي الإهتمامات بهذا المورد منتصف القرن العشرين وعبر مراحل تطويرية عديدة بدأت بالمجتمع الزراعي الذي امتد آلاف السنين وحتى منتصف القرن الثامن عشر ، حيث بدأت التحول نحو عصر جديد هو المجتمع الصناعي الذي استبدل الحقل بالمصنع ، استبدل صاحب الأرض بصاحب رأس المال، واستمر هذا العصر حتى منتصف القرن العشرين إذ ظهر عصر آخر هو العصر المعلوماتي الذي يعتمد على المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) ، إذ تحولت من الماكنة إلى النظم الإلكترونية التي تتحكم بالماكنة والمصنع وبكل مجالات الحياة التي يديرها من يمتلك الذكاء خاصة أدوات تكنولوجيا

المعلومات ، وهم القادرون على السيطرة على الأجهزة الإلكترونية والبرمجة والأنظمة المعلوماتية والذين يطلق عليهم عمال المعرفة.(1)

إن المعرفة هي من الحقول القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ الغابر، وقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق، وفلاسفة الغرب، وقد كان الفلاسفة القدماء يركزون على المعرفة بسبب ما تلعبه من أدوار مهمة في الجانب الروحي، وفي الجانب الحياتي، وكانوا يركزون على توثيق المعرفة، والمعرفة حقل أساسي، ولها حقول فرعية متعددة، ولاتتوقف جهود العلماء والباحثين عن العمل على وضع الأسس والأصول النظرية والفهم والتطبيق العلمي لكل جانب ولكل حقل فرعي من حقول المعرفة (2).

ثانياً: مفهوم المعرفة: concept of knowledge

المعرفة لغة: إن الأصل في كلمة معرفة إشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء هو إدراكه بحاسة من الحواس (3)

ويحسب المنجد فالمعرفة مشقة من الفعل (عرف، عرفانا)، ومعرفة الشيء: علمه، والمعرفة إدراك الشيء على ما هو عليه (4)

أما المعرفة اصطلاحاً: فلقد تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعاريف حول المعرفة منها:

(1) . أميرة هاتف حداوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية)، متطلبات لنيل درجة ماجستير، قسم علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص 2.

(2) يوسف احمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، دراسة تقدم بها إلى المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة"، كلية العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004، ص، 5.

(3) ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص، 13.

(4) نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء . لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، ص 14.

_ عرف قاموس (ويبستر) المعرفة على أنها: "الفهم الواضح والمؤكد لأحد الأشياء، الفهم، التعليم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة علمية مهارة، إعتياد، إختصاص وإدراك، معلومات منظمة تطبق على مشكلة ما، كما يعرفها بأنها: الأشياء التي تعرف أو تعلم"⁽¹⁾

_ **المعرفة هي:** "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته"⁽²⁾

_ ويعرف قاموس إيكسفورد المعرفة على أنها: "حقيقة التعرف على الشيء، أو الحالة... إلخ) ، ويعرفها كذلك بأنها "المعلومات ، والذكاء ، والحدس الداخلي ، وهي أيضا فرع من التعلم ، وهي التعلم ، وهي الفن"⁽³⁾

_ أما (المعجم الوسيط) فيعرف المعرفة: " بأنها التعلم، وكل ما يدركه أو يستوعبه العقل والخبرة العملية والمهارة والإعتياد أو التعود، واختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة"⁽⁴⁾

_ "المعرفة مصطلح يستخدم لوصف وفهم أي منها للحقيقة. وهي أيضا المجموعة التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد. فالمعرفة هي أعلى شأنا من المعلومات فنحن نسعى للحصول على المعلومات لكي نعرف أو نزيد معارفنا. "⁽⁵⁾

_ " المعرفة هي مزيج من الخبرات، والقيم، والمعلومات السياقية، والبصيرة والتي توفر إطارا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. بحيث أن مصدرها وتطبيقها متواجد في [أذهان عمال المعرفة] . في المنظمات ليس فقط في وثائق أو مستودعات، ولكن أيضا في في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات، والمعايير"⁽⁶⁾

(1) ليث عبد الله القهوي، مرجع سبق ذكره ، ، ص . 14.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد الأردن، 2009، ص . 10.

(3) أكرم سالم حسن الجنابي ، إدارة المعرفة، في بناء الكفايات الجوهرية . الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص. 44

(4) ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني ، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة . إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص. 37.

(5) عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص. 22.

(6) pietro evangelina.p. esposito .E. lauro. V.and Raffa. "The adoption of knowledge management. Systems in small firms "electonic journal of knowledge management volume 8 Issue 1 .2010. p.34.

مما سبق يتضح مايلي عن المعرفة: (1)

_ أنها عملية اجتماعية تاريخية قوامها نشاط بشري موجه نحو فهم الواقع، وتصوير هذا الواقع في وعي أعضاء مجتمع معين.

_ أنها ليست مجرد تأمل عقلي يطلب لذاته، فلها دور في تحسين بيئة الإنسان وحياته.

_ انها ذات طبيعة تراكمية، فعالم اليوم يدين للقدماء بأعظم مايملك من العلم والمعرفة للإنسانية.

_ انها كانت تطلب لقيمتها الذاتية وكحافز إلى الحكمة.

المطلب الثاني: مصطلحات عامة (البيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة)

أولاً: البيانات: data:

تعرف البيانات على أنها "مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة في شكلها الأولي طالما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، وتشتمل البيانات على مجموعة من المفاهيم والأرقام والرموز التي تحتاج إلى معالجة وتنظيم أو إعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات.

وقد تكون البيانات على شكل أرقام عادية أو نسب مئوية أو أشكال هندسية أو إشارات تتعدد حسب المستخدمين وقد تكون مصادر جمع البيانات رسمية وغير رسمية، داخلية وخارجية، شفوية ومكتوبة (2)

ثانياً: المعلومات: information

يعبر عنها بأنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الإستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها. كما أن المعلومة قد لا تكون شيئاً ملموساً أو مرئياً، فنحن عادة ما نصبح على علم بشيء ما إذا طرأ تغيير على

(1) عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق المتميز والريادة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص. 49.

(2) عبد الله الوليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وأثرها على مستوى الأداء (دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص. 23.

حالتنا المعرفية حول ذلك الشيء، أو الظاهرة، وعليه فإن المعلومة هي الشيء الذي يغير الحالة المعرفية للشخص في موضوع ما. (1)

ثالثا: المعرفة: knowledge

هناك صياغات ودلالات متنوعة للمعرفة، حيث أسهم العديد من الكتاب والباحثين في طرح آرائهم حول مفهوم المعرفة وفقا لمنظورهم الخاص. ويوضح الجدول رقم (1) إضافة إلى ماتم ذكره مجموعة من التعريفات لهؤلاء الكتاب والباحثين:

جدول (1): مفاهيم المعرفة حسب وجهات نظر لعدد من الباحثين.

ت	مفهوم المعرفة
1	أنها موجودات لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات.
2	المقدرة الشخصية التي ينظر إليها كنتاج للمعلومات والخبرة والمهارات والرأي الذي يملكه الفرد اتجاه مسأله تعنيه في وقت ما.
3	القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء التحقيق مهمة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.
4	أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي.
5	وهي قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها.
6	أنها كل التوقعات المدركة والملاحظات التي تنظم بشكل ذي معنى وتجميعها واحتوائها في مجال معين عبر الخبرة والإتصالات التي يستخدمها الفرد والمنظمة لترجمة المواقف وتوليد إنتاجات وسلوك وحلول.
7	هي أدراك ووعي الفرد لمعطيات البيئة أو المعطيات الذاتية.

(1) : عبد الله الوليد المدلل ، مرجع سبق ذكره ، ص . 24.

8	هي عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمنظمة وذلك عن طريق أضافة ما تكسبه من معلومات إلى الخبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تملكها مسبقا، وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها إلى الآخرين.
9	أنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لإتخاذ قرارات صائبة.
10	أنها القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواء كانت ضمنية أم ظاهرة لأداء المهام الموكلة للأفراد بإتقان وتمييز عال يساعد في ديمومة الخبرة التنافسية وبشكل عام.

المصدر: أميرة هاتف حداوي الجنابي، اثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية)، نيل درجة

ماجستير ، قسم علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والإقتصاد ،جامعة الكوفة العراق ، 2006 ، ص 33.

يظهر الجدول رقم (1) ان هناك عدة مفاهيم متنوعة حول المعرفة، حيث أن الإتفاق بين مجمل هذه المفاهيم

يكمن في أن المعرفة أشمل وأوسع نطاق من البيانات وتحتويهما الإثنين.

إن التفرقة بين مفهوم المعرفة والمعلومة خطوة أساسية ،فإذا اعتبرناهما وجهان لعملة واحدة وأن المعرفة هي

رصيد لتدفقات المعلومات، فلا داعي لانتظار أي إضافة من مقارنة المنظمة القائمة على المعرفة ، فالمعلومة لا

تصنع المعرفة ، والمعرفة شيء أكبر منها من خلال إمكانية تعلمها واكتسابها ، فإذا كانت التكنولوجيات مرتبطة

بمعالجة المعلومات فإن المعرفة هي قبل كل شيء مرتبطة بالنشاط البشري ، فحسب DEVEN إن الوصول من

المعلومة إلى المعرفة ، يكون على أساس سلسلة من القيم ، من المعطيات إلى المعلومة إلى المعرفة ، وبمرور

كل مرحلة ترتفع قيمتها.(1)

(1) : موساوي زهية، خالد خديجة ، الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد ، ورقة بحث مقدمة

للمؤتمر العلمي الخامس ، جامعة الزيتونة الأردنية حول إقتصاد المعرفة ، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير ، جامعة تلمسان -الجزائر- ، 25/23 أبريل ،

2005 ، ص 4.

رابعاً: الحكمة: wisdom

تمثل الحكمة من وجهة نظر العديد من الباحثين بأنها ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة، وتجاوز المتاح من المعرفة وخرق السائد منها وزعزعة الراسخ من أجل فتح آفاق معرفية جديدة، وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الزمان والمسافات، والحكمة أرقى درجات المعرفة، إذ يتم من خلالها ممارسة السلوك الإنساني وفق رؤيا واضحة تستمد أبعادها من التراكم المعرفي للفرد أو الجماعة أو المجتمع.⁽¹⁾

فعندما يقوم الفرد بالتوظيف المنطقي والأمثل لمعارفه وخبراته وتجاربه خدمة للآخرين وللمجتمع، فقد وصل إلى الحكمة، يؤكد هذا قوله تعالى "يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً وما يذكر إلا أولوا الألباب" (البقرة، 962).

فالحكمة تشير إلى عمق المدلول المعرفي الذي يؤثر السلوك الإنساني حيال اتخاذ القرار الملائم في معالجة المشكلة أو التعامل مع الظاهر بنمط سلوكي هادف وبناء. وتشير أيضاً إلى عمق المقدرة التي يتسم بها الحكيم في استنباط الحلول للمشاكل أو الظواهر التي يواجهها أو تعرض عليه من قبل الوسط الاجتماعي أو التنظيمي، إذ أشار العرب قديماً إلى هذا بقولهم:

إذا كنت في حاجة مرسلًا فأرسل حكيمًا ولا توصه.

والحكمة تجسيد للذكاء الإنساني، وقدرة متميزة على فهم ما هو صحيح، وخطأ، وحقيقي، وزائف. كما تشمل القدرة على قبول التوجيهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوباً فيها.

والحكمة هي استخدام المعرفة المعبر عنها في شكل مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حسيمة حول المواقف الخلاقية وعليه فإن الذين يمتلكون الحكمة غالباً ما يتصفون بالتميز والتفكير والإبداع.⁽²⁾

(1) : عبد الله وليد المدلل ، مرجع سبق ذكره ، ص . 24.

(2) : عمر أحمد همشري ، مرجع سبق ذكره ، ص . 30-31.

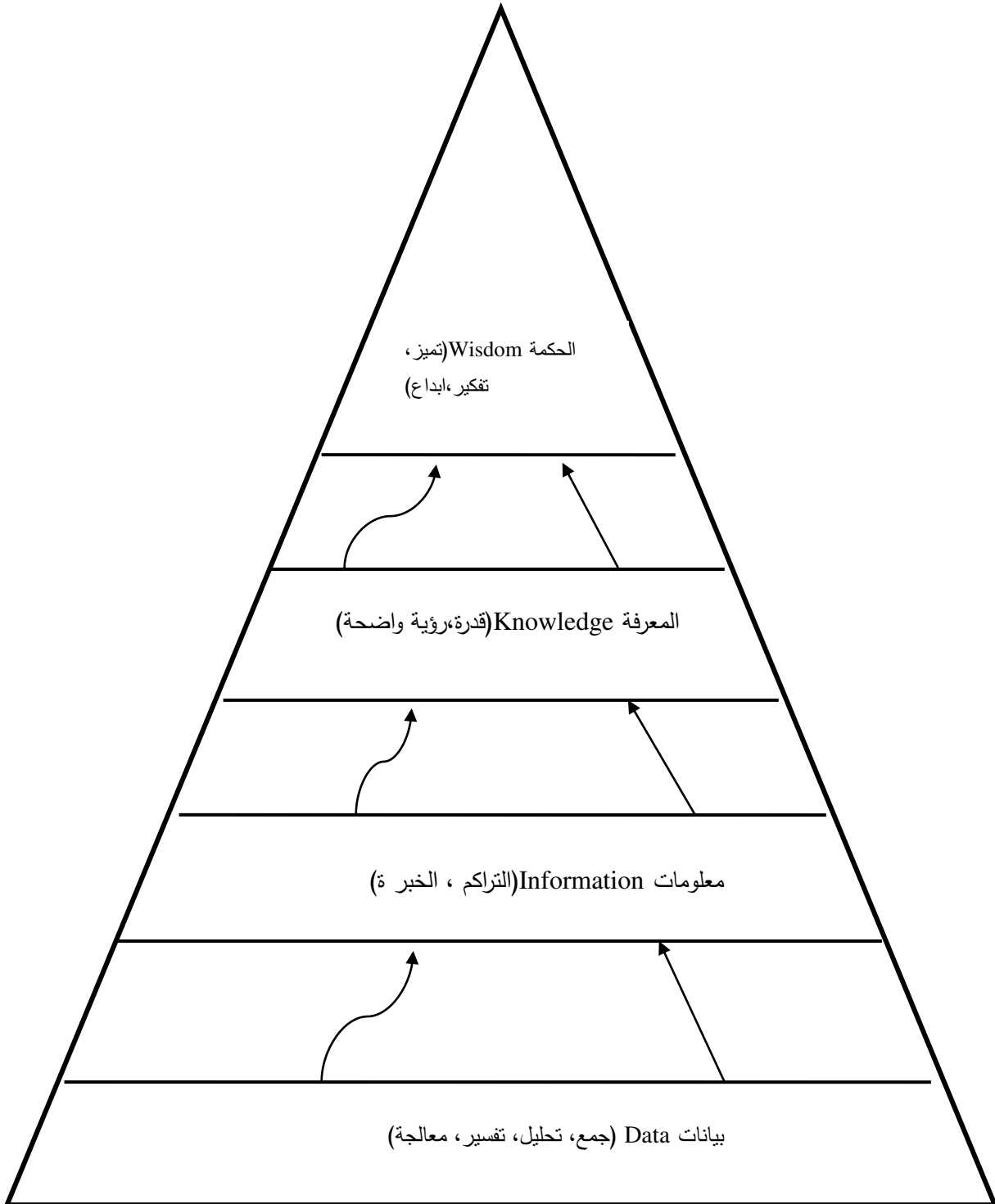
من خلال التعاريف السابقة للبيانات والمعلومات والمعرفة وكذلك الحكمة يمكن استنتاج هرمية المعرفة.

هرمية المعرفة:

اتفق الباحثون والكتاب جميعاً على أن هرمية المعرفة تبدأ بقاعدة من البيانات والتي تمثل الرموز والكلمات والإتجاهات والحقائق والأرقام والرسوم والتي بحاجة لتفسير ، بحيث يتم ترتيب هذه البيانات ومعالجتها بصورة يمكن الإستفادة منها وهو ما يطلق عليه بالمعلومات وهي البيانات بعد إضفاء معاني لها ، الأمر الذي يؤدي إلى المعرفة والتي تعني فهم وإدراك الظواهر والحقائق والطرق والأساليب التي تنشأ من خلال الخبرات والمهارات والقدرات ، بينما الحكمة وهي أرقى مراتب المعرفة وتمثل حسن استخدام المعرفة وتلاقي من خلال تراكمية الخبرات واستمرارية التعلم.(1)

(1) : عبد الله وليد المدلل ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

الشكل رقم (2): هرمية المعرفة.



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: المعرفة : الخصائص والأنواع والمصادر :

أولاً: خصائص المعرفة:

يظهر لنا جليا من خلال مختلف التعاريف التي ذكرناها سابقا أنه لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة، مما يعني أن

هناك وجهات نظر حول خصائصها والتي تتلخص في النقاط التالية: (1)

- المعرفة هي فعل إنساني (المعرفة مضمون إجتماعي إنساني).

- تتطلب المعرفة تفاعلا إنسيابيا مع الواقع ووعيا وإدراكا للواقع، من حيث متغيراته وعناصر تشكله والقوى

المحفزة للتطور والتغيير.

- متواصلة البقاء لاتفني بالانتقال من شخص إلى آخر.

-اليقينية : إن أهم الخصائص العامة والمشاركة للمعرفي بجميع انواعها التي سنتناولها لاحقا هي خاصية

الجزم واليقين والوضوح ، بحيث لا يصبح الإدراك أو التطور أو الحكم معرفة إلا إذا كان على سبيل الجزم

واليقين واتسم بالوضوح ، فالمعرفة دون اعتقاد أو يقين هي مجرد معلومات مطبوعة بهوية الفرد أو الجماعة ،

وللاشارة فإن اليقينية هنا لاتعني أن المعرفة ثابتة ولا تعلق على التغيير ، بل تعني الإعتماد على أدلة مقنعة

ودامغة على الأقل خلال فترة محددة.(2)

الحدود الزمنية والمكانية للمعرفة : غالبا ماتتحد المعرفة ضمن إطار مرحلة تاريخية محددة فمعرفة القرن التاسع

عشر تختلف نسبيا عن معرفة القرن العشرين والتي بدورها لن تكون معرفة القرن الواحد والعشرين ، كما أنها

تختلف نسبيا من مكان إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر.(3)

(1) : محمد عوادات أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة . دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص.22.

(2) : سمراء كحلات ، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية (دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة) ، لنيل شهادة ماجستير ، قسم علم المكتبات ، كلية

العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2009/2008، ص . 30.

(3) : سمراء كحلات، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

بالإضافة إلى: (1)

_ المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة بمحل القديمة لتتقاعد عن الإستعمال.

_ المعرفة يمكن أن تمتلك: غن المعارف ذات القيمة التي تؤدي إلى زيادة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها، والمنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية.

_ المعرفة يمكن أن تخزن: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجيا وإن ماتم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق ان تقوم بخزنه، وهذا الخزن كان على الورق والأقلام والأشرطة والأن على رسائل الخزن الإلكترونية.

- المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل معرفة في المنظمة هي صريحة متطورة، إذ هناك الكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل هائل في رؤوس الأفراد حيث هناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.

كما أن هناك خصائص أخرى: (2)

- الزوالية: (قابلية الزوال) إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت لا سيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهي قيمة ماتملكه منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة .

(1) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات. دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص. 29

(2) نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص. 21.

- التجديد والإستمرارية (التراكمية): فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والإبتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا مايعطيها خاصية الإستمرارية والتجدد.
- البحث عن الأسباب (التسبيب والتعليل): يهدف التسبيب والتعليل إلى إشباع لارغبة الإنسان في البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر لأن ذلك يمكننا من التحكم فيها وتطويرها، فالمعرفة في النهاية هي سلوك عقلي. (1)

ثانيا: أنواع المعرفة: تصنف المعرفة إلى صنفين هما:

1- المعرفة الظاهرة (الصريحة): "Explicit knowledge"

ويعني بها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها (التعبير عنها برموز) وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق بأشكالها المختلفة، بدءا بالألواح المسماوية حتى قواعد البيانات الإلكترونية، مروراً بالمخطوطات والطبعات الزرقاء، وتخرج المعرفة الظاهرة أو الصريحة في صيغة مواصفات ومنتجات وبراءات إختراع ومخططات (في شكل رسوم مثلا).

2- المعرفة الضمنية (المعرفة المبنية على الأفراد): "knowledge".

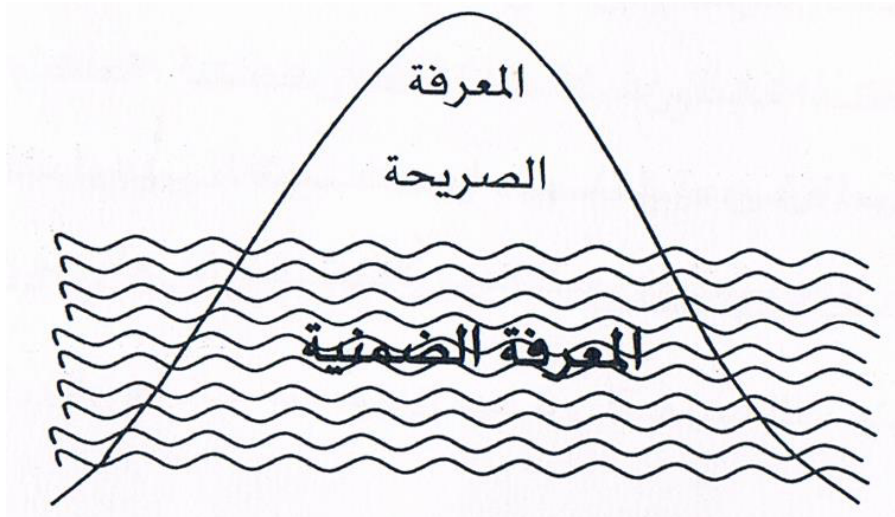
وهي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الإستدلالية والحكم الذاتي، وعادة مايصعب وضعها في رموز أو كلمات وتشير إلى ماله صلة بمعرفة كيف know how إنها ما يوجد في رؤوس وحواس الأفراد من خبرات ومهارات مما لا يمكن نقله أو تقليده ذلك أن التعبير عنها يأخذ أشكالا خاصة أو حدسية غير القابلة للنقل أو للتعليم بشكل معروف (2)

(1) سمراء كحلات، مرجع سبق ذكره، ص:30.

(2) د حسني عبد الرحمن الشيمي، ادارة المعرفة الرأسمعرفية يدبلا. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص.50.

ويمكن تصور المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (الظاهرة) كجبل جليدي في الماء، فالجزء الظاهر منه يمثل المعرفة الظاهرة، والجزء المخفي منه تحت الماء يمثل المعرفة الضمنية.

الشكل رقم (3): المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (الجبل الجليدي).



المصدر: د. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص. 67.

وهناك من يصنف المعرفة حسب ما يمتلكها إلى: (1)

1- المعرفة الفردية Individual knowledge:

وتشمل المعرفة التي يمتلكها الفرد، وترتبط به مباشرة.

2- المعرفة الإجتماعية (الجماعية): social knowledge:

وهي المعرفة التي ترتبط بالمجتمع عموماً، ويملكها عدد كبير من الناس، وتتعلق بالأبعاد الإجتماعية السائدة.

ثالثاً: مصادر المعرفة:

1- المصادر الخارجية: عن طريق التراخيص أو الامتيازات أو التقليد (2)

(1) د. ناصر محمد سعود جرادات، د. أحمد إسماعيل المعاني، د. أسماء رشاد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص. 45.

(2) نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص. 22.

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والأنترنيت، والقطاع التي تعمل فيه المنظمات والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراعات الخارجية⁽¹⁾ والمشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على الأنترنيت، والتلفزيون، وجمع المعلومات من الزبائن والموردين والمنافسين وإنشاء التحالفات وإقامة مشاريع مشتركة وغير ذلك من مصادر أخرى متنوعة⁽²⁾.

2- المصادر الداخلية: عن طريق إنشاء معرفة جديدة أو تطوير الممارسات نحو الأفضل⁽³⁾.

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن أمثلة المصادر الداخلية: المؤتمرات الداخلية، والمكتبات الإلكترونية، والتعلم الوصفي، والحوار، والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء* والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية. إن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط في بالتقدم في تقنية المعلومات، لا سيما الأنترنيت، لكن البعض يؤكد أن المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات.

وفي مجال تأمين المعلومات كمصدر للمعرفة هناك افتراضان:

- الأول: يفترض أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة، وهذه المعرفة المندة بالبحث ستستخدم لتحسين السلع والخدمات.

(1) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 20.

(2) د. ليث عبد الله القهوي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(3) نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 11.

*الذكاء: عبارة عن قدرات ذهنية استنتاجية واستدلالية تكتسب من خلال تراكم المعرفة والخبرة والنظر في مظاهره ودلالات حركة الأشياء وتغير الظواهر (سمراء كحلات، مرجع سبق ذكره، ص 23).

- الثاني: يفترض أن نوعية المعرفة واستخدامها مستقلين عن سياقهما ومصادرها، وأن المعلومات المقدمة لصانع القرارات تكون من مصادر أخرى⁽¹⁾

المطلب الرابع: المعرفة: دورة حياتها، رسمتها، أهميتها.

أولاً: دورة حياة المعرفة:

تمر دورة حياة المعرفة أو حسب مايسمىها البعض دورة إكتساب المعرفة بأربعة خطوات أو مراحل وهي:⁽²⁾

أ- النفاذ إلى مصادر المعرفة:

وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتواصل إليها واسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمراكز البحثية والمكتسبات، وأن الثروة الحاصلة في مجال الإتصالات وانتشار واستخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي نريدها بكل سهولة ويسر، الأمر الذي بات يشكل خطراً على الملكية الفردية مما حدا بالعديد من حكومات العالم للقيام بوضع القوانين الخاصة (حماية حقوق الملكية الفكرية).

ب- استيعاب المعرفة:

ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها وفهرستها واستخلاص مايمكن بها من مفاهيم وأفكار محورية، ومن أجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل النظم الآلية للفهرسة والبحث عن المعرفة، ووسائل تقنية ونظم المعلومات التي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف.

(1) د. ليث عبد الله القهوي، مرجع سبق ذكره، ص23.

(2) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، محمد احمد إسماعيل، كاتب في مجال التطوير التنظيمي، 2014، 15:h11، 19/02/2015، www.hrdiscussion.com/hr_45021.html

ت-توظيف المعرفة:

وتشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها، وتمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن.

ث-توليد المعرفة:

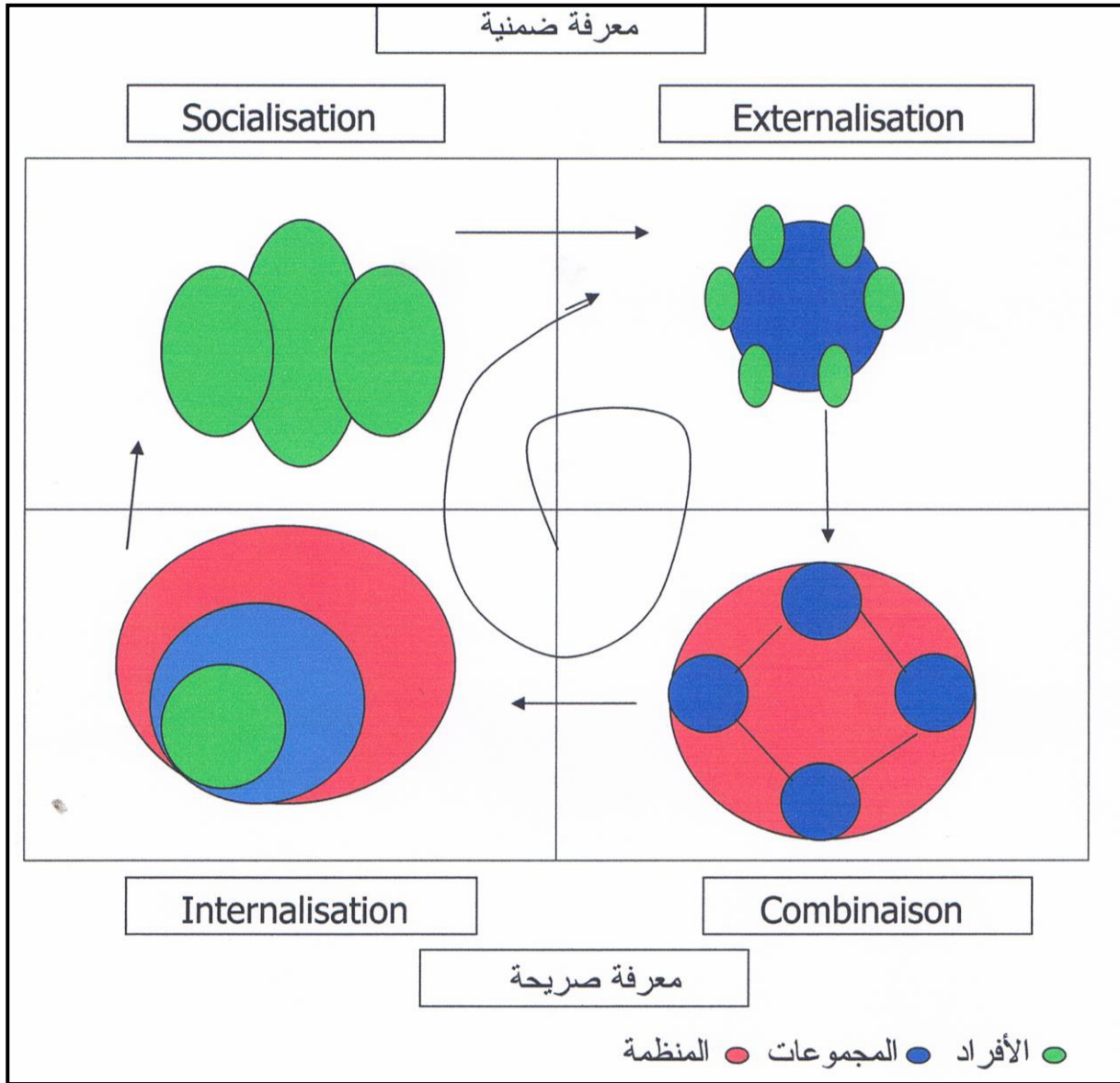
وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة او نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الإستباقية والإستقرائية، وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث والتطوير التي أصبحت مكلفة إلى حد ما نتيجة التطور السريع في المجالات المعرفية، وتتم في هذه المرحلة عملية المزاوية والتآلف بين المعرفتين الظاهرة والضمنية.

ثانيا: رسملة المعرفة (تحويل المعرفة):

وترى الدراسة ان ذلك يتفق ونموذج SECI - العمليات الأربعة: التنشئة، والتخريج، والترابط، والتذويت الذي قدمه "نونাকা عام 1991 nonaka" (1)

(1) أكرم سالم حسن الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص.60.

الشكل رقم (4): نموذج seci لتحويل المعرفة.



المصدر: زلاسي سامر، أحمد بن خليفة، عمليات تسير المعرفة (دراسة مقدمة)، السنة أولمدرسة دكتوراه، تخصص اختصاص تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص7.

نلاحظ من الشكل أن هناك أربعة تحولات للمعرفة الصريحة والضمنية التي تقود إلى تكوين معرفة جديدة هذه التحولات هي: (1)

(1) زلاسي سامر، أحمد بن خليفة، عمليات تسير المعرفة (دراسة مقدمة)، السنة أولى مدرسة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص8.

_ التنشئة الإجتماعية: (socialisation):

يعني تحول المعرفة الضمنية الى معرفة ضمنية أي إنشاء معرفة ضمنية جديدة من خلال التفاعل بين افراد العاملين أو بين العاملين والزبائن أو الموردين أو المستخدمين من منتجات وخدمات المنظمة، ويتم تبادل هذه المعرفة بين افراد بصورة غير مباشرة من خلال أنشطة مشتركة وفي التواجد سوية او العمل المشترك ضمن تجارب العمل وممارسة المهام أو فرق العمل فيتم تبادل المعلومات والخبرات والمشاعر والمعارف.

_ التجسيد او الإظهار أو التخريج: (Externalisation):

يعني تحول المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة صريحة مكتوبة او بأشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين، أي هي التعبير عن المعرفة الضمنية (تتم عن طريق التعلم في العمل) وتعد العصف الذهني (Brainstorming) من أهم وأجدر الوسائل وهو يقوم على: تكوين بيئة لابتكار الأفكار الخلاقة الجديدة واستثمار قدرات العقل للمجموعة في البحث عن الحلول المثلي أو الإتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة.

_ الترابط أو التوليف: (combination):

وتعني تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة اخراكثر تعقيدا ويتم ذلك بإدراك وفهم واستيعاب المعرفة الصريحة والمرمزة ومن خلال ممارستها في العمل من قبل افراد يتم تحويلها إلى معرفة صريحة أخرى جديدة من خلال ممارستها في العمل من قبل الأفراد يتم تحويلها إلى معرفة صريحة اخرى جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة لأصحاب المعرفة في المنظمة.

_ التذويب أو الدمج: (internalisation):

وتعني تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية فعن طريق اكتساب المعرفة الصريحة والظاهرة بالممارسة واستنباط الحقائق والأفكار تضاف هذه المعرفة إلى المخزون المعرفي للأفراد ويجدر الذكر هنا أن هذه العملية غير نمطية وتختلف من شخص إلى آخر كل حسب معتقداته وقدرة استيعابه وفهمه للمعرفة.

ثالثا: أهمية المعرفة:

إن أهمية المعرفة لا تبرز في المعرفة بحد ذاتها، وإنما فيما تساهم به من قيمة مضافة للمنظمة، وفيما تؤديه من دور كبير، لتحويلها واندماجها في الإقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف اليوم باسم: المعرفة⁽¹⁾ وتبرز أهمية المعرفة في النقاط التالية:

_ أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد اشكال للتنسيق والتصميم والهيكله تكون أكثر مرونة.

_ أدت المعرفة إلى تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة العمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

_ يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة فضلا عن استخدامها لتعديل منتج معين أو للإيجاد منتجات جديدة.

_ توجه المعرفة الإدارية مدراء المنظمات إلى كيفية أداء مهماتهم بكفاءة.

_ المعرفة هي الأساس وراء كيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها.

_ المعرفة أصبحت أساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

(1) طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر)، لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2011، ص.15.

_ تعد المورد الوحيد في المنظمة الذي لا يخضع لقانون الغلة وإنما لاتعاني من مشكلة الندرة نسبياً باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالإستخدام بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير افكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية (1)

_ أتاحت المعرفة المجال للمنظمة، للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والإبتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها. (2)

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة:

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة.

عرف مفهوم إدارة المعرفة على يد KARL WIIG في عام 1986 وتطور بشكل سريع في أواسط واواخر التسعينات من القرن المنصرم، ولازال هذا المفهوم في طور التطور.

_ تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. ولكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً. ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمها كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم في عام 1980.

- وفي منتصف التسعينات انصهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الأنترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشأت في عام 1989م وشرعت في نشر نتائج عن إستفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الأنترنت في عام 1994م. (3)

(1) عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة. الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص.26.

(2) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص.13.

(3) منتدى طلبة جامعة بسكرة (منتديات العلوم الاقتصادية والتسيير science économiques et gestion، تاريخ الإطلاع 18/جانفي/2015م، الساعة

ويعد بيتر دراكر "peter drucker" من أوائل المفكرين رسوا إرهاصات التحول العظيم، من مجتمع التصنيع إلى مجتمع قوامه المعرفة في أعقاب الحرب العالمية الثانية وقد صاغ مصطلح "العمل المعرفي" أو "العامل المعرفي" ووفقا لكتاب حديث نسبيا صدر له وهو مجتمع مابعد الرأسمالية (1995)، فإننا بسبيلنا إلى دخول "مجتمع المعرفة الذي لم يعد: المورد الإقتصادي الأساسي: فيه رأس المال أوالموارد الطبيعية أوالعمل بل المعرفة وحيث يلعب "العامل المعرفي" دورا محوريا (1)

ومما هو ملاحظ أن الإهتمام به أخذ يتزايد وخاصة بعد أن تبنت الكثير من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة، وعلى غرار ذلك فقد شهد عام 1999م تخصيص البنك الدولي 4٪ من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة. (2)

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة.

تناول الباحثون هذا المفهوم من مداخل مختلفة وفقا لاختلاف تخصصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، وقد ركز اغلبهم عند تناول مفهوم إدارة المعرفة على أنها عملية (process) لتحسين الأداء التنظيمي وتنسيق أنشطة المنظمة وتوجيه الإبداع، ولذلك فإن (الكبيسي 2005، ص42) توصل لتعريف يمثل مفهوما شاملا لإدارة المعرفة حيث عرفها بأنها: "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها أو آدائها المستفيدون من المنظمة لإكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف. (3)

(1) حسين عبد الرحمن الشيمي، مرجع سبق ذكره، ص، 85-86.

(2) بوكروة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسييرن جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2012/2011، ص. 7.

(3) مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المنعقد خلال: 26-27/04/2006، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص. 6

جذبت إدارة المعرفة إهتمامات العديد من المختصين في مجالات متعددة، وانعكست تلك الإهتمامات في دراساتهم ووجهات نظرهم حول مفهوم إدارة المعرفة. فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني، وآخرون اعتبروها موجودا غير ملموس، والبعض تناول مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها تطورا للمعلومات وإدارة الوثائق. (1) هناك من يرى أن إدارة المعرفة هي أنها عملية توليد وابتكار المعرفة بكفاءة و تخزينها في قاعدة بيانات وإتاحتها للمشاركة بين أفراد المنظمة لغرض تطبيقها بفاعلية. هذا وقد استنتج بعض الكتاب الباحثين أن إدارة المعرفة هي طريقة لتحفيز الإبداع في المؤسسة من أجل توليد المعرفة ومن ثم إتاحتها للمشاركة بين الموظفين الذين هم في حاجة إليها، لآداء أعمالهم بكفاءة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة. (2)

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة.

قدرت إحدى الدراسات أن 81% من الشركات الرائدة في أوروبا وأمريكا تستخدم شكلا من أشكال إدارة المعرفة التي أصبحت في الوقت الحاضر واحدة من أهم اتجاهات بيئة الأعمال ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية: (3)

- 1- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- 2- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- 3- تعزز قدرة المنظمة للإحتفاظ بالآداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- 4- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

(1) محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردنية)، الملتقى الدولي الرابع حول:

المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الأردن، ص.8.

(2) نادية بنت محمد البوسعيدية، دراسة بعنوان: تطبيق إدارة المعرفة في مراكز مصادر التعلم: إطار فكري، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية، قسم دراسات

المعلومات، جامعة السلطان قابوس، ص. 9.

(3) مروان جمعة درويش، مرجع سبق ذكره، ص. 6-7.

- 5- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- 6- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- 7- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- 8- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- 9- تدعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- 10- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة

أولاً: العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة:

أكدت غالبية البحوث والدراسات أن هناك مجموعة العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة، وبهذا الصدد يمكن تقسيم هاته العوامل إلى عوامل خارجية وعوامل داخلية:⁽¹⁾

1-العوامل الخارجية:

وهي تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة والتي تؤثر في أعمالها، ولا غنى للمنظمة سوى التكيف مع هاته المتغيرات والإستجابة لمتطلباتها، وأهم هاته العوامل مايلي:

(1) إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص.107-108.
*تقنية المعلومات وتعنى تكنولوجيا المعلومات: وهي العلم الذي يهتم بجمع وتخزين وبث مختلف أنواع المعلومات.

أ-العولمة:

التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الإتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول، الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين الشركات العالمية الكبرى حيث لاتستطيع البقاء سوى الشركات الأكثر فاعلية، وهنا برزت أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للمنظمات الراغبة بالبقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية.

ب-زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك:

وذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعددا وتنوعا مما يعني تعقيدها وهذا يعزز أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هاته الحالات.

ج-زيادة حدة المنافسة:

حيث تشهد المنظمات تنافس شديد في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطويرها باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة.

د-زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد:

حيث يسعى الموردون إلى مجارة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك، والمنافسة العالمية، لذي تسعى دائما إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار كما تسهم في عمليات الإبداع والإبتكار لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وإشراك الموردين في ذلك، الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها.

2-العوامل الداخلية:

وتتوفر هاته العوامل داخل المنظمة، حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة ومن أبرزها مايلي:

أ- حدوث إختلالات في فاعلية المنظمة:

من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية المنظمة تدفق العمل وحجم المعلومات، وتستطيع المنظمة التغلب على هاته الإختلالات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقتهم عمل يتمتع بمهارات عالية ومتطورة وقادرة على تنظيم العمل بشكل أفضل وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل جيد ومحكم.

ب- تزايد القدرات التقنية:

أسهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، وكان لتقنية المعلومات ونظم المعلومات الأثر البالغ في ذلك.

ج- فهم الوظائف المعرفية:

حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علميا وعمليا، الأمر الذي زاد من فاعلية إدارة المعرفة. (1)

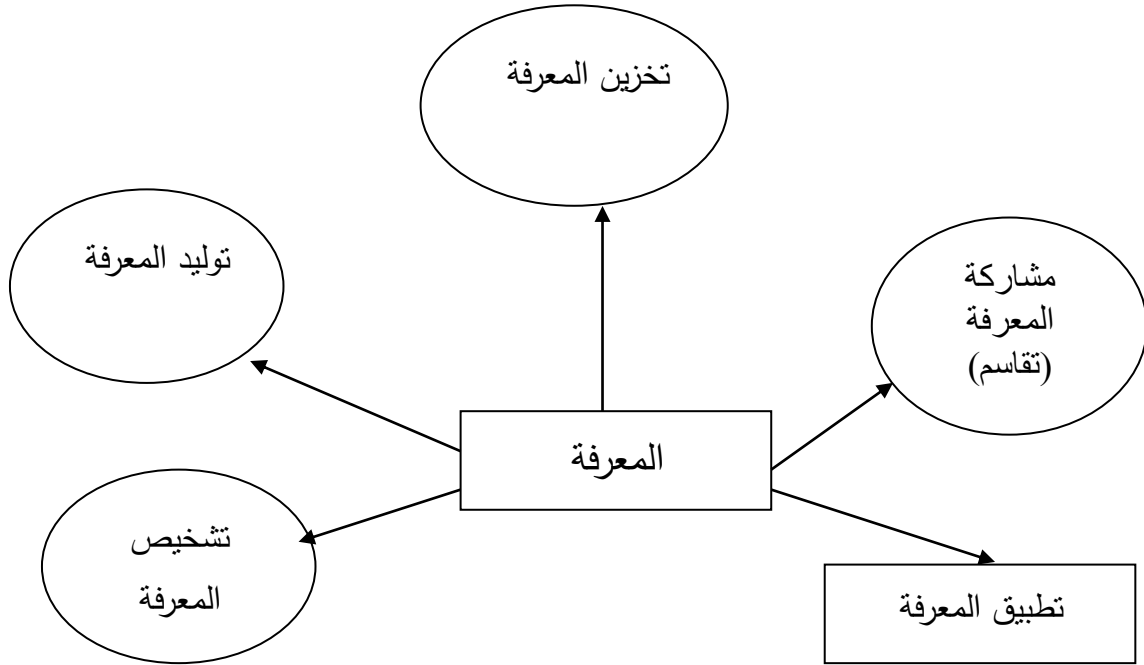
ثانيا: عمليات إدارة المعرفة.

تتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة. فقد قسم أغلب الباحثين عمليات إدارة المعرفة إلى خمس عمليات يمكن ان نلخصها في الشكل الموالي: (2)

(1) إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص. 108.

(2) نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص. 41.

شكل رقم (5): العمليات الخاصة بإدارة المعرفة.



المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الشكل يمكن استنتاج مايلي:⁽¹⁾

*تشخيص المعرفة :

تهدف إلى تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود ومطلوب وتشمل موجودات المعرفة على كمية المعرفة وأنواعها وجودتها وأهميتها وتعتبر عملية تشخيص المعرفة من أهم العمليات في أي برنامج لإدارة المعرفة.

*توليد واكتساب المعرفة : وهي مجموعة من العمليات التي تشمل على خزن واكتشاف وشراء وامتصاص وابتكار واستحواذ واكتساب وتوليد المعرفة من مصادرها المختلفة كالخبراء والمختصون ومراكز المعرفة والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات والوثائق والعقول وغيرها.

(1) عبد الله وليد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص. 35.

***تخزين المعرفة :**

وتعني تخزين المعرفة التي تمتلكها المؤسسة والإحتفاظ بها بطريقة تسهل من عملية الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة. ويرى بعض الباحثين أن هذه المرحلة من أهم المراحل للزمنة للمحافظة على المعارف المكتسبة وذلك من خلال الملفات الورقية أو الإلكترونية وتحديثها بشكل مستمر. (1)

***مشاركة (تقاسم) المعرفة :**

عن طريق المشاركة وتبادل الأفكار والمهارات والخبرات والممارسات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى جميع الأطراف وتعني بمشاركة المعرفة توزيع المعارف وتقاسمها ونقلها ونشرها ومشاركتها من شخص لآخر. (2)

***تطبيق المعرفة :** تمثل هذه المرحلة جوهر عملية إدارة المعرفة، وتطبيق المعرفة يتطلب تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة والتبويب الأمثل للمعرفة. وكذلك استرجاع المعرفة من خلال إتاحة المجال أمام الأفراد من الوصول للمعرفة بسهولة وبالسرية المناسبة. (3)

المطلب الرابع: أبعاد وأهداف إدارة المعرفة:

أولاً: أبعاد إدارة المعرفة:

حدد M.GRUNSTEIN أربع أبعاد يمكن تحديدها لإدارة المعرفة: (4)

-البعد الإقتصادي الإستراتيجي:

يتعلق بالمحيط التنافسي للمنظمة، الذي فرضته عولمة المبادلات، مما يعني بحث المنظمة عن معايير للتنمية الدائمة، وإدماج أكبر رأس المال البشري.

-البعد التنظيمي: يتعلق بالمؤسسة، يتمثل في قيمتها، هيكلها، طريقة أدارتها، معاييرها الإقتصادية.

(1) عيد الله وليد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص. 36.

(2) نفس المرجع السابق، ص. 37.

(3) نفس المرجع السابق، ص. 37.

(4) فريد كورتل، (الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد). مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر،

جامعة محمد خيضر بسكرة، ماي 2007، ص. 273-274.

-البعد الثقافي الإجتماعي: يتعلق بسلوكيات المجموعات، والأفراد داخل المنظمة، كل ما يخص عاداتهم، ثقافتهم المهنية، قدوتهم على إنشاء علاقات تفاعلية، كفاءتهم.

-البعد التكنولوجي:

يرتبط بمجموع المعارف التقنية، والتكنولوجية من برمجيات ووسائل، المشكلة للبنيات التحتية والتي تعتبر دعامة، لتجسيد إدارة المعرفة.

ويتم التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها. (1)

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة.

هناك أهداف عامة تشترك فيها إدارة المعرفة وهي كالتالي:

- توفير المعرفة في المنظمة وإتاحتها للجميع من أجل تطبيقها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- الإعتماد على الخبرات في الإرتقاء بالعمل وتحسين عمليات إتخاذ القرار.
- زيادة الإنتاجية ونمو المنظمة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للبحث عن المعرفة واستخدامها في رفع كفاءة أعمالهم. (2)
- توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل الممكنات ENABLERS في نماذج الجودة والتميز حتى تتحقق النتائج المرجوة.
- تهيئة الفرص لنمو المنظمة، وتطورها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة، وذلك بتعمق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.

(1) يوسف أحمد أبو غارة، مرجع سبق ذكره، ص. 13.

(2) نادية بنت محمد البوسعيدية، مرجع سبق ذكره، ص. 10.

- مساندة جهود المنظمة لإستعادة توازنها حال تعرضها لأي ارتباك ويكمن في رصيدها المعرفي المتجدد حلول بديلة بأساليب متطورة ومضمونة. (1)
 - تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
 - تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
 - الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
 - جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي.
 - تطوير عمليات الإبتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
 - تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
 - نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية. (2)
- المبحث الثالث: إدارة المعرفة: الإستراتيجيات والمقاربات، العوائق، والصعوبات.

المطلب الأول: إستراتيجيات إدارة المعرفة.

أولاً: إستراتيجية المنظمة واستراتيجية ادارة المعرفة:

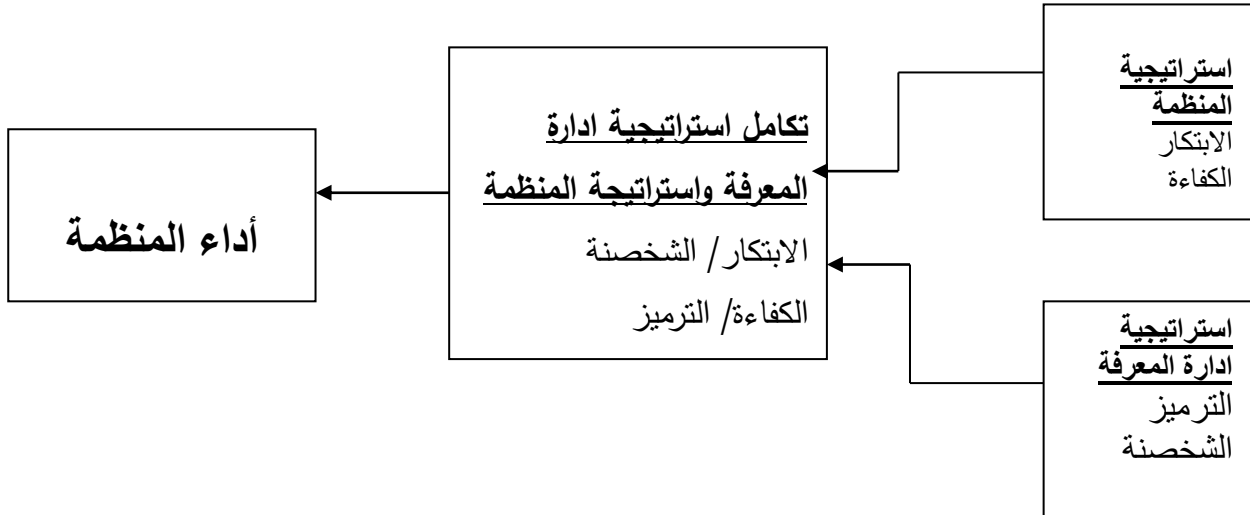
- يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تبدأ تنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع استراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة وتحديد الإحتياجات والأهداف. (3)
- والشكل التالي يوضح العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة المعرفة.

(1) سمراء كحلات، مرجع سبق ذكره، ص. 58.

(2) نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص. 31.

(3) عيد الله وليد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص. 64.

شكل رقم(06): العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة المعرفة.



المصدر: عبد الله وليد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص.64.

- من خلال الشكل السابق نرى انه توجد علاقة قوية بين نجاح إدارة المعرفة في تحسن أداء المنظمة وبين ملاءمة استراتيجية إدارة المعرفة لإستراتيجية الأعمال. فإستراتيجية الأعمال التي تتطلب كفاءة في العمليات يجب ان تعتمد في المقام الول على إستراتيجية الترميز، وإذا ماكانت إستراتيجية المنظمة تتطلب إبداع في المنتجات والعمليات فإنها يجب ان تعتمد على الإستراتيجية الشخصية، وهذا مايقضي بالضرورة إلى توافق وتكامل أهداف إدارة المعرفة واستراتيجيتها مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها. (1)

ثانيا: أهم الإستراتيجية المعتمدة لإدارة المعرفة.

تعتمد المنظمة في إدارة المعرفة على استراتيجيتين مختلفتين هما إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصية.

(1) عبد الله وليد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص. 64.

1- إستراتيجية الترميز:

تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة التي تكون قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم، والتي يمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد وبيانات، وتكون رسمية بحيث تتمكن المؤسسة من تعميمها على جميع العاملين من أجل إستيعابها وتوظيفها في أعمالهم: (1)

- وتسمى كذلك هذه الإستراتيجية بنموذج مستودع المعرفة، تعتمد على المعرفة الصريحة بإعتبارها قابلة للترميز، والتحديد والنقل والتقاسم والتخزين في قواعد معلومات، حتى تكون في متناول الجميع لتوظيفها في أعمال المنظمة. (2)

2- إستراتيجية الشخصية:

ترتبط هذه الإستراتيجية بالمعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز وغير رسمية وتكون المشاركة فيها من خلال الإتصال المباشر بين الأشخاص، وهي غير قابلة للوصف والنقل وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمشاركة في العمل والفريق. (3)

هذه الإستراتيجية (المقاربة) مطلوبة أكثر في الشركات التي يعتمد نشاطها على الحدس تبنتها منظمات إستشارية مثل: ماكينزي، ومجموعة بوسطن الإستشارية، فالأفراد الذين يكتسبون معرفة جديدة من خلال دراسة حالة إستشارية مختلفة لا يستطيعون ترميز معرفتهم، بل يحتفظون بها ولايتوفر مجال لتبادلها مع الآخرين إلا في حالات العمل الجماعي أو المناقشات وهو مادفع المفكرين إلى تحبيذ فكرة رسمة المعرفة. (4)

وهناك بعض الباحثين من يصنف إستراتيجيات جانب العرض وإستراتيجيات جانب الطلب: (5)

بالإضافة ماتم ذكره سابقا.

(1) طه حسين نوي، مرجع سبق ذكره، ص. 85.

(2) فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص. 278.

(3) طه حسين نوي، مرجع سبق ذكره، ص. 85.

(4) فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص. 278.

(5) سمراء كحلات، مرجع سبق ذكره، ص. 62-63.

1- إستراتيجيات جانب العرض (supply.side strategies):

في هذا النوع من الإستراتيجية تميل المنظمة إلى التركيز فقط على نشر وتوزيع المعرفة التنظيمية تبعاً لذلك تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها وهذه تصلح للمنظمات الإستشارية.

2- إستراتيجيات جانب الطلب (demand-side strategies):

تركز المنظمة عند تبنيها لهذه الإستراتيجية على حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، وهي تهتم بآليات توليد المعرفة بالتوجه نحو الإبداع والتعلم وتقليل الفجوة بين المعرفة والفعل أي بين مانعرفه ومانفعله، وهي تصلح للمنظمات الصناعية.

وبغض النظر عن الإستراتيجية التي تختارها المنظمة في إطار سياستها في ادارة المعرفة، فإذا قمنا بتحليل تلك الإستراتيجيات نجدها تتضمن مجموعة من خطوات ومراحل متفق عليها لتطبيق إدارة المعرفة والتي تمكن تلخيصها في النقاط التالية:

* تشكيل فريق متخصص لإدارة المعرفة.

* نشر الوعي بأهمية المعرفة لدى مختلف المستويات في المؤسسات.

* تحديد وتحليل المعرفة المتوفرة وإعداد قائمة بالأصول المعرفي.

* تحديد المعرفة اللازمة الأداء المرغوب، وتحديد فجوة المعرفة المطلوب تجاوزها.

* تحديد مخاطر الأصول المعرفية وآلية الحد من تأثيرها.

* تطوير إستراتيجية لإدارة المعرفة وآلية استخدام الموجودات المعرفية المتوفرة بفاعلية.

* تطوير نظام إدارة المعرفة وآلية استخدام الموجودات المعرفية المتوفرة بفاعلية.

* نشر وتعميم المعرفة وتحديد أنسب الوسائل لنقل المعرفة داخل المنظمة وخارجها.

*مراجعة وتقييم إستراتيجية إدارة المعرفة وتطويرها باستمرار.

واقترح أيضا الباحث Wiig ثلاث إستراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات، هذا بالإضافة لما تم ذكره سابقا من الإستراتيجيات السابقة التي تختلف من باحث لآخر: (1)

1- إستراتيجية النمو التدريجي في إستخدام إدارة المعرفة:

ويمكن إستخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الإهتمام، وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة.

2- إستراتيجية التروي (الإشباع) الحذر:

وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني إدارة المعرفة، بحیطة وحذر، إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق في نطاق أوسع، ووفق الحاجة وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تقلل من المخاطر، وتتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

3- إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:

وتعد هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية فيما يتعلق بالمخاطرة، وعلاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للمنظمات التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

المطلب الثاني: مقاربات نظرية إدارة المعرفة.

تتطلب الدراسة المعمقة لإدارة المعرفة ضرورة تحديد وتحليل الخطوط الكبرى والجذور النظرية الأساسية لإدارة المعرفة، ضمن هذا الإطار نجد أنه من أهم المقاربات النظرية التي قدمت مساهمات كل من مقارنة التعلم التنظيمي، ومقاربة التطور الإقتصادي ومقاربة الموارد الداخلية ومقاربة الكفاءات المحورية:

(1) يوسف لمحنت، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص. 71.

1- مقارنة التعلم التنظيمي (learning organization): (1)

يعتبر التعلم من أهم المواضيع ذات الصلة مباشرة بإدارة المعرفة في المؤسسة، حيث يرى فيه المختصون وسيلة لتكوين معرفة جديدة، تكون قادرة على إحداث تصرفات ملائمة لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي، فموضوع التعلم في المؤسسات تم تناوله في مطع الخمسينات والستينات من خلال الدراسات التي قام بها "هربرت سيمون" (herbert simon) حول عملية إتخاذ القرار التي تعد أساس التعلم التنظيمي. لقد إقترح سيمون نموذج جديد عرف بالعقلانية المحدودة (bounded rationality) الذي يرى بأنه على الرغم من أن القرار لديه النية في أن يكون عقلانيا، إلا أن محدودية إمكانية الفكرية ونقص المعلومات الهامة المتاحة لديه يشكلان عائقا دون حصول العقلانية التامة في إتخاذ القرارات.

2- مقارنة التطور الإقتصادي (Evolutionary Economics): (2)

قدمت هذه المقاربة نظرة مخالفة لمفهوم المؤسسة كوسيلة إنتاج تستعمل مدخلات عبر معامل تقني معين، بغض النظر عن المعرفة الحقيقية الضرورية للحصول على النتائج، إذ ان هذا التيار يعطي اهمية كبيرة للتطور التكنولوجي في المؤسسة وانتشاره خارجها.

من التحليل السابق يبرز جليا فكرة أن المؤسسة كتنظيم تتميز بوجود معرفة خاصة بها غير متاحة في السوق يتم إستخدامها عبر الروتينات التي تقوم بشكل غير مباشر بإعادة نسخ، وتقوية وإعادة تركيب معرفة جديدة.

3- مقارنة الموارد الداخلية (Resources-Based): (3)

قدمت نظرية الموارد الداخلية إسهامات ذات أهمية حول موضوع المعرفة في المؤسسة، فقد كان لها دورا مهما في إبراز العلاقة الموجودة بين صياغة وتدعيم إستراتيجيات المؤسسة في تطور المعرفة الجديدة، وكذلك اظهرت

(1) محمد قويدري، سمالي يحصنيه، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الإقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول إقتصاد المعرفة والتنمية

الإقتصادية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 25-27 أبريل، 2005، ص. 9.

(2) محمد قويدري. سمالي يحصنيه مرجع سبق ذكره، ص-ص. 9-10.

(3) محمد قويدري، د. سمالي يحصنيه، مرجع سبق ذكره، ص. 10.

أن الإمتياز التنافسي للمؤسسات يعتمد أساسا على موارد داخلية متاحة، عكس نموذج "بورتر" الذي يرى أن هذا الإمتياز يعتمد على التكلفة أو التنوع ومن بين الموارد التي يمكن أن تمثل إمتيازًا تنافسيًا حسب هذه النظرية، نجد الموارد المعنوية (Ressources immatérielles) التي اكتسبت أهمية كبيرًا نظرًا لقلتها وصعوبة تكوينها، حيث يتم تراكمها تدريجيًا عبر إتقان عملية تنفيذ نشاطات، أو عبر خيارات إعتمدت سابقًا. فالتعقيد والطبيعة الضمنية للمعرفة وخاصة هذه الموارد تؤدي إلى الحصول على إمتياز تنافسي صعب الملاحظة والتقليد على المدى القريب من قبل المنافسين.

4- مقارنة الكفاءات المحورية: (1)

شهدت سنوات التسعينات من القرن العشرين في مجال التسيير مساهمات قيمة في موضوع المهارات الإستراتيجية، التي يمكن تعريفها على أنها القدرة على تحقيق نتائج أحسن (perform ance) في النشاطات التي تساهم في تكوين قيمة لزيائنها. فالنظرية ترى أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة أو المحورية (core competences) تتم عبر عملية إنتقاء أولى للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل، ليتم التخصص في عملية انتاج العناصر التي يمكن إعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد، ومناولة النشاطات التي لا تمثل إمتيازًا تنافسيًا لمؤسسات أخرى.

وبما أنه من الصعوبة إيجاد كفاءات تمنح للمؤسسة إمتيازًا تنافسيًا مستدامًا، فعلى الأخيرة أن تقوم بصياغة إستراتيجية تحفز الإبداع والجودة في مختلف الأنظمة الإدارية والأنشطة الوظيفية والعمليات التشغيلية.

إن نجاح المؤسسة في تلك الإستراتيجية يعني إمتلاكها لقدرة ومهارة من نوع ديناميكي (Dynamic capability) تعني بإختصار "تعلم على التعلم"، أي الإبداع المستمر في المناهج المختلفة للتعلم. وبالتالي

(1) محمد قويدري، د. سمالي يحصني، نفس المرجع السابق، ص-10-11.

إستطاعت مقارنة الكفاءات المتميزة أن تربط بين الدراسات المتعلقة بالتعلم مع الخذ بعين الإعتبار تطور المعرفة من خلال منظور إستراتيجي تعتبر كل من المنتجات، والزيائن، والموردين والمنافسين كعناصر مرجعية.

المطلب الثالث: عوائق تنفيذ إدارة المعرفة:

قبل أن تخوض المنظمة في أي عملية من عمليات إدارة المعرفة، وقبل البدء في تنفيذ برنامج إدارة المعرفة، لابد لها أن تفهم جيدا التحديات والعوائق أمام عملية مشاركة المعرفة، ومن ثم إتباع الطرق والأساليب التي تمكنها من التغلب على تلك العوائق، التي قد تكون: عوائق تنظيمية، أو عوائق تتعلق بدعم الإدارة، أو عوائق تكنولوجية.

1- العوائق التنظيمية والإدارية:⁽¹⁾

وهي تل العوائق المرتبطة بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وينقص إهتمام ودعم إدارتها، ويتجلى ذلك في المظاهر التالية:

- عدم وجود حوافز تشجع الأفراد على مشاركة الآخرين لمعرفتهم وأفكارهم، فالأفراد عادة ما يحتفظون بما يجعلهم مميزين عن الآخرين، وبالتالي فهم في حاجة إلى نظم تحفيز، تجعلهم يؤمنون بأنه من الأفضل أن يشاركوا مع الآخرين بمعارفهم.
- قيام التنظيم بتقييم الأفكار الفريدة والمميزة بدلا من مشاركتها، الأمر الذي يجعل الأفراد لا يتبادلون معارفهم، بل يسعون إلى تطوير افكارهم الخاصة.
- الإفتقار إلى لغة موحدة يفهمها جميع أفراد التنظيم، على إختلاف الأقسام التي يشتغلون بها.
- تركيز التنظيم على المعرفة الصريحة، وتجاهله للمعرفة الضمنية.
- وجود الحدود وعدم التنسيق الكافي بين وحدات وأقسام المنظمة المختلفة.

(¹) طه حسين نوي، مرجع سبق ذكره، ص. 86-87.

- نقص إهتمام الإدارة ببرنامج إدارة المعرفة ودعمه بمختلف الوسائل، وكذا توفير وخلق البيئة المناسبة له. ولكي يكتب للمنظمة النجاح، لابد من دعم الإدارة والتزامها بهذا البرنامج، وسعيها إلى تحقيقه وإنجازه، وقبل ذلك يجب أن تكون هذه افدارة مقتنعة تمام الإقتناع بهذا البرنامج ومدى الحاجة إليه.

2- العوائق التكنولوجية:(1)

من الممكن أن تسبب التكنولوجيا التي إختارها رتها المنظمة لتطبيق برنامج إدارة المعرفة، عائقا امام تنفيذ هذا البرنامج، حيث أن التغيير الدائم هو جزء من حياة الأعمال والعمليات، ولا بد ان يترافق ذلك التغيير مع مواكبة تطور التكنولوجيا المستعملة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التكنولوجيا وحدها لاتعمل ولا نضمن إدارة المعرفة، فهي اداة تساعد في إنجاز وتسهيل تلك العملية.

وتشير واحدة من أهم الدراسات، التي أجريت لمعرفة اسباب عدم إنتقال أفضل الممارسات بين مختلف الأقسام داخل المنظمة الواحدة، أن أفضل الممارسات تحتاج على الأقل إلى عامين قبل أن تنتشر في أرجاء التنظيم، وأن هناك أربعة عوائق أساسية، تسبب ذلك التأخر في تحديد ومشاركة أفضل الممارسات داخل التنظيم الواحد، وهي:

أ- الجهل:

ويعني أن الشخص الذي يملك المعرفة، يعتقد أنه لا يوجد من يحتاج إلى معرفته، ويعتقد الآخرون في المنظمة ألا أحد يمتلك تلك المعرفة.

ب- عدم القدرة على اخذ المعرفة:

(1) طه حسين نوي، مرجع سبق ذكره، ص.87.

وتعني انه عندما يتم التعرف على طريقة الأداء الأفضل، نجد أن المنظمة لاتمتلك أية طريقة، أو إجراءات معينة، تساعد في الإحتفاظ بتلك المعرفة وتخزينها وإعادة نشرها.

ت- عدم وجود شبكة إتصال:

ويعني أنه لا يوجد تفاعل في أداء الأقسام المختلفة فيما بينها، ففي الغالب يحصل الأفراد على المعرفة من شخص يتعاملون معه، ونادرا مانجد أن طريقة أحدهم قد إنتشرت دون التفاعل بينه وبين الآخرين.

ث- نقص في التحفيز:

ويعني التعرف على الفوائد والمكاسب والتي يمكن أن تجنيها المنظمة من إكتساب المعرفة الجديدن وتطبيق الطرائق والممارسات المبتكرة.

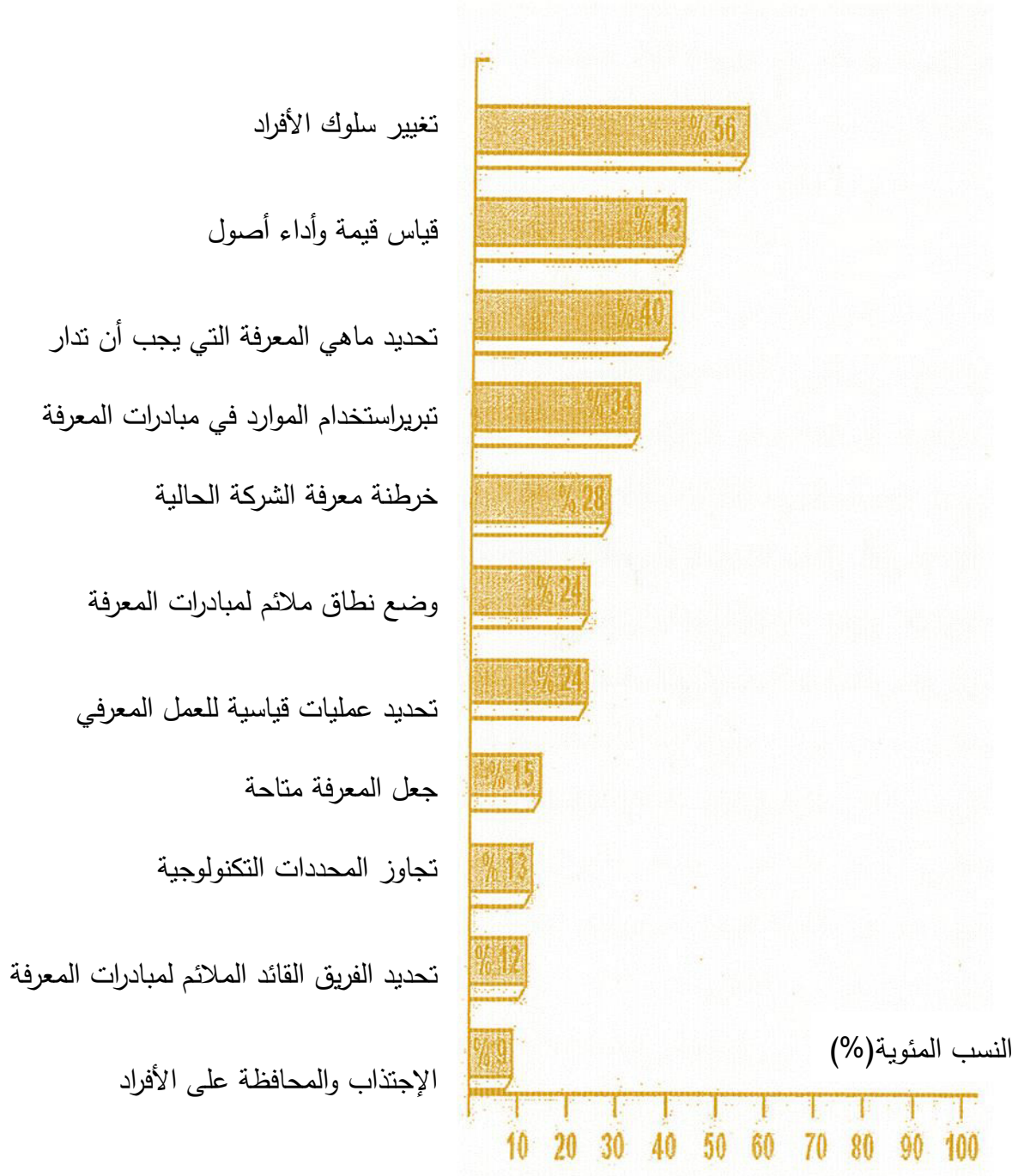
المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة:

هناك الكثير من الصعوبات والإخفاقات التي تواجه إدارة المعرفة تعود غالبا الى نقص في دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة وعدم تقديم الحوافز للعاملين فيها والشكل رقم (7) يوضح تسلسل هذه الصعوبات وفقا للنسب

المئوية: (1)

(1) أكرم سالم حسن الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص.75.

الشكل رقم (7): الصعوبات الكبرى في إدارة المعرفة



يبين الشكل دراسة مركز "أرنست أنديونغ Ernest and yong center" لإبتكار الأعمال التي غطت 431 من الشركات الأمريكية والأوروبية على ان الصعوبات الأساس التي تواجه إدارة المعرفة إستينادا لإجابات المديرين التنفيذيين هي على وفق الأهمية: تغيير سلوك الأفراد. قياس قيمة وأداء أصول، تحديد ماهي المعرفة التي يجب ان تدار، تبرير إستعمال الموارد في مبادرات المعرفة...إلخ.⁽¹⁾

(1) أكرم سالم حسن الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص.75.

خلاصة الفصل:

من خلال ماتم عرضه، يتضح ان المعيار التنافسي بين المنظمات اليوم هو المورد المعرفي حيث أصبح هو التحدي الأكبر للمنظمات في المجتمع، وعليه فإن إدارة المعرفة هي ليست مجرد مبادرة او مشروع بل هي مفهوم شامل وقضية جوهرية لكل أقسام المؤسسة.

من جهة أخرى فإن إدارة المعرفة من المواضيع الجوهرية التي تسعى منظمات اليوم تسليط الضوء على جوانبها ودراستها بهدف الإستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل إليها سبيلا منها في تطوير قدراتها وكفاءاتها المعرفية.

وفي ضوء ماورد عن إدارة المعرفة فإنها تسعى إلى: التميز والإبتكار والإبداع والقدرة على التكيف والذكاء وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب وهي تقوي روح التعلم الفردي وتعلم الجماعة والمهارات والتعاون والمشاركة وتشجع كذلك المشاركة في الخبرات والنجاحات، وتساهم في إرساء المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل لأفضل الأفكار مما يتيح الإستغلال الأمثل للموارد الذهنية المتاحة التي تقود المنظمات إلى الإبتكار والتطور.

الفصل الثاني

تمهيد:

التغيير موجود منذ وجدت البشرية، فالعالم بأسره اليوم أصبح يشهد حركة تغيير دائمة وغير مستقرة وهادئة، فالتغيير في النظم وفي العلاقات وفي التطور وفي جميع أنماط الحياة وحتى في السلوك والتقاليد والمعتقدات... فالتغيير يشمل جميع نواحي الحياة، ولما كانت أي منظمة لا تعمل في بيئة منعزلة بل في مجتمع تسوده نظم وأوضاع وقوانين سياسية واقتصادية واجتماعية معينة، أضحت إدارة التغيير عملية ضرورية في المنظمة ومن أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة حيث نجد ان المنظمات اليوم تسعى للتغيير إلى الأحسن لزيادة فعاليتها، أدائها و إنتاجيتها.

لذا ارتأينا ان نتطرق في هذا الفصل الى الإطار النظري لإدارة التغيير من خلال ثلاث مباحث، المبحث الاول سنتطرق فيه الى ماهية التغيير، مفهومه، انواعه، نظرياته، استراتيجياته، اهدافه، اما في المبحث الثاني سنعرض مدخلا لإدارة التغيير بمختلف جوانبه: المفهوم، الخصائص، الاهداف، وفي المبحث الثالث سنحاول الربط بين المتغيرين: ادارة المعرفة، وادارة التغيير من خلال ابراز دور المعرفة في نجاح عملية ادارة التغيير.

المبحث الاول: ماهية التغيير.

ان عملية التغيير في المنظمات شيء لا بد منه من اجل البقاء والمنافسة، فالمؤسسة يجب أن تواكب تغيرات بيئتها غير أنه يجب عليها أن تتبع خطوات متأنية لتدير هذا التغيير بنجاح.

المطلب الاول: مفهوم التغيير، مبادئه، أهميته وأهدافه.

اولا: مفهوم التغيير.

التغيير هو الانتقال من حالة سائدة الى حالة مغايرة لها قد تكون مجربة في الماضي او تكون حالة جديدة يراد تطبيقها على الحالات السائدة والممارسات اليومية⁽¹⁾.

- التغيير يعني أي تعديل او تعديل في أحد الانظمة الفرعية من شكل الى اخر وبأخذ اشكالا جديدة في المنظمة وسيستجيب له المسؤولين بأشكال وطرق مختلفة، كما ينظر الى التغيير بانه تحرك ديناميكي باتباع طرق واساليب مستخدمة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي⁽²⁾.
- كما يعرف التغيير ايضا بأنه: "كل تحول من حال الى اخر، اما فيما يتعلق بالتغيير في مجال المنظمة اي في الجانب الاداري فهو يعني التحرك من الوضع الحالي الى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية وهذا من اجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره"⁽³⁾.
- عرف التغيير بانه: "الانتقال الكمي او النوعي من مرحلة او من وضع الى وضع اخر، ويتضمن ذلك اية تعديلات مادية او بشرية او تكنولوجية او ما يسارها من جوانب التنظيم المختلفة"⁽⁴⁾.
- كما يعرف ايضا: "على انه عملية تستخدمها المنظمة لتنظيم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية حيث تتطلب ادارة التغيير قيادة حكيمة قادرة على التطور والازدهار والتقدم وذلك حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة"⁽⁵⁾.

(1) رافدة عمر الحريري : ادارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان- الاردن، 2011، ص65.

(2) خضير كاضم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان- الاردن، 2009، ص340.

(3) زاوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية- مصر، 2004، ص346.

(4) نائل عبد الحفيظ العواملة : تطوير المؤسسات، دار المركز احمد امين الفني للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان- الاردن، ص285.

(5) خضر مصباح اسماعيل الطيطي : ادارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان- الاردن، 2010، ص29.

- التغيير هو عملية احداث تعديلات في اهداف وسياسات الادارة، او في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أحد الأمرين: ملائمة اوضاع التنظيم، او استحداث اوضاع تنظيمية واساليب ادارية وواجه نشاط جديدة، تحقق للمنظمة اهدافها (1).

ثانيا: مبادئ التغيير.

باعتبار ان التغيير في المنظمة مسالة اساسية ينبغي عليها المرور عبرها، سوف نحاول طرح اهم الاسباب او المبادئ التي تحكم التغيير من خلال التالي: (2)

1- يتطلب اي تغيير في نظام فرعي (sub system) من المنظمة، او جزء معين منه اجراء تغيير بمستوى معين في المنظمة ككل، بنفس الوقت او لاحقا، تبعا لدرجة وقوة التغيير واتساع اثاره.

2- ينبغي ان يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي (الخارجي)، مع العمل المتواصل على اجراء التعديلات التدريجية الاخرى في اجزاء المنظمة التي تكون أكثر استقرار من غيرها.

3- في حالة امكانية اجراء التغيير في أحد المواضيع المطلوبة، فانه يجب ان تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجته وقوة تحقيق النتائج المرجوة من عملية التغيير، هذا كله قبل الشروع بإحداثها مع اتخاذ القرارات الكفيلة بتجنب المواضيع التي قد تؤدي الى ظهور ردود فعل سلبية وعنيفة اتجاه التغيير المطلوب.

4- عند اجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فانه من الضروري اجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الاخرى منه، والا فان حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة، وستكون انعكاسات سلبية على استمرارها.

5- إذا اتخذت المنظمة التغيير الشامل لجميع المفاصل في هيكل المنظمة فانه ينبغي ان يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب التغيير في السياسات والبرامج والاجراءات الشاملة للمنظمة ككل، من اجل ضمان التناسق بين واقع التغيير وسعي المنظمة لتنفيذ سياستها وتحقيق اهدافها المرجوة.

(1) ناصر محمد سعود جرادات، احمد اسماعيل المعاني، احمد يوسف عريقات : ادارة التغيير والتطوير، دار اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان- الاردن، 2013، ص30.

(2) عائشة شنتاحة، المرجع السابق، ص ص13-14.

6- عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، ينبغي عليها ان تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية التغيير كلا من التنظيم الرسمي وغير الرسمي في نفس الوقت وذلك لكي تحقق النجاح في هذا الاتجاه.

7- ترتبط فعالية وكفاءة التغيير مباشرة بدرجة اسهام الافراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة انسجاما مع الاهداف العامة والتفصيلية للمنظمة وذلك لان عدم اسهام هؤلاء الافراد في التغيير يعرقل امكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل.

بالإضافة لما سبق هناك من يرى ان للتغيير خمسة مبادئ هي: (1)

- 1- تزداد فرص نجاح التغيير إذا توافر فريق عمل من الاختصاصيين والاستشاريين.
- 2- يتفاعل الافراد مع التغيير ويزداد قبولهم له كلما أتيحت لهم فرصة أكبر لمناقشة والتحاور بشأنه.
- 3- لكل تغيير ثمن فإما ان تدفع ثمن التغيير او تدفع ثمن عدم التغيير.
- 4- كلما ارتفعت طموحات الناس ومستوياتهم الثقافية كلما كان استعدادهم للتغيير أكبر.
- 5- نقد العملية التغييرية ومعارضة بعض جوانبها ظاهرة صحية يحسن الاستفادة منها وعدم اجهاضها (ابطالها).

ثالثا: أهمية وأهداف التغيير.

أ/ أهمية التغيير.

ان العالم يمر بمرحلة من التغيير الذي يمس جميع المجتمعات اليوم، والتغيير شديد الاهمية كونه ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة، وهذه بعض جوانب اهمية التغيير: (2)

- 1- الحفاظ على حيوية فاعلة، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية التي تقتل الابداع والانتاج.
- 2- تنمية القدرة على الابتكار، فالتغيير دائما يحتاج الى جهد للتعامل معه على أساس ان هناك فريقين: من يؤدي التغيير، ومن يتعامل بالمقاومة مع ذلك التغيير. والمؤيد حتما هو الذي سيتعامل بالإيجاب ويحاول الابتكار.

(1) اسماعيل صفر، المرجع السابق، ص05.

(2) عبير مريم محمد خير عرقسوسي: إدارة التغيير في الفكر الإداري الإسلامي، رسالة ماجستير منشورة، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص12-13.

3- اذكاء الرغبة في التطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدد من الجوانب منها:

أ. عمليات الاصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

ب. عمليات التجديد والتطوير للقوى الانتاجية القادرة على الانتاج والعمل.

ت. التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق اساليب انتاج جديدة.

بالإضافة لما أشرنا اليه سابقا لأهمية التغيير نجد ايضا ان: (1)

4- التغيير يرفع قدرة المنظمة على التوافق مع المتغيرات من تكنولوجيا وعولمة والتي تقود العالم اليوم

وتسيطر عليه، لذا يجب علينا ان نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع المتغيرات.

5- تسارع ايقاع التغيير وتوسع نطاقه في مجال الاعمال والمنظمات ليصبح امرا حتميا وضروريا، كما انه

عملية مستمرة ومتجددة، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الامور والاشياء، وبالتالي فان المنطق يفرض

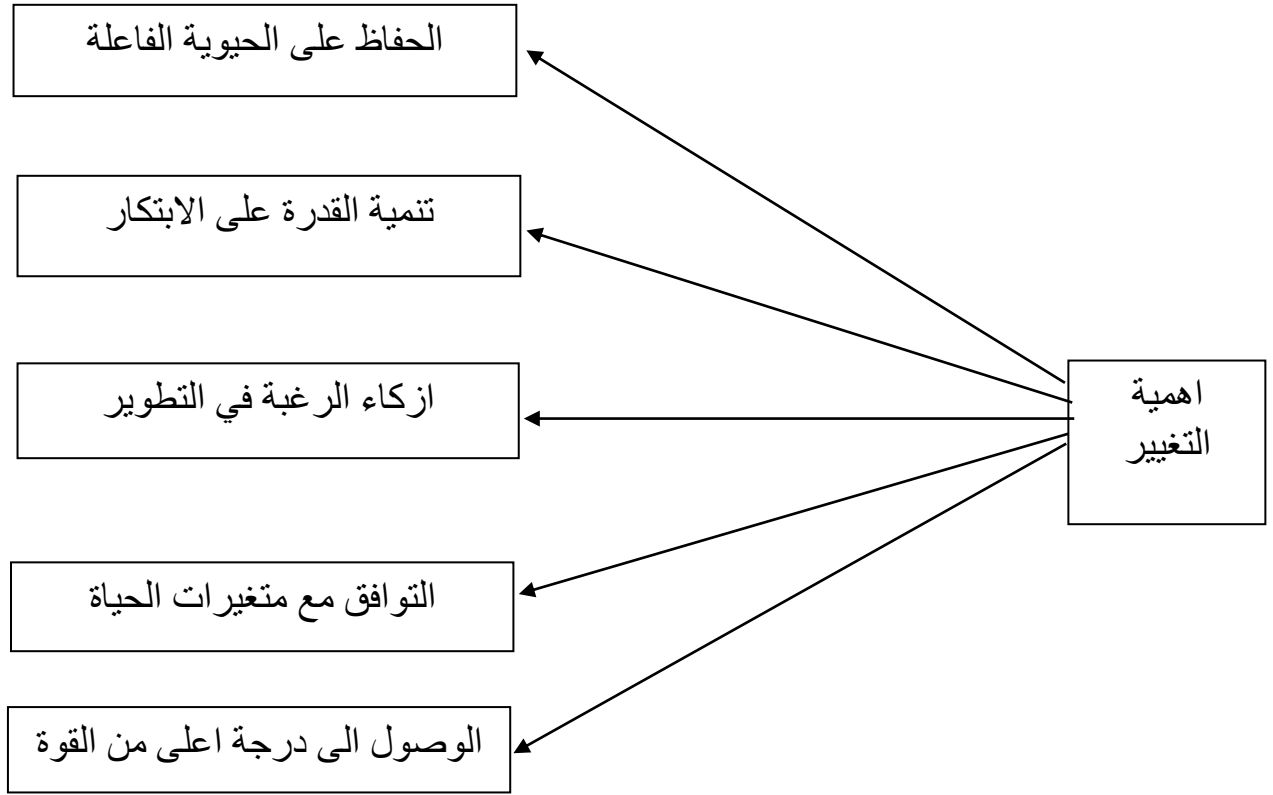
علينا قبول التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة والتطور (2).

ويوضح الشكل التالي الجوانب الاساسية لأهمية التغيير:

(1) المرجع نفسه، ص13.

(2) علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة- مصر، بدون سنة نشر، ص130.

الشكل رقم (08): الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر: بهاء الدين المنجي العسكري: إدارة التغيير في منظمات الاعمال (التجربة الماليزية نموذجاً)، رسالة ماجستير، منشورة، قسم العلوم الادارية، الاكاديمية العربية بالدنمارك، 2010، ص35.

من خلال الشكل رقم (08) نرى ان التغيير يلعب دورا فاعلا وله اهمية كبيرة في المنظمات وهذا ما تبرهن عنه الجوانب الاساسية الخمسة لأهمية التغيير وفيما يلي شرح لكل جانب من الجوانب الاساسية لأهمية التغيير بالتفصيل: (1)

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يلعب التغيير دورا في بث روح التجديد داخل المنظمة مما يعطيها دفعا نحو الانتعاش ورفع معنويات الأفراد والتخلص من رواسب الماضي السلبية الناجمة عن الثبات لفترة طويلة.

2- تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير هو الاتيان بالجديد غير المؤلف او المتعارف عليه وبالتالي فهو ثمرة جهد ذهني يسعى الى رفع القدرة على الابتكار في الاساليب.

(1) بهاء الدين المنجي العسكري، المرجع السابق، ص 35-36.

3- إزكاء الرغبة في التطوير:

التغيير حافز يدفع بنا نحو الافضل من اجل تحقيق رغباتنا ويرفض الحالة القائمة ويسعى إلى تحسينها عن طريق ثلاثة عناصر:

- معالجة العيوب والاطفاء وما تسببت فيه من اشكالات.
 - ممارسة عملية التجديد باستبعاد اساليب الانتاج المستهلكة.
 - اعتماد وسائل انتاج تعتمد على اليات وتكنولوجيا جديدة.
- بهذه الطريقة يزداد حجم الانتاج، ويرتفع دخل الفرد ويتحقق المستوى المطلوب من الاشباع الشيء الذي يثير لدى الافراد الانسياق وراء عملية التطوير ليصبح اشبه بالتيار المستمر.

4- التوافق مع متغيرات الحياة:

وذلك لان التغيير يزيد من قدرتنا على التكيف حسب الاوضاع الجديدة، ليتوافق مع مجريات الاحداث والمتغيرات التي يشهدها العالم ومن هنا تكتسب ادارة التغيير اهميتها.

5- الوصول الى درجة اعلى من الاداء:

التغيير ممارسة ذات اهداف سامية تسعى الى تعزيز مكانة المنظمة وتحسين ادائها، وذلك عن طريق الوقوف على مواطن الضعف والوهن التي ادت الى تراجع مكاسب المنظمة من جهة، ومعرفة مواطن القوة ودعمها من جهة اخرى: كضمان ولاء الافراد داخل المنظمة والتفاعل الايجابي فيما بينهم وتشجيعهم على الانتاج...
ب/ أهداف التغيير.

التغيير ضروري في الحياة بسبب التحولات العديدة في المجتمع: الأفراد والموارد والحاجات والمنافسة والتحديات والفرص ونقاط الضعف وعناصر القوة والمتغيرات الاخرى المؤثرة، ويهدف التغيير على جميع المستويات الى: (1)

1- تحسين المراكز التنافسية.

2- تحقيق الاهداف طويلة الاجل.

3- معالجة الانحرافات والضغوط.

(1) فريد النجار: إدارة التغيير الاستراتيجي العربي لمواجهة الازمة المالية العالمية، الدار الجامعية للنشر الطبعة الاولى، الاسكندرية- مصر، 2009، ص16.

* اعادة الهندسة: وتسمى كذلك الهندرة. تم اشتقاق هذه الكلمة (الهندرة) لأول مرة عند تعريب كتاب عن الهندرة وهو تأليف (مايكل هامر وجيمس شامبي)، ويقصد بالهندرة هو البدء من جديد من نقطة الصفر وليس اصلاح وترميم ما هو قائم او اجراء تغييرات تجميلية بل التخلي التام عن اجراءات وممارسات العمل القديمة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة لتحقيق رغبات الزبائن والعملاء. (المصدر: عدنان العتوم، قاسم كوفحي، المرجع السابق، ص85).

4- الاستعداد للتحديات.

5- تعديل المراكز التفاوضية.

6- القضاء على الاستغلال الاقتصادي والاجتماعي.

7- تغيير مسارات التنمية.

8- علاج الاخطاء وتحسين الجودة والانتاجية.

9- تحقيق المقارنات للتطوير واعادة الهندسة*.

بالإضافة الى ما سبق ذكره، فان من الباحثين من يرى ان عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية، وانما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن اهداف عملية التغيير ما يلي: (1)

1- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

2- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل انجاز الاهداف العامة للمنظمة.

3- مساعدة الاشخاص على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

4- تشجيع الافراد العاملين على تحقيق الاهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

5- تغيير سلوكيات الافراد العاملين في المنظمة لتتسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة، مثل الانتقال من العمل الفردي الى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل.

6- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين افراد المنظمة.

7- زيادة دوافع الافراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.

8- تغيير الانماط القيادية في المنظمات من انماط بيروقراطية الى انماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: أسباب ومصادر التغيير، خطواته، ومراحله.

أولاً: أسباب ومصادر التغيير.

أ/ أسباب التغيير.

هناك عدة اسباب تدعو الى التغيير في المنظمات على اختلاف انواعها وذلك للوصول الى مستوى تنافسي: (2)

(1) اسماعيل صفر: إدارة التغيير، رسالة ماجستير، منشورة، قسم علوم التسيير كلية الاقتصاد، جامعة دمشق- سوريا، بدون ذكر سنة مناقشة، ص 06.

(2) خضر مصباح اسماعيل الطيبي، المرجع السابق، ص ص 55-56.

- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بان التغيير حقيقة لابد منها آجلا او عاجلا.
- الطموح الى الوصول الى وضع أفضل للمنظمة وللأفراد.
- الوصول الى شريحة أكبر من العملاء والعمل على زيادة رضاهم.
- الوصول الى الاسواق العالمية وتخطي كل الحدود.
- تحسين المنتجات او الخدمات او العمل على ابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- الوصول الى مستوى عالي الجودة يتماشى مع المقاييس العالمية.
- مواكبة التقدم التقني التكنولوجي والتي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الانتاج من اجل زيادة الانتاجية او تحسين نوعية الانتاج. مما اوجب الاهتمام بالتغيير التكنولوجي حتى أصبح مطلبا اساسيا للنهوض في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة العمل.
- انخفاض الانتاجية للمنظمات وعدم مقدرتها على سد احتياجات العملاء او السوق.
- الضغوطات الخارجية.

ويمكن تقسيم أسباب التغيير إلى مجموعات هي: (1)

- 1- عوامل خاصة بالبيئة الخارجية: سياسية، اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، قانونية وثقافية.
- 2- عوامل خاصة بالبيئة الداخلية: تغيير مجال النشاط او تنويعه، تغيير الرسالة، تغيير الاهداف، تغيير الهيكل التنظيمي، تغييرات سلوكية وتغييرات ثقافية.
- 3- درجة المعاناة من قسوة الوضع الحالي.
- 4- مدى وضوح الفوائد والمزايا التي سيحققها التغيير.
- 5- مدى اقتناع وايمان الادارة العليا بضرورة التغيير.
- 6- مدى التأثير في المؤسسة بأكملها.

ب/ مصادر التغيير.

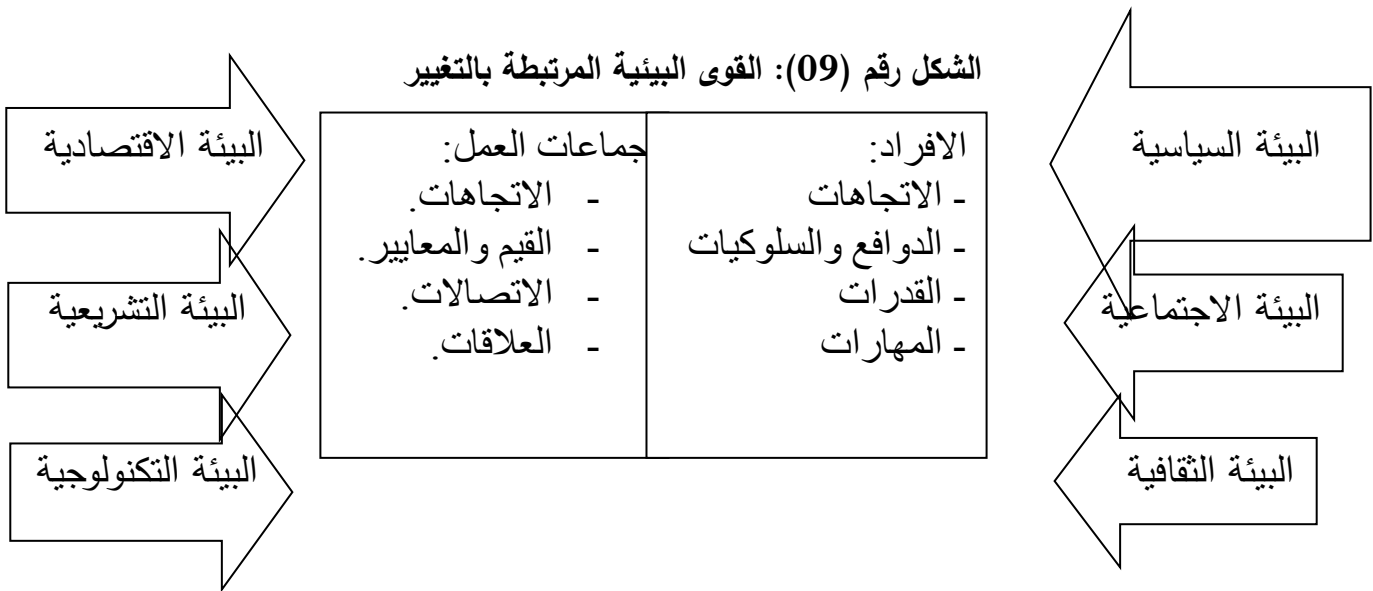
تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية او خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الاهداف التنظيمية، وانخفاض الانتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي...، اما العوامل الخارجية فتشير الى تلك

(1) عادل عياض: إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/09، مارس 2004، ص37.

القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة او التقنية او الفرص الاقتصادية والاطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الثقافية...، ويمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير الى قوى داخلية واخرى خارجية: (1)

I. القوى الخارجية للتغيير:

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيرا في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك امر طبيعي نظرا للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماما كبيرا لهذه القوى التي يصعب التحكم او السيطرة عليها او التنبؤ بها، وتتعدد هذه المصادر كما هو موضح في الشكل التالي: (2)



المصدر: رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح: التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال: دوافعه، اهدافه، ومداخله، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 13/12، ماي 2010، يتضح من الشكل السابق: (3)

(1) رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح: التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال: دوافعه، اهدافه، ومداخله، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 13/12، ماي 2010، ص ص 06-07.
 (2) رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، المرجع السابق، ص 07.
 (3) المرجع نفسه.

أ- البيئة الاقتصادية:

زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الاسواق، وانضمام الكثير من الدول الى المنظمة العالمية للتجارة، كما ان هناك تغييرات في اسعار الفائدة الدولية وفي اسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها، تغيير قواعد المنافسة، فالانفتاح على الاسواق المتميزة بالحماية يفرض تغييرا استراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا، بالإضافة الى سياسة خوصصة القطاعات وسياسة ادارة المشروعات على اسس تجارية.

ب- البيئة السياسية والقانونية:

وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغيير القوانين او تعديلها اذ ان هذه التشريعات تفرض قيودا او تهيبى فرصا، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، او وجود تغييرات داخلية او عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل اسواقا مستهدفة او المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية. بالإضافة اصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب)، في بعض الحكومات.

ج- البيئة التكنولوجية:

وتمثل اهم مصدر لإحداث التغيير حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، ومن اهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الامر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثروة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الاعلام والاتصال وكذلك التطور في انظمة المعلومات (الانظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والانظمة الخبيرة) ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من اجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة⁽¹⁾.

كذلك نجد أيضا⁽²⁾:

(1) رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، المرجع السابق، ص08.

(2) المرجع نفسه.

د- البيئة الاجتماعية:

تتمثل هذه القوى في العادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات، وانماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات واذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على ارضائه.

ذ- البيئة الثقافية:

حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الافراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين واساليبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الادارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الافراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج واساليب التعامل مع العملاء.

II. القوى الداخلية للتغيير:

قد ينشا التغيير من مصدر اخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الاضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ماهي الا بعض العوامل التي تعطي اشارة للإدارة بضرورة التغيير.

تظهر الحاجة للتغيير عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وامكانيات وقدرات المنظمة واهدافها، او عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملاءمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي⁽¹⁾:

أ- وجود اهداف جديدة:

إذا ما قامت المنظمة بإضافة اهداف جديدة الى الاهداف الحالية او بتغيير اهدافها بأهداف اخرى جديدة (التخلي عن منتج او اضافة منتج جديد)، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الامكانيات والوسائل، ...

ب- انضمام افراد جدد:

ان انضمام افراد جدد ذوي افكار وخبرات ومهارات مختلفة قد ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور اوضاع جديدة.

ج- عدم رضا العاملين:

⁽¹⁾ رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، المرجع السابق، ص09.

ان عدم رضا العاملين ينتج عنه اثارا سلبية على اداء المنظمة، ولهذا على المسيرين تشخيص اسباب عدم الرضا ومحاولة ايجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملون.

د- تدني مستوى الاداء:

إذا تم اكتشاف تدني مستوى اداء المنظمة، عليها البحث في الاسباب والقيام بالتعديلات او التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الاداء.

ر- إدراك الحاجة الى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والانظمة المتبعة في المنظمة

وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الاداء. ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلي:

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الانتاج وغيرها من الاساليب الفنية.
- التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.
- التغيير في الاجراءات المتبعة في العمل.
- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.
- التغيير في الوظائف الاساسية للمنظمة كوظيفة الانتاج والتسويق والتمويل والافراد.

ثانيا: خطوات التغيير.

هناك عدد من الخطوات التي تتبعها المنظمات لإدخال التغيير فيما يلي: (1)

1- معرفة مصادر التغيير: وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية، كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغييرات التكنولوجية، والتغييرات السياسية او القانونية، وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي او الجو العام في المنظمة.

2- تقدير الحاجة الى التغيير: وذلك من خلال تحديد الفجوة الحاصلة بين موقع المنظمة الان وبين ما تريد ان تكون عليه بعد احداث التغيير.

3- تشخيص مشكلات المنظمة: والمشكلات هنا قد تتعلق بأساليب العمل، او التكنولوجيا المستخدمة، او نسبة الغياب، او دوران العمل وغيرها من المشكلات.

(1) ناصر محمد سعود جرادات، احمد اسماعيل المعاني، احمد يوسف عريقات، المرجع السابق، ص ص54-55.

4- **التغلب على مقاومة التغيير:** والمقاومة لها اسباب؟ منها الخوف من الخسارة المادية او المعنوية، وسوء فهم اثار التغيير، ومتطلبات تطوير علاقات وانماط سلوكية جديدة، واحساس العاملين انهم استغلوا او اجبروا على التغيير، والتعود على تأدية العمل بطريقة معينة، والرغبة في الاستقرار، والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.

5- **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:** ويكون ذلك من خلال توضيح اهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

بالإضافة الى ما تم ذكره سابقا نجد ايضا ما يلي: (1)

6- وضع استراتيجيات التغيير:

ويجب الاخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها اجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي من خلال اعادة تصميم الوظائف واعادة وصف الاعمال، وتغيير الصلاحيات والمسؤوليات، وتغيير البناء التنظيمي، وكذلك التكنولوجيا من خلال تعديل اساليب الانتاج، وتغيير الآلات والاجهزة، والقوى البشرية عن طريق التدريب اثناء العمل، وندوات تدريبية للقادة الاداريين، وتنمية فرق العمل، وتوظيف جديد.

7- **تنفيذ الخطة خلال فترة معينة:** وعدم ترك المجال مفتوحا، بمعنى تحديد السقف الزمني لإجراء التغيير المطلوب.

8- **متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها:** من اجل اجراء التقييم اللازم، ومعرفة مدى النجاح الذي تحقق بتنفيذ تلك الخطة.

ثالثا: مراحل التغيير.

تمر عملية التغيير بثلاث مراحل رئيسية هي: (2)

1- الاذابة Unfreezing.

2- احداث التغيير Changing.

3- التجميد Refreezing.

I. الاذابة:

(1) ناصر محمد سعود جرادات، احمد اسماعيل المعاني، احمد يوسف عريقات، المرجع السابق، ص55.

(2) رافدة عمر الحريري، المرجع السابق، ص 150-151.

وهي مرحلة الاستعداد للتغيير، ويتم في هذه المرحلة استبعاد الغناء والاتجاهات والقيم والعادات، والسلوكيات، والممارسات الحالية، بحيث تنشأ رغبة لدى الفرد لتعلم أشياء جديدة وغير مألوفة، ولا يمكن للمنظمة ان تحدث التغيير إذا لم تقم بتهيئة الافراد لإحداث التغيير، يطلق عليها الاذابة لأنها من ضمن اساليب اذابة الموقف.

II. احداث التغيير:

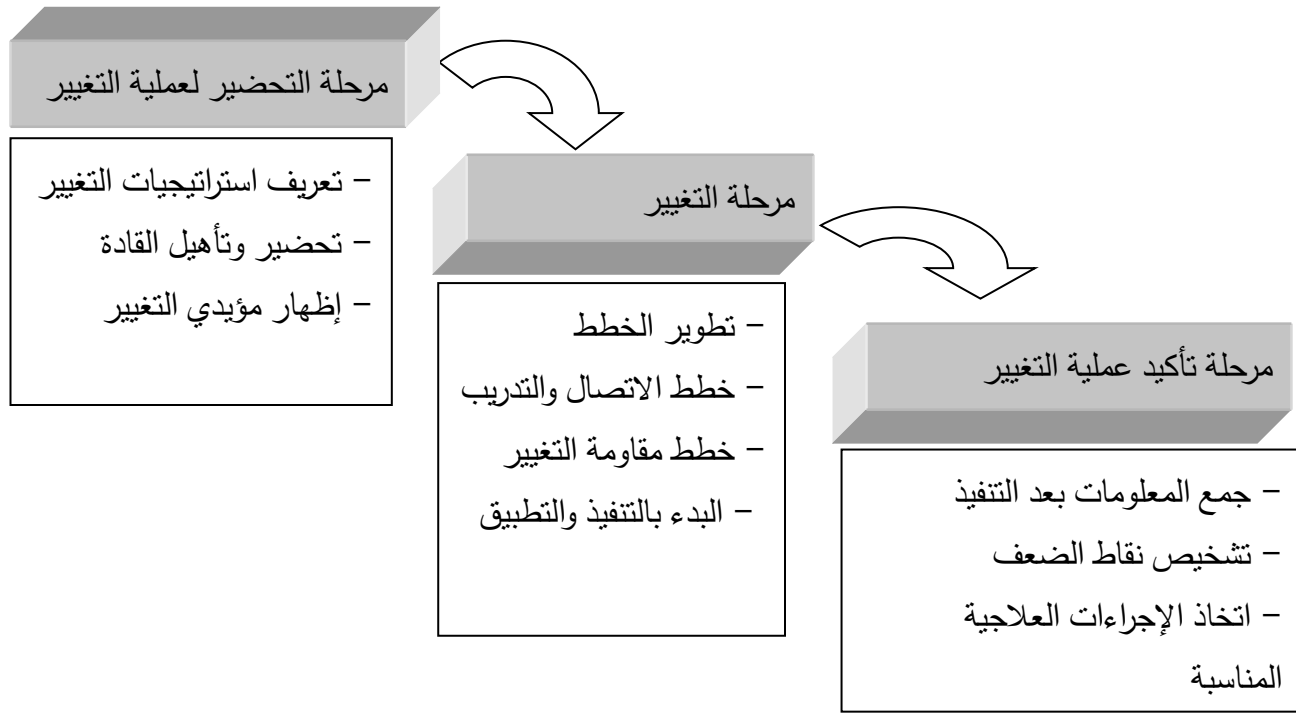
تشتمل عملية التغيير على ثلاث مراحل الاولى هي: تحديد الاهداف بوضوح، فعندما يتهيأ الافراد للتغيير، يودون معرفة الاهداف التي يرمي اليها ذلك التغيير، والثانية هي استخدام مراكز القوة والدعم: فاذا تصورنا المؤسسة كنظام وحددنا مراكز القوة المؤثرة في نظمها الفرعية على اساس انها المراكز الرئيسية للتأثر بعملية التغيير، فان استخدام هذه المراكز لدعم وتعزيز العوامل الدافعة في اتجاه التغيير له الاثر الكبير في تسهيل مهمة التغيير وسرعة انجازها، اما الثالثة فهي تطوير الهيكل التنظيمي من خلال تشكيل فريق عمل وتحديد الموارد اللازمة والبرنامج الزمني وتحديد الادوار،
بالإضافة لما تم ذكره سابقا نجد: (1)

III. التجميد:

ويطلق على هذه المرحلة تثبيت التغيير-اي ان ما تم تعلمه من افكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الافراد على دمج الافكار والاتجاهات التي تعلموها في اساليب وطرق عملهم المعتادة، ان هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل اليه والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير.
ونوضحها في الشكل التالي:

(1) رافدة عمر الحريري، المرجع السابق، ص152.

شكل رقم: (10) مراحل عملية التغيير



المصدر: http://www.idmc.ae/userfiles/file/strategic%20plan/change_managment.pdf,

(8/5/2015,09:37)

نجد أن كل مرحلة تحتاج إلى المعرفة اللازمة من أجل تنفيذ عملية التغيير، هذا الأخير يكون إما تغيير في الموارد البشرية من عملية ترقية أو دوران وظيفي أو توظيف موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات عالية، وهنا التغيير يحدث من أجل الاستفادة من المعرفة الموجودة لدى الأفراد، لأن اقتصاد اليوم أصبح قائماً على المعرفة، وأصبحت مهمة المنظمة كيفية الحفاظ على مواردها البشرية، واستقطاب مهارات وكفاءات عالية، وكيفية الاستفادة من المعارف الموجودة لدى أفرادها.

وقد يكون التغيير في العمل، وذلك من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة، أو تغيير في الإجراءات والسياسات الداخلية في المنظمة، تغيير في الهيكل... وغيرها، هذه التغييرات تتطلب تزويد العمال بالمعرفة اللازمة من أجل تنفيذ أعمالهم بطريقة جديدة، وبذلك يكون التغيير المخطط له ناجح وذلك من خلال الدورات التدريبية للعمال... الخ.

وهناك من يرى ان التغيير-بصفة عامة- يمر بثلاث مراحل اساسية هي: (1)

1- **مرحلة التخلية:** حيث يتم تخلية النفس من كل الاوضاع غير المرغوبة سواءا كانت على مستوى التفكير او السلوك او الرغبات او العادات او غيرها.

2- **مرحلة التحلية:** يتم في هذه المرحلة تحلية النفس بمكارم الاخلاق.

3- **مرحلة الاثبات:** اي ان الانسان يظل متمسكا وثابتا على الوضع التغييرى الامثل الذي وصل اليه.

المطلب الثالث: مستلزمات، أبعاد، مجالات وأنواع التغيير.

أولاً: مستلزمات التغيير: تتمثل مستلزمات التغيير فيما يلي: (2)

1- **السلطة:** وذلك ليكون التغيير شرعياً وقانونياً علماً بان السلطة يمكن ان تحصل بإقناع او بانتزاع، وقد

يكون هذا الاقناع بالحجة والبرهان وقد يكون بتباين الخسائر التي ستلحق صاحب السلطة إذا لم يغير.

2- **الشعور بان الواقع مؤلم جدا** حيث ما لم يشعر المغيرون بمرارة الواقع فان حماسهم تجاه التغيير سيكون فاتراً.

3- **الرؤية:** بان يكون لقادة التغيير تصور واضح للمستقبل.

4- **النظرة البعيدة:** وذلك بان يكون لقادة التغيير فهم وإدراك ووضوح للأثار المستقبلية لعملية التغيير.

5- **الموارد:** حيث ان التنفيذ الناجح للتغيير يحتاج الى موارد وامكانيات مادية وبشرية.

6- **الادراك الدقيق لحجم المجموعة التي ستتأثر بعملية التغيير.**

7- **تفهم المشاعر التي ستنجح لدى المؤيدين والمعارضين والتعاطف معهم.**

8- **مشاركة الجمهور:** وهي الرغبة والقدرة على ايجاد التعاطف الجماهيري اللازم في اتجاه التغيير.

9- **المشاركة الخاصة:** وهي الرغبة والقدرة على الالتقاء بالأشخاص المؤثرين الذين لديهم القدرة على دعم او اعادة التغيير.

10- **الترغيب والترهيب:** وهو الاستعداد والقدرة على تحفيز المتعاملين مع التغيير، ومكافاتهم وكذلك القدرة على تهديد المقاومين للتغيير ومعاقتهم.

11- **مراقبة الخطط:** وهو الالتزام بمراقبة الاداء اثناء عملية التغيير وتحديد المشكلات والسعي لحلها.

12- **التضحية:** وهو الاستعداد لتحمل تبعات عملية التغيير ودفع ضريبته.

(1) المرجع نفسه، ص153.

(2) محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص ص23-24.

13- الإصرار: وهو الاستمرار في عملية التغيير وعدم التردد او التراجع.

ثانيا: أبعاد التغيير. ويطلق عليها عناصر التغيير

ان عملية التغيير لها ستة ابعاد رئيسية ينبغي ادراكها والتعرف على كيفية التعامل معها وهذه العناصر هي: (1)

1- الموضوع:

وهو الشيء الذي يتم تغييره والذي قد يتمثل في قواعد التغيير ومستوياته وخطواته.

2- المغير: وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها ويبدأ في ممارستها، فهو الاساس الذي يقوم

عليه التغيير هذا ويلاحظ ان هناك اربعة انماط من المغيرين هم:

أ) المغير المتأمل وهو الذي عادة:

- يبحث عن المعنى.
- يحتاج الى الاندماج شخصيا فيما يعرض عليه من افكار تغييرية.
- يميل الى الاصغاء ومشاركة الافكار مع الاخرين.
- يدرك حسيا ويعالج تأمليا.
- يهتم غالبا بالأسئلة مثل: لماذا...؟، لماذا لا...؟

ب) المغير العقلاني وهو الذي عادة:

- يبحث عن الحقائق.
- يلزمه معرفة كيف يفكر الاخرون ليحلل اراءهم.
- يتعمق في التصور المجرد للأفكار.
- يدرك تجريديا ويعالج تأمليا.
- يهتم دائما بالأسئلة المتعلقة بكنيه الاشياء مثل: ماذا...؟

ت) المغير المنفذ وهو الذي عادة:

- يبحث عن عوامل الصلة بين ما يعرض عليه من افكار تغييرية وبين عالم الواقع.
- يلزمه ان يعرف كيف تعمل الاشياء.
- يميل الى اختبار النظريات بأساليب تربطها بعالمه الخاص.

(1) محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص ص15-16.

• يدرك المعلومات تجريديا ويعالجها عمليا (تنفيذا).

• يهتم غالبا بالأسئلة مثل: كيف...؟

هذا بالإضافة الى: (1)

ث) المغير المادي وهو الذي عادة:

• يبحث عن الامكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه.

• يلزمه ان يعرف ما الذي يمكن اجرائه بالأشياء اولا قبل محاولة فهمها نظريا.

• يتعلم عن طريق التجربة والخطأ اي انه يسعى غالبا للاكتشاف الذاتي.

• يدرك المعلومات حسيا ويعالجها عمليا (تنفيذا).

3- المؤيد:

وهو الذي يؤيد العملية التغييرية ويمكن ان يمارسها او يسهم في المطالبة بها.

4- المحايد:

وهو الذي لم يشكل رايًا او يتبنى موقفا واضحا تجاه العملية التغييرية.

5- المقاوم:

وهو الذي يرفض العملية التنفيذية ويسعى الى فشلها والقضاء عليها او تأخيرها وتشويهها.

6- مقاومة التغيير:

ونعني بها الممارسات التي يمكن ان يمارسها قادة التغيير ومؤيدوه لإبطال المقاومة او افشالها والقضاء عليها.

هذا وسوف نتطرق الى هذا العنصر (مقاومة التغيير) بالتفصيل لاحقا.

ونشير إلى أنه يطلق على هذه العناصر اسم الميمات الست. (2)

ثالثا: مجالات التغيير.

هناك مجموعة من المجالات التي يشملها التغيير في المنظمة نوضحها فيما يلي: (3)

(1) محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 16-17.

(2) ناصر محمد سعود جرادات، احمد اسماعيل المعاني، احمد يوسف عريفات، المرجع السابق، ص 39.

(3) عائشة شتاتحة، المرجع السابق، ص 18-19.

1- التغيير الاستراتيجي:

يتم التغيير الاستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة (الاهداف) كما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم، فيكون اما بتعديل المنظمة لاستراتيجيتها او تبني استراتيجية جديدة او يكون على مستوى استراتيجية النشاط بالدفاع او الهجوم او الثبات او بتغيير المنظمة واحدة او أكثر من استراتيجياتها الوظيفية: التسويق، التمويل، البحوث والتطوير، الموارد البشرية...

2- التغيير البنائي (الهيكل):

ان اي تغيير في هذه المكونات: الهيكل التنظيمي، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، اعادة توزيع الاختصاصات، اعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، نطاق الادارة العامة بين الاداريين والاستشاريين... تدخل في مجال التغيير الهيكلي، وقد تلجا المنظمات الى اجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي.

3- التغيير التكنولوجي:

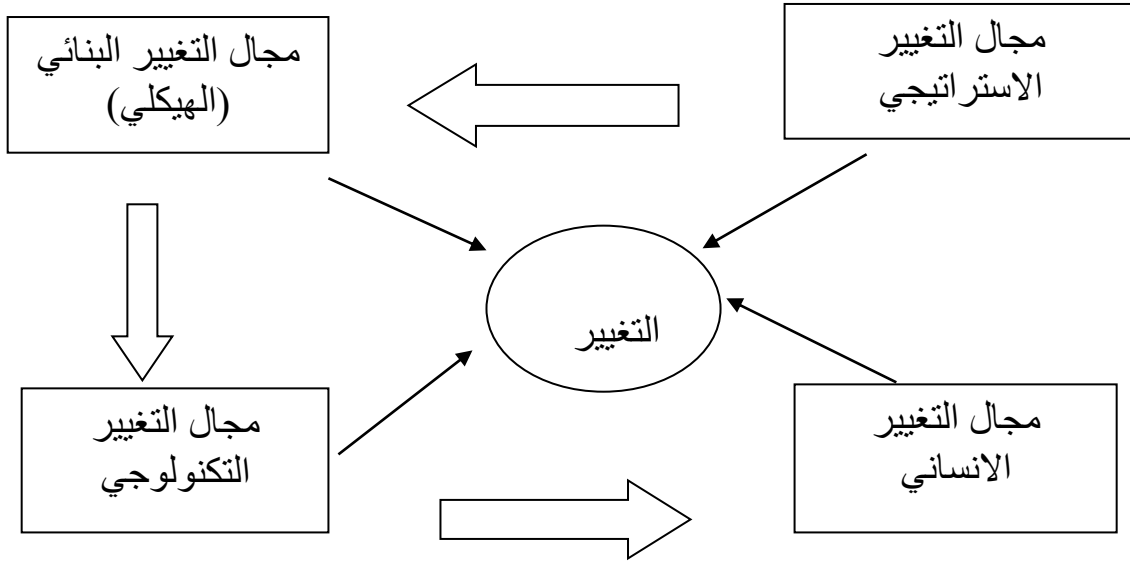
يتم ذلك بتطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة الى سلع وخدمات من خلال المعدات، تصميم أو تتابع العمل، اقتناء التكنولوجيا المتاحة، ونظم معالجة المعلومات...الخ، والذي تكون له اثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة، وكمثال على ذلك اقتناء المنظمات لآلات جديدة ينطوي عليه تغييرات في محتوى الوظيفة بالتالي تقسيم العمل مما يؤدي الى تغيير في العلاقات بين العاملين، وظروف العمل المادية، انماط الوظيفة واجراءات الترقية، تغييرات في الاجور والرواتب...الخ.

4- التغيير الانساني: يظهر هذا النوع من التغيير في مجالين:

أ- التغيير المادي للأفراد: وذلك بالاستغناء عن بعضهم واحلال غيرهم محلهم.

ب- التغيير النوعي للأفراد: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم، او تعديل انماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية.

شكل رقم (11): مجالات التغيير الأربعة.



المصدر: من اعداد الطالب بناء على الدراسات والاستنتاجات.

يوضح الشكل السابق مجالات التغيير الأربعة بدءا بالتغيير الاستراتيجي الذي يهدف الى تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة، مرورا بالتغيير البنائي (الهيكلي) الذي يشمل تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، قنوات تدفق السلطة والمسؤولية،... الخ، وكذلك التغيير في المجال التكنولوجي وما يتضمنه من طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة الى سلع وخدمات من خلال المعدات، وكذلك اقتناء التكنولوجيا المتطورة التي تواكب طرق تصاميم وتتابع العمل ونظم معالجة المعلومات المتاحة... الخ، إضافة إلى مجال التغيير الانساني والذي يظهر بدوره في مجالين: التغيير المادي للأفراد و التغيير النوعي للأفراد.

رابعا: أنواع التغيير.

هناك عدة تصنيفات وضعت من اجل تحديد انواع التغيير وذلك حسب عدة معايير:

1- حسب معيار التخطيط والتلقائية: ونميز بين التغيير التلقائي (غير المخطط) والتغيير المخطط⁽¹⁾.

أ) التغيير التلقائي (غير المخطط): وهو ذلك التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية او البيولوجية، نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة كازدياد عمر العمال...

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، عمان- الاردن، 2000، ص372.

(ب) التغيير المخطط: هو ذلك التغيير الذي يتم بصورة مخططة وفق تحقيق الاهداف العامة او الخاصة في المنظمة ذاتها ويعرف بانه: "الاسلوب الاداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة الى صورة اخرى تطورها متوقعة"

2- حسب معيار درجة الشمول: في هذا المعيار نميز بين: التغيير الشامل والتغيير الجزئي⁽¹⁾.

(أ) التغيير الشامل: هو ذلك التغيير الذي يشمل كافة الجوانب والمجالات في المنظمة.

(ب) التغيير الجزئي: هو ذلك التغيير الذي يقتصر على جانب واحد او قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة.

3- حسب معيار الموضوع: في هذا المعيار نميز بين التغيير المادي والتغيير المعنوي:

(أ) التغيير المادي: ويقصد به التغيير في الهيكل التنظيمي (التغيير الهيكلي) وكذلك التغيير في الاعمال والانشطة والوظائف التي يزاولها التنظيم او الوسائل التكنولوجية المستخدمة (التغيير التكنولوجي)⁽²⁾.

(ب) التغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي): فعلى سبيل المثال، قد نجد ان بعض المؤسسات لديها معدات واجهزة حديثة ولكن انماط سلوك العاملين واساليب العمل فيها تقليدية. لذلك يتوجب تغيير انماط السلوك بالنسبة للعاملين عن طريق التتمية او التدريب وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال⁽³⁾.

4- حسب معيار السرعة: ونجد فيه التغيير التدريجي (التغيير البطيء) والتغيير السريع⁽⁴⁾:

(أ) التغيير التدريجي (البطيء): يتميز هذا التغيير بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ. هذا النوع أكثر قبولا من التغيير السريع، الا ان اختيار السرعة احيانا لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف التي حدث التغيير بموجبها.

(ب) التغيير السريع: وعادة ما يكون نتيجة للتطور والتغيير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين.

(1) زيد منير البومي: إدارة التغيير التنظيمي والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص28.

(2) ملاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية- مصر، 2003، ص362.

(3) محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية- مصر، 2008، ص28.

(4) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم، المرجع السابق، ص372.

5- اما إذا اعتمدنا على كيفية احداث التغيير اساسا للتصنيف فنميز بين التغيير المفروض (بالقوة) والتغيير الرضائي (بالمشاركة) (1).

أ) التغيير المفروض (بالقوة): يفرض على العاملين من قبل الادارة (السلطة) وعادة ما تقابل بالرفض والاحباط والفشل.

ب) التغيير بالمشاركة (الرضائي): فيتم برضا ومشاركة العاملين والتخطيط للتغيير.

6- وهناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف فنجد التغيير البسيط (السطحي) والتغيير الجذري (الراديكالي) (2).

أ) التغيير البسيط (السطحي): يكون احداث هذا النوع في المنظمة تدريجيا، على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة، نجده يهتم بالجانب الانساني خاصة، ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية والتطبيق الشامل على كامل المنظمة.

ب) التغيير الجذري (الراديكالي): وهو تغيير مفاجئ وعارض، ويستغرق مدة طويلة، ميزته ترك اثار واضحة على كامل المنظمة، كما نجده عادة يطبق خصوصا في المجال التجاري او عند القيام بالتغيير الهيكلي.

بالإضافة للتقسيمات السابقة للتغيير فهناك من يرى تقسيم التغيير الى عدة انواع اخرى هي:

1- التغيير التطويري Dévelopmental change: (3)

ان هذا النوع من التغيير هو النوع الابسط من انواع التغيير التي قد يتم تنفيذها في المنظمات، وفي هذا النوع من التغيير، يمكن ان يتم وصف الوضع الجديد بانه تحسين Optimisation وتطوير Développement للوضع القديم، وهذا النوع يشتمل على حلول تتطلب تغيير عميق في المنظمة، حيث تكون نتيجة هذا النوع من التغيير ازاحة او تغيير بسيط في متطلبات البيئة او متطلبات السوق التي تحتاجها المنظمات من اجل النجاح.

2- التغيير النقلي او التحولي Transforming change: (4)

(1) عائشة شتاتحة: احداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة (دراسة حالة - سونلغاز "مديرية التوزيع بالاغواط")، رسالة ماجستير، منشورة،

قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص12.

(2) المرجع نفسه، ص12.

(3) خضر مصباح اسماعيل الطيطي، المرجع السابق، ص ص89-90.

(4) المرجع نفسه، ص98.

ان عملية التغيير التحولي عملية أكثر تعقيدا من باقي انواع التغيير السالف ذكرها، فهذا النوع من التغيير يتطلب العديد من الامور لكي يكون تنفيذ هذا النوع من التغيير ناجحا بشكل تام منها:

1. يتطلب استجابة قوية لمتطلبات السوق.

2. يتطلب استجابة قوية للتحويلات في قوى البيئة المحيطة بالمنظمة.

3. لا يتطلب معرفة ما هو المطلوب لعملية التحسين والتطوير.

❖ بعض الامثلة على التغيير التحولي:

- عملية اعداد وتوظيف تقنيات او حاسبات جديدة والتي لا تتطلب تغييرات رئيسية في السلوك.

- اعادة التنظيم والهيكل في المنظمة.

- عملية توليد منتجات جديدة او خدمات جديدة او عمليات او سياسات والتي يتم استبدالها بالقديمة.

3- التغيير الاستراتيجي Strategic change: (1)

يهتم هذا التغيير بالقضايا الرئيسية طويلة الاجل، وهي خطوة رئيسية للمستقبل، وتسمى ايضا الرؤية الاستراتيجية. ويحدث التغيير الاستراتيجي نتيجة تفاعل عدة عوامل مثل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة بالإضافة الى الامكانيات والهيكل والانتظمة المطلوبة لإنجاح التغيير.

4- التغيير الوظيفي Fonctionnel change: (2)

يرتبط هذا النوع من التغيير بالأنظمة (النظم) الجديدة والاجراءات التي لها اثر مباشر على تنظيمات العمل داخل المنظمة، وهذه التغييرات قد يكون اثرها اكبر على العاملين الافراد من التغييرات الاستراتيجية ولذلك فانه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

بالإضافة الى ما سبق هناك باحثين اخرين يضيفون انواع اخرى للتغيير هي: (3)

5- التغيير على مستوى المنظمة: ويتعلق الأمر بالتغيير في الانظمة الرئيسية للمنظمة او العلاقة مع السوق او نوع المنتج.

6- التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم: ويتضمن تغيير في الادوار والمراكز والمسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق الفرد والمنظمة.

(1) عدنان العتوم قاسم كوفحي: القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، دار اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان- الاردن، 2010، ص82.

(2) عدنان العتوم، قاسم كوفحي، المرجع السابق، ص82.

(3) عدنان العتوم، قاسم كوفحي، المرجع نفسه، ص ص82-83.

7- التغيير على نمط العمل الفردي: ويرتبط بالتغيير على مسؤوليات الموظفين او اشراكهم من خلال المشورة والاستشارة.

8- التغيير في العلاقات الشخصية: ويضمن التغيير في نمط العلاقات السائدة بين العاملين في المنظمة لتحسين العلاقات الانسانية السائدة بهدف رفع كفاءة الاداء العام للمؤسسة.

9- التغيير في الثقافة، تغيير ثقافة العاملين تعني تغيير فكرهم ونظرتهم للعمل، وهذه عملية ليست سهلة، ولكنها تحدث عند ظهور بؤادر انهيار في الاداء او عند تغير الادارة، بإدارة من خارج المؤسسة⁽¹⁾.

المبحث الثاني: استراتيجيات التغيير، مقاومته، وعوامل نجاحه.

ان اتباع أي استراتيجية من استراتيجيات التغيير في المنظمة لها مقاومة، فمقاومة التغيير أمر حتمي لا مناص منه فالإنسان بطبعه وفطرته يميل الى مقاومة تغيير الوضع الحالي لعدم التأكد من النتائج المترتبة عن التغيير

المطلب الأول: استراتيجيات التغيير

استراتيجيات التغيير.

يعتمد نجاح التغيير في المنظمة على الاستراتيجية المعتمدة في التغيير فهناك العديد من الاستراتيجيات يمكن للمنظمة ان تعتمد عليها عند احداث التغيير نذكر منها⁽²⁾:

1- استراتيجية التغيير المتدرج:

تعتبر استراتيجية التغيير المتدرج من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططا له مسبقا او فرضته ظروف طارئة، وهي تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرات العاملين، ورغبة العاملين بالمشاركة وثقافة المؤسسة ونجد في استراتيجية التغيير المتدرج:

(أ) استراتيجية المشاركة واسعة النطاق:

يعتمد على هذه الاستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة او ضرورة التغيير منخفضة، اذ يمكن من خلال هذا الاسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير ان يلعبوا دورا كبيرا في تحديد ما هو التغيير وكيفية احداثه. مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير مما يساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير.

(ب) استراتيجية المشاركة المركزة:

(1) سيد سالم عرفة : **اتجاهات حديثة في ادارة التغيير**، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2011، ص19.

(2) محمد بن يوسف النمران : **إدارة التغيير**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2006، ص210.

هنا تكون درجة التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد لدى المسير الوقت ليشرك جميع العاملين. وهنا يتطلب اتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد في نجاح عملية التغيير. والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة. بالإضافة لما سبق ذكره نجد: (1)

ت) استراتيجية أسلوب الاقتناع (أو التوعية):

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم اقتناع الأفراد أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير الذي ينوي إحداثه، بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من مقاومته، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

ث) استراتيجية أسلوب الإكراه:

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية للتغيير، وتكون الحالة بالنسبة للمسير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً، وبالتالي يفضل اتخاذ الأسلوب الإكراهي مع عدم نسيان المداومة على الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير.

2- استراتيجية التغيير البنوي:

يعتبر أحداث التغيير البنوي من قبل الإدارة مهماً بحيث يجب التخطيط له بعناية، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير، لأنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، لأنه بعد حدوث هذا النوع من التغيير تصبح المنظمة شيئاً مختلفاً تماماً. ولنجاح استراتيجية التغيير البنوي يمكن اتباع الأساليب القيادية التالية: (2)

أ) استراتيجية البراعة القيادية:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المنظمة أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.

مما تم ذكره سابقاً نجد كذلك:

(1) المرجع نفسه، ص 211.

(2) محمد بن يوسف النمران، المرجع السابق، ص 212.

(ب) استراتيجية الإقناع:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة، وجميع العاملين في المنظمة يدركون هذه الأزمة مع مقاومة منخفضة، وتقوم هذه الاستراتيجية على إيصال المعلومات والرؤى والتمسك بالمصالح التي ستترجم من وراء هذا التغيير المقترح، خاصة للأفراد الذين هم بصدد إقناعهم، وهو متأكد أنهم سينضمون إلى فكرته إذا استطاع إقناعهم بمنطقيتها.

(ت) استراتيجية الإلزام:

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، فالمنظمة في هذه الحالة يتبع أسلوب الإلزام بسبب عدم توفر متسع من الوقت لاتباع أسلوب المشاركة واسعة النطاق أو الإقناع ويجب على قائد التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققاً الاتحاد بين العاملين مما يقتضي توليد الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه ولما يريد أحداثه من تغيير.

(ث) الاستراتيجية الدكتاتورية (القصرية):

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة قوية، وهناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير فهذا هو الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير واتباع المنظمة حيث يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة، إلا أن الأمر يستدعي ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب الأنسب.

بحكم تنوع مختلف الاستراتيجيات في عملية التغيير يظهر لنا جلياً أنه لا توجد استراتيجية معينة ذات فعالية لمختلف المواقف وهذا ناتج عن التأثيرات البيئية الداخلية والخارجية لعملية التغيير لأن هذه المؤثرات البيئية ليست ثابتة سواء داخل المنظمة أو خارجها.

من جهة أخرى، وبالإضافة إلى الاستراتيجيات السابقة الذكر فإن المراجعة الأدبية لأبحاث وكتب إدارة التغيير توضح استراتيجيات مختلفة لإحداثه وهي ثلاث استراتيجيات⁽¹⁾:

1- استراتيجية الرشد والتطبيق العملي Empirical-Rational:

وتقوم على افتراضات عقلانية أن الأفراد يطبقون ما يحقق مصالحهم إذا ما شرح ذلك لهم، ويقوم هذا المدخل على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد من أكثر الطرق كفاءة

(1) نخبة من العلماء والباحثين : إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، مركز القرار للاستشارات، السيد عليوة وشركائه، دار الامين للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة- مصر، 2005، ص ص30-31.

هو الذي سيسود، وإذا ما نظرنا الى هذه الاستراتيجية للتغيير نجد انها تعتبر اسلوب مثالي وتتجاهل تأثيرات فرض القوى على الافراد.

2- استراتيجية القيم-اعادة التعلم Normative- Reeducative:

ويعترف هذا المدخل بحاجات الافراد في المنظمة وبالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الافراد والاداء ويفترض ان تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية اعادة التعلم حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة احلال قيم جديدة بدلا منها.

3- استراتيجية تطبيق القوة والقهر والاذعان Application of Power:

تتضمن هذه الاستراتيجية ارغام الافراد على احداث التغيير. ان اساليب القهر والقوة غالبا ما تفشل او تخلق استياء عاما حينما يصطدم التغيير المرغوب فيه بعنف مع القيم المستقرة المترسخة فمدخل التغيير الشامل الذي يتعامل مع كل المتغيرات دفعة واحدة وتقوم على علاقات الصواب والخطأ، الابيض والاسود واستخدام سياسة القوة والقهر والبتير يتعارض مع القيم المترسخة الكامنة لدى الافراد ويعارضها تماما ولا يتفاعل معها.

وتحتاج هذه الاستراتيجيات المختلفة الى استخدامات مختلفة للقوى الخارجية، كما تختلف توزيعات هذه القوى بين الاطراف المشاركة في احداث التغيير، كذلك ترتبط بعض هذه المداخل التقليدية كالمفاوضات الجماعية بقواعد ومواقف قديمة، وحتى لو نجحت هذه المداخل في حالة اغفال هذه القواعد والمواقف فقد تترد ثانية الى الوضع الاول لعدم تأصيل التغيير في القيم والمواقف والاتجاهات، ومع ذلك فهذه الاستراتيجيات تتناسب وتتفق مع المتغيرات الاكثر جذرية والتي تمس جموع كبيرة من الناس او من الطبقات (1).

المطلب الثاني: مقاومة التغيير.

1- مفهوم مقاومة التغيير.

هي عبارة عن رد فعل الافراد اتجاه التغيير، كما انها ليست في جميع الاحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعا للمسؤولين للتفكير مليا في التغيير او تكون تحذيرا او اشارة الى وجود بعض جوانب القصور فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الادارة من ذلك (2).

(1) نخبة من العلماء والباحثين، المرجع السابق، ص31.

(2) احمد اسماعيل المعاني، ناصر محمد سعود جرادات، احمد يوسف عريقات، المرجع السابق، ص269.

كما يمكننا تعريف مقاومة التغيير على انها: "استجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا او متوقع يهدد اسلوب عمل حالي"⁽¹⁾.

فمن الباحثين من عرفها على انها: "السلوك الهادف على وقاية وحماية الشخص من اثار تغيير حقيقي او مفترض، او هي اي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الحالي وفي وجه اي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع"⁽²⁾.

وتعرف مقاومة التغيير ايضا أنها: "عبارة عن عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الافراد"⁽³⁾. كما يرى اخرون ان مقاومة التغيير: "عبارة عن تعبير ظاهري او باطني لردود الفعل الراضة للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه"⁽⁴⁾.

ويعرف البعض الاخر مقاومة التغيير: "بانها امتناع الافراد عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل الى المحافظة على الوضع القائم"⁽⁵⁾.

من التعاريف السابقة الذكر نستنتج ان مقاومة التغيير هي ليست بالضرورة ردود افعال سلبية دائما، وانما تستطيع الادارة ان تستنفع منها وذلك من خلال اصلاح الخلل ان وجد او من خلال تعديل ما تقوم به.

2- اسباب مقاومة التغيير.

قد يرفض الناس التغيير وذلك لعدة اسباب:⁽⁶⁾

(أ) المصلحة الشخصية والسياسية:

وهي تتناول مواضيع ترتبط بالخسارة الشخصية، او مردود التغيير على المستوى الشخصي، مثل خسارة في المركز الوظيفي، واحتمال الخسارة في الترقية، والابتعاد عن زملاء العمل.

(ب) اسباب سيكولوجية:

وهي ترتبط بمجالات مثل: الخوف من المجهول او الاخفاق والخوف ايضا من القدرة على تنمية المهارات المطلوبة في الوضع الجديد، او انخفاض في القدرة على التكيف بشكل عام والتغيير.

(1) عائشة شتاتحة، المرجع السابق، ص28.

(2) بدون اسم: اسباب مقاومة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية، نابلس (فلسطين)، 2011/2010، ص15.

(3) المرجع نفسه.

(4) عادل عياض، المرجع السابق، ص37.

(5) ناصر محمد سعود جرادات، احمد اسماعيل المعاني، احمد يوسف عريقات، المرجع السابق، ص268.

(6) اسماعيل صفر، المرجع السابق، ص20-21.

ت) أسباب عاطفية:

وتتضمن فقدان الدوافع والطاقة اللازمة للتكيف والوضع الجديد وانكار الحاجة الى التغيير، وايضا عدم التأكد من فائدة التغيير التي تعود على الافراد.

ث) الاتجاه المتبع في تنفيذ التغيير وتطبيقه:

ويشمل ضعفا في مشاركة الافراد العاملين واسهامهم في العملية، وكذلك ضعفا في عملية الاتصال والتواصل.

ج) إدراك الافراد للتغيير:

ويكون بنقص في إدراك الافراد حول ضرورة التغيير، وعلى ماذا يشير؟ وما يجب عمله، والنتائج المحتملة للتغيرات المقترحة.

ح) تاريخ وثقافة المنظمة:

فشل المنظمة في مشاريع تغيير سابقة، يترك اثرا بالغا لدى الموظفين تجاه مشاريع تغيير اخرى جديدة.

كما يرى المدراء العامون ومدراء ادارة البرامج الادارية ان اسباب مقاومة التغيير كالتالي: (1)

- عندما تكون اهداف التغيير غير واضحة.
- عندما يكون الاشخاص المتأثرون بالتغيير غير المشتركين فيه.
- عندما يكون اقناع الاخرين بالتغيير يعتمد على اسباب شخصية.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وانماط ومعايير العمل.
- عندما يكون هناك اتصال ضعيف او مفقود عن موضوع التغيير.
- عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير او تهديد للمصالح الشخصية.
- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير.
- عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي.
- عندما يكون التغيير سريعا جدا.
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير.

(1) عبير مريم محمد خير عرقسوسي، المرجع السابق، ص37.

وهناك من يذكر اسباب اخرى منها: (1)

- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة، لان الانسان يخشى تغيير ما الفه.
- توقع الخسارة او الفشل.
- التخوفات الاقتصادية من تكاليف التغيير.
- القلق الاجتماعي مما يتطلبه التغيير من بناء علاقات اجتماعية جديدة.
- كما ان التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول، وفقدان الميزات او المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.

3- اشكال مقاومة التغيير Forms of Resistance to change

تأخذ مقاومة التغيير عدة اشكال، فقد يكون بعضها سلوكا ظاهرا او علنيا، مثل تكوين تجمعات رافضة، او المصارحة برفض التغيير، او ترك العمل، والبعض الاخر ضمنى او سلوك دفاعي مستتر او غير ظاهر، مثل استغراق فترات اطول في تنفيذ الاعمال، او زيادة عدد الاخطاء المرتكبة، او تمارض العاملين او زيادة عدد الغيابات، وسيتم فيما يأتي توضيح هذين الشكلىن الاساسيين من اشكال المقاومة: (2).

أ) السلوك الدفاعي العلني:

يقصد بالسلوك الدفاعي العلني مواجهة العاملين ورفضهم للتغيير بشكل علني وظاهر، ويكون خلال الممارسة الفعلية لهذا الرفض، والذي قد يأخذ عدة اشكال منه:

- تكوين تجمعات رافضة من قبل العاملين، والاعلان عن عمل تكتلات ضد التغيير المقترح، وهذا الاسلوب من أخطر اساليب او اشكال المقاومة لأنه يتضمن التحدي، وربما يصل الامر الى الاضطرابات والاحتجاجات الراضية للتغيير، ومن الامثلة على هذا النوع من الرفض العلني، ما حدث في فرنسا في عام 2010، عندما رفض العاملون في القطاعات العامة والخاصة التغييرات التي حدثت على قوانين التقاعد التي حاولت ان تفرضها الحكومة، وخرج العاملون في مظاهرات واحتجاجات رافضة لهذا التغيير، وتسبب ذلك بحدوث ازمة كبيرة.

(1) عبير مريم محمد خير عرقسوني، المرجع السابق، ص38.

(2) ناصر محمد سعود جرادات، احمد اسماعيل المعاني، احمد يوسف عريقات، المرجع السابق، صص276-277.

- ترك العمل، والذي يكون نتيجة الاحتجاج او الرفض للتغيير المقترح، خاصة عندما يجد العاملون صعوبة في محاولة ثني جهود التغيير او تعطيلها، ما يدفع العاملين، او بعضا منهم لتقديم استقالاتهم وتركهم للعمل.

اما الشكل الثاني من اشكال مقاومة التغيير هو: (1)

ب) السلوك الدفاعي المستتر:

وهو عكس الاسلوب السابق، اذ يحاول العاملون اخفاء رفضهم للتغيير، وبذات الوقت يقومون بما يؤكد رفضهم، ولكن بشكل غير علني، وغير واضح، وهذا السلوك يضعف الولاء للمؤسسة ويؤدي الى فقدان الدافعية للعمل وتبرز هذه الظاهرة من خلال عدة اشكال منها:

- استغراق فترات اطول في تنفيذ الاعمال، مما يعيق عمل المنظمة، ويجعلها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها في المواعيت المحددة، وربما يدفع هذا الاجراء المنظمة لإعادة النظر في جهود التغيير، لأنها، وبسبب السلوك غير المعلن للعاملين، تكون قد اثرت على عمل المنظمة بشكل سلبي.

- زيادة عدد الاخطاء المرتكبة، بشكل مقصود، لإعطاء الادارة الانطباع بان التغيير الجديد ليس في مصلحة العمل، الامر الذي سيدفع المنظمة الى اعادة النظر في برامج التغيير التي تبنتها.

- تمارض العاملين او زيادة عدد الغيابات، وفي هذه الحالة يتعمد العاملون تعطيل العمل الجديد، وبشكل مقصود لعرقلة برامج التغيير الجديدة.

المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير.

تتجح المنظمة في تطبيق برنامج التغيير عندما تتوفر العناصر الاتية: (2)

1- وضوح دوافع واسباب التغيير:

اي ان الاسباب وراء احداث عملية التغيير ينبغي ان تكون واضحة وشفافة ومفهومة للأفراد العاملين وتقدم لهم على انها ضرورية وجوهرية.

2- الاشراف والقيادة:

ينبغي ان يشرف على التغيير قائد (أو قادة) وهو عادة يكون من الاداريين يحدد الدوافع والرؤية المستقبلية.

(1) ناصر محمد سعود جرادات، احمد اسماعيل المعاني، احمد يوسف عريقات، المرجع السابق، ص 277.

(2) قويدر معيربي: (مداخلة: مفاهيم اساسية عن التغيير التنظيمي، ادارة التغيير، مقاومة التغيير)، مداخلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

سعد دحلب- البلدة، بدون سنة مناقشة، ص ص 08-09.

3- المشاركة:

يجب اشراك الافراد العاملين في المنظمة في تصميم التغيير والتخطيط له وتنفيذه، لأنهم هم اول من سيتأثرون به.

4- دعم وتأيد القادة المشرفين على التغيير بما يضمن الاستمرارية في العمل وتحقيق النتائج.

5- تهيئة الظروف والبيئة التي تساعد على التغيير للأفراد العاملين.

6- تبيان وتوضيح مزايا وإيجابيات التغيير للأفراد العاملين.

7- معرفة وتشخيص المشاكل التنظيمية بكل دقة وموضوعية وبأسلوب علمي وواقعي.

8- التدريب والتكوين:

يتطلب التغيير تطوير المهارات الفردية للذين يشملهم التغيير حتى تكون لهم القدرة على التعامل مع تحديات الوضع الجديد.

9- توفر الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تهيئ للتغيير المناخ وتدفع به الى بلوغ اهدافه.

10-الاتصال:

تعتبر قناة الاتصال مع العاملين في المنظمة من الوسائل المهمة في عملية التغيير لأنها توضح ما هو مبهم وتجيب عن كثير من التساؤلات لدى الافراد.

غياب عامل او أكثر من العوامل المذكورة سابقا سوف يؤثر سلبا ويؤدي الى عدم نجاح التغيير.

المبحث الثالث: مدخل لإدارة التغيير.

لا شك ان ادارة التغيير في بيئة تتسم بالتحديات وعدم الاستقرار فرضت على المؤسسات مصاعب وازمات كثيرة من جهة، ومن جهة اخرى التقلبات المستمرة في البيئة الخارجية للمنظمة وازدياد وتيرة الحياة فرضت علينا تغييرات مستمرة وقيما جديدة تعيق عليها الاستقرار، وأضحت الحاجة للتغيير داخل المنظمات اشبه بحاجة الانسان للماء والهواء. فلا بد لنا من توليد بيئة جديدة تسمح لنا بالنهوض وصناعة المستقبل.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير، خصائصها، وأهدافها.

أولاً: مفهوم ادارة التغيير.

تعرف ادارة التغيير على انها: "قيام مجموعة من الاداريين برئاسة المدير بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة فإدارة التغيير كأى ادارة تهدف لتحقيق الفاعلية الادارية، وقد تتطلب من القائد اجراء

تغييرات في متطلبات عناصر الموقف الاداري كإعادة تحديد الواجبات او تصحيح طرق العمل أو إعادة بناء هياكل التنظيم... وهذا يتطلب ان يكون لدى المدير القدرة على وضع استراتيجية للتغيير اذا اراد تحقيقه بكفاءة كما ان فاعلية القائد في وضع استراتيجية التغيير وتنفيذها تعتمد على قدرته على تحليل ردود الفعل لدى موظفيه وكيفية معالجتها⁽¹⁾.

وتعرف ايضا: "مصطلح اداري يقصد به اجراء تغيير في طريقة العمل او ادارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم لمواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة العمل في المنظمة، او هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله الى بعث الحداثة، ومنع التراجع وازالة الصدى وازاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح، او يصيب الافراد او تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها، وقادرة على التكيف والتجاوب مع الازمات والظروف الصعبة"⁽²⁾.

كما تعرف ادارة التغيير من وجهة نظر اخرى انها: "الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية، او هي الالة او الدافع التي تحرك الادارة والمنظمة لمواجهة الازمات الجديدة وإعادة ترتيب الامور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الايجابي"⁽³⁾.

كما يرى اخرون بان ادارة التغيير: "هي عملية تبديل او تعديل او الغاء او اضافة مخطط لها في بعض اهداف المنظمات وسياساتها، او قيم واتجاهات الافراد والجماعات فيها، او في الامكانيات والموارد المتاحة لها، او في اساليبه وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لزيادة فاعلية اداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها"⁽⁴⁾.

وتعرف ايضا على انها: "جميع التغييرات الداخلية التي تطرأ على النظام الاجتماعي والاقتصادي في منظمات الاعمال تستطيع من خلالها المنظمات تطوير نفسها في جو يضمن نجاحها على المدى الطويل"⁽⁵⁾.

(1) (خواطر حول ادارة التغيير) من الرابط: <http://www.hrdiscussion.com/hr8907.html> يوم: 28 مارس 2015، الساعة: 15:56^h.

(2) سيد سالم عرفة، المرجع سابق، ص17.

(3) خضر مصباح اسماعيل الطيبي، المرجع السابق، ص ص29-30.

(4) رافدة عمر الحريري، المرجع السابق، ص66.

(5) عدنان العتوم، قاسم كوفحي، المرجع السابق، ص83.

ومن منظور اخر فإدارة التغيير: "هي منهج جريء للتعامل الايجابي مع الفرض البيئية ومواجهة التحديات والتهديدات، كما انها اسلوب يبادر ويرد على المتغيرات وهو حاصل عملية التفكير المتكامل وليس محصلة عاطفة او الرد العفوي السريع"⁽¹⁾.

كما ان ادارة التغيير هي: "تطبيق لأفكار جديدة او سلوكيات جديدة، ويمكن ان يشمل التغيير ادخال سلعة جديدة او خدمة جديدة او تكنولوجيا جديدة او اتباع اسلوب اداري جديد"⁽²⁾.

من التعاريف السابقة نستنتج ان ادارة التغيير هي عبارة عن عملية تتولاها قيادة التغيير بهدف تجاوز الوضع الحالي الغير مرغوب فيه، الى أفضل وأحسن وضع وذلك باستخدام أفضل الطرق بكفاءة وفعالية وبأقل درجة ممكنة من التكاليف لتحقيق وبلوغ اهداف المنظمة.

ثانيا: خصائص ادارة التغيير.

تنتم ادارة التغيير بالخصائص والسمات التالية:⁽³⁾

- 1- **الاستهداف:** ان ادارة التغيير تسعى الى تحقيق اهداف واضحة ومعلومة.
- 2- **الواقعية:** ينبغي على ادارة التغيير ان تكون مرتبطة بالواقع الذي تعيش فيه من حيث المشاكل ورصد الامكانيات المادية والمالية لإيجاد الحلول ببسر وسهولة.
- 3- **التوافقية:** على ادارة التغيير ان توافق بين اهداف التغيير وبين رغبات وتطلعات الاطراف التي لها علاقة بالمنظمة سواء كانوا عمال او زبائن.
- 4- **الفعالية:** يجب على ادارة التغيير ان تكون لها القدرة على نقل الاثر الى الواقع العملي عندما تعمد الى الاساليب والطرق المفضلة في التغيير.
- 5- **المشاركة:** يجب ان ترتبط ادارة التغيير باشارك القوى المرتبطة بالتغيير لحماية عملية التغيير من الانتكاسات والهزات.
- 6- **الشرعية:** التغيير ينبغي ان يتم في ظل الشرعية القانونية والاخلاقية حتى لا يقاوم وتكون له مصداقية.
- 7- **الاصلاح:** التغيير يجب ان يكون نحو الاحسن بترك الأسوأ ومعالجة النقائص.

(1) فريد النجار، المرجع السابق، ص355.

(2) حسن محمد احمد محمد مختار : **الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم، والنماذج)**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر، الطبعة الثانية، القاهرة- جمهورية مصر العربية، 2011، ص295.

(3) قويدر معيربي، المرجع السابق، ص10.

8- العقلانية: عند اخذ قرار التغيير يجب ان تؤخذ معايير التكلفة والعائد بعين الاعتبار، فالعقلانية تتطلب عند احداث التغيير تخصيص تكاليف اقل للحصول على عوائد أكبر حتى يسهل عملية تغطية التكاليف بالعوائد.

9- القدرة على التطور نحو الاحسن.

10- القدرة على التكيف مع المستجدات.

ثالثا: أهداف إدارة التغيير.

معلوم ان الهدف الرئيسي لإدارة التغيير هو احداث التغيير بأفضل الطرق وحل مشاكله ومتابعته. وليتم ذلك فلا بد ان تسعى ادارة التغيير لتحقيق اهداف فرعية، ولكنها مهمة جدا لتنجح في التغيير واهمها: (1)

1- ارساء قواعد الثقة بين الافراد والجماعات.

2- ايجاد مناخ مفتوح لحل المشكلات، وتوضيح الخلافات في الراي سواءا بين الجماعات او بين الجماعة الواحدة.

3- تحديد مسؤولية اتخاذ القرار.

4- زيادة درجة الاحساس بحركة الجماعة.

5- زيادة قدرة الافراد على الرقابة الذاتية.

6- مساعدة المديرين على زيادة فهمهم ومهاراتهم في عملية تنفيذ التغيير.

كذلك من اهداف ادارة التغيير ما يلي: (2)

1- الكشف عن الصراع بهدف ادارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

2- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الافراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

3- تمكين المديرين من اتباع اسلوب الادارة بالأهداف بدلا من اساليب الادارة التقليدية.

4- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة

المختلفة ونتائجها

(1) عبير مريم محمد خير عرقسوسي، المرجع السابق، ص21.

(2) سيد سالم عرفة، المرجع السابق، ص23.

المطلب الثاني: مراحل إدارة التغيير والقوى المؤثرة فيه.

أولاً: مراحل ادارة التغيير.

تتمثل هذه المراحل في الفترات التي تستغرقها عملية التغيير للانتقال من الوضع الراهن المتميز بالمشاكل الى الوضع المستقبلي المتميز بالحلول والاستقرار، وهذه المراحل هي: (1)

1- مرحلة جمع المعلومات والتشخيص:

وتتمثل في المدة التي يتم فيها جمع المعطيات والمعلومات حتى تسهل عملية تشخيص وتحليل المشكلة ومن ثم وضع الخطة المناسبة.

2- مرحلة الاستجابة:

وهي المدة التي تستغرقها ادارة المنظمة للاستجابة للتغيير مع ملاحظة ان ادارة المنظمات تختلف في درجة الاستجابة، حيث نجد الادارة السريعة وهناك الادارة البطيئة.

3- مرحلة التخطيط: وتبدأ عندما يتخذ قرار التغيير من طرف القيادة، فتبدأ عملية استشارة الاطارات لتصميم الخطة.

4- مرحلة التنفيذ: هي تطبيق الخطة المصممة وتحويلها الى تغيير على ارض الواقع.

5- مرحلة التأثير: هي الفترة الفاصلة بين تنفيذ القرار ظهور الاثر في شكل هدف نهائي

6- مرحلة التقييم: وهي المرحلة التي تلي مرحلة التأثير، حيث في هذه المرحلة يتم تقييم النتائج والاثار والحكم عليها.

ثانياً: القوى المؤثرة في ادارة التغيير.

يلخصها الباحثون والكتاب في ثلاث نقاط: (2)

1- الفرد: باعتباره يميل الى مقاومة كل جديد.

2- البناء التنظيمي: فالبيروقراطية من القوى الكبرى المقاومة للتغيير والمنتشبة بالنظام الاداري الهرمي على عكس الانظمة الاخرى التي تدعو الى المشاركة الفاعلة.

3- البيئة: بما تشمله من تقنية واقتصاد وسياسة وثقافة، وعلاقات تؤثر سلبا وايجابا على التغيير.

(1) قويدر معيربي، المرجع السابق، ص ص10-11.

(2) عبير مريم محمد خير عرقسوسي، المرجع السابق، ص ص21-22.

وإدارة التغيير الناجحة لا بد وأن تفكر في كل هذه القوى وتشملها بما يناسبها من تغيير. كما عليها أيضا ان تكون قادرة على التعامل مع مشكلات مقاومة التغيير الناتجة عن كل من هذه القوى.

المطلب الثالث: استراتيجيات ادارة التغيير: من اهمها ما يلي: (1)

1- استراتيجية الارتقاء والنمو: وتتبنى فلسفة التغيير التدريجي وتستهدف اقامة المزيد من التغيير والتطوير والتجديد، وهي عملية مرحلية ومتتالية من الاصلاح.

2- استراتيجية الهيمنة: تقوم على اساس الاستفادة من حقائق القوة التي بلغها الكيان الاداري في مرحله السابقة والاستفادة منها في جذب مجموعة من المزايا الاخرى، بقصد تحقيق التفرد والتميز على باقي المؤسسات في نفس المجال.

3- استراتيجية الاقناع والاعزاء: وتقوم على اساس الاقناع بأهمية وضرورة التغيير، وتستخدم في ذلك اللقاء المباشر والحوار والمناقشة وتوفير حوافز لكل من يؤدي دوره في منظومة التغيير.

4- استراتيجية السلطة: وتتخذ من السلطة والقوانين واللوائح ادوات لغرض التغيير بالقوة القانونية وتأمين حركة سيره وتقدمه.

5- استراتيجية التجديد التنظيمي:

وتقوم على اساس تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي وحده دون غيره من المجالات الاخرى، انطلاقا من ان تجديد التنظيم هو الاساس.

المبحث الرابع: مساهمة إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير في المؤسسة

أصبحت الإدارة المعاصرة تعتمد من خلال أسلوب إدارة المعرفة، على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في مجالات العمل، وتستثمر هذه المعرفة والخبرة في تحقيق تغييرات أساسية تميزها عن المنافسين بتقديمها سلع أو خدمات جديدة ومتميزة، والمعرفة باعتبارها رأسمال فكري Intellectual capital، يمثل نخبة من العاملين الذين لديهم قدرات معرفية وتنظيمية لإنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة، ويتعلمون بشكل مستمر كيف يعملون على تغيير منظماتهم من أجل تعظيم قدرتها التنافسية (2).

(1) سيد سالم عرفة، المرجع السابق، ص 20.

(2) هالة أحمد صبري، العرب والمعرفة والمستقبل، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل 2004، ص 07.

المطلب الأول: العوامل المساعدة في نجاح إدارة التغيير

لقد أصبحت الإدارة تواجه مهمة شاقة ليست متابعة لتلك المتغيرات السريعة وملاحقة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لتحقيق أهدافها فحسب، ولكن عليها بالإضافة الى ذلك المبادرة بالتطوير وصنع التغيير. ولصنع التغيير ينبغي على القائد مراعاة العوامل المساعدة في نجاحه لإدارة التغيير من أجل التطوير والتحسين، ولعل أبرز العوامل المساعدة في ذلك ما يلي¹

1. يتطلب تحقيق التغيير التزاما شديدا وقيادة مثالية تنتقى من خيرة المسؤولين المتميزين.
2. فهم ثقافة المؤسسة ومستويات التغيير التي قد تكون فعالة.
3. يجب أن تتناسب طبيعة المسؤولين عن إدارة التغيير ومهاراتهم القيادية مع ظروف المؤسسة واستراتيجيات التغيير الخاصة بها.
4. بناء بيئة عمل تساعد على احداث التغيير، وتطوير المؤسسة لكي تصبح مؤسسة تعليمية فاعلة ومتطورة.
5. يجب تقسيم برنامج التغيير الى أجزاء يشترك العاملون في تنفيذها.
6. وضع نظام للحوافز يشجع الابداع ويعترف بالنجاح المتميز.
7. تحمل الجهود المحبطة وإيجاد مراحل إضافية (إذا استدعى الأمر) للتعديل، والتعلم من حالات الفشل التي قد تصادف عملية التغيير.
8. توفير الوثائق والبيانات التي يتطلبها التغيير والتأكد من صحتها.
9. من الأسهل تغيير التصرفات عن طريق تغيير العمليات والنظم والهيكل بدلا من تغيير المواقف أو الثقافة المشتركة.
10. اختيار العاملين الذين يشجعون التغيير ويرحبون به وجعلهم عوامل فاعلة في احداث التغيير.
11. إدارة التغيير بكفاءة للتعامل مع مقاومة التغيير، وتوضيح السبب في ضرورة التغيير ومدى تأثيره على كل فرد في المؤسسة.
12. منح بعض الصلاحيات للعاملين وتنمية مهاراتهم واتجاهاتهم ليتمكنوا من طرح الأفكار الجديدة والإبداعية.

تساهم إدارة المعرفة في إدارة التغيير من خلال العمليات التي تمر بها إدارة المعرفة كما يلي²:

(1) رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان-الأردن، 2011، ص 79-80
 2 مرزوق نسيم، دور التكوين عمبية التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج محند واکلي، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، البويرة، 2013/2012، ص 58.

المطلب الثاني: تشخيص المعرفة وعلاقتها بإدارة التغيير:

إن التشخيص الصحيح للمعارف التي تمتلكها المنظمة عن عناصر بيئتها الخارجية، سواء كانت منافسين، زبائن، موردين، تسمح لها بإدراك أن الوضعية الحالية لم تعد صالحة، ولذا يجب عليها الخروج منها وفي الوقت المناسب، وأن النتائج التي حصلت عليها لا تتناسب مع البيئة ولا المستقبل، ولذا من الضروري تغيير هذه الوضعية، وتعمل الإدارة العليا على توجيه المؤسسة والأفراد لكي يدركوا ضرورة وإلزامية هذا التغيير. وبعد التشخيص من الأمور المهمة في إدارة المعرفة، ففي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج عمليات المعرفة الأخرى، وتعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل التغيير المطلوب، فتشخيص المعرفة يسمح بتحديد واستنتاج مجموعة التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات العلمية لاستشراف المستقبل، وتحقيق أهدافه من خلال اختيار بين البدائل والنماذج الاقتصادية والاجتماعية لاستغلال الموارد البشرية والطبيعية والفنية المتاحة إلى أقصى حد ممكن لإحداث التغيير المطلوب.

تتطلب إدارة التغيير تحديد التغييرات المستقبلية لمواجهة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهو ما يتطلب عملية حصر الاحتياجات المطلوبة لعملية التغيير، وتتطلب أيضاً تحديد المشكلات التي واجهتها المنظمة سابقاً أو تواجهها حالياً، وهو ما تساهم به عملية التشخيص الدقيق للمعارف التي تمتلكها المنظمة والعاملين فيها، فبدون دراسة وتحليل وفهم هذه المعارف، لا يمكن إدراك الحاجة للتغيير، والوقت الملائم والطرق المناسبة للتغيير.

المطلب الثالث: اكتساب المعرفة وعلاقتها بإدارة التغيير:

يعتبر اكتساب المعرفة عملية حيوية للأداء المستقبلي للمنظمة، ويجب ملاحظة أن كل أجزاء المنظمة تولد المعرفة لنوع واحد أو أكثر وسوف يؤثر جزء واحد أو كل الأجزاء على الميزة التنافسية بدرجات متفاوتة، فإدارة

معرفة المنتجات تسمح بخلق الأفكار الجديدة لإحداث تغييرات في المنتجات والخدمات بناء على المعرفة المكتسبة عن حاجات ورغبات وأذواق الزبائن¹

ان جوهر مفهوم إدارة المعرفة يرتكز على عمليات ابتكار وتكوين المعرفة من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود المنظمة لتكوين معرفة جديدة او الاستفادة من تفاعلات أصحاب المعرفة مع أسواق المنظمة وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة.

وقد اعتمدت بعض المنظمات خاصة الصناعية منها، على العلماء النابغين لتطوير منتجاتها حيث كونت فرق عمل ينشط فيها جميع المختصين في مجموعة يمثلون كافة الأنشطة من البداية حتى التسويق والبيع حيث تتدفق الأفكار بدون قيود بيروقراطية، كما أسندت بعض المنظمات أنشطة المشروعات الجديدة إلى جهات خارجية لتوسيع دائرة الإبداع وتوزيعاً للمخاطر المحتملة، ولخلق ميزة تنافسية قامت العديد من المنظمات بإشراك العملاء الكبار ضمن فرق العمل قصد المساعدة في التصميم، وقد يصممون جزء من المنتج بأنفسهم، وهوما يساهم في إحداث التغيير والتطوير سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية

المطلب الرابع: تطبيق المعرفة وعلاقتها بإدارة التغيير:

يعنى تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها. ومن الملاحظ أن الدراسات والأبحاث الخاصة بإدارة المعرفة لم تعط اهتماماً كبيراً لهذه المرحلة من عملية إدارة المعرفة، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين.

تقوم الإدارة في هذه الخطوة بوضع رؤيتها عن التغيير والتي تركز حول تطوير الاستراتيجية، الثقافة أو الهيكل التنظيمي، وتستفيد الإدارة من المعارف التي اكتسبتها وخبزنها عبر الزمن في تحديد التغييرات المطلوبة والأساليب المناسبة لتطبيقها.

وتساهم إدارة المعرفة في قيادة التغيير، إذ أن إدارة المعرفة تمكن من توجيه التغييرات التي تحيط بالمنظمة، كظهور توجه اجتماعي جديد مثلاً، يؤثر على تفضيلات العملاء، أو ممارسات إدارية جديدة أو تقنية ناشئة، ويؤكد Drucker أن المنظمة لا تستطيع إدارة التغيير... ولكنها تقوده فقط، وهنا تبرز أهمية المعارف التي يمتلكها القادة الإداريين في تحديد مراحل وأساليب واستراتيجيات التغيير الملائمة، كما أن معارفهم الإدارية تسمح لهم بوضع الخطط لتنفيذ التغيير كما أن معارفهم عن السلوك البشري تسمح لهم بتحديد عوائق التغيير وصعوباته مسبقاً، وخاصة أشكال مقاومة التغيير التي يمكن حدوثها من قبل الأطراف التي ستتأثر بالتغيير.

¹امدوح عبد العزيز رفاعي، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، مطبعة جامعة الملك فيصل، الرياض، 2007، ص 22

كذلك يرى شيرمرهورن (Shermerhorn,1999)، أن إدارة المعرفة تعزز استراتيجيات التغيير في المنظمات، مثل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management(TQM) وإعادة هندسة الإجراءات (الهندرة) Re-engineering والتطوير التنظيمي Organizational Development(OD) والتعلم التنظيمي Organizational Learning(OL)، أما نيومان (Newman,1996) فإنه يتبنى وجهة نظر أخرى، ويرى أن وظيفة إدارة المعرفة تختلف عن وظيفة الهندرة Re-engineering، فبينما تهدف الهندرة إلى تحويل إجراءات المؤسسة من العمل بمستوى معين من التكنولوجيا إلى مستوى أعلى دفعة واحدة، فإن إدارة المعرفة تتولى عملية التغيير والتطوير لإجراءات العمل والعاملين ومواجهة الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة والتعامل معها بشكل دائم ومستمر¹.

¹ هالة عبد القادر صبري، واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، المجلة العربية للإدارة، مجموعة 30، عدد 2، الأردن، ديسمبر 2010، ص 160.

خلاصة الفصل:

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

الفصل الثالث

تمهيد:

بعدما تم استعراض الجانب النظري للموضوع من خلال الفصلين السابقين، نحاول من خلال هذا الفصل إجراء عملية إسقاط لأهم المفاهيم النظرية التي تم تناولها، على مؤسسة الاقتصادية الجزائرية المتمثلة في مؤسسة "مطاحن الأوراس - باتنة-وحدة أريس، لإبراز دور إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير بالمؤسسة. وللقيام بهذه الدراسة التطبيقية، تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، كالآتي:

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.
- المبحث الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان والأدوات الإحصائية المستخدمة.
- المبحث الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

في هذا المبحث سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة التطبيقية، المتمثلة في مطاحن الأوراس-باتنة-وحدة أريس من خلال التطرق إلى لمحة تاريخية عن المؤسسة، تعريفها، أهدافها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس -باتنة-، تعريفها، أهدافها

أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة

أنشأت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال الشركة الوطنية لمطاحن السميد والعجائن الغذائية بموجب مرسوم مؤرخ في 1965/03/25 تحت رقم 65/88 والمعدل بالأمر رقم 68/99 المؤرخ في 1968/04/26 والتي أرادت أن تجعل منها الطابع الشمولي.

هذه الشركة موجودة في كافة نواحي الوطن مقسمة إلى وحدات إنتاجية واقتصادية الهدف الرئيسي منها: تسويق المنتج والسيطرة على السوق الداخلية والاستحواذ عليه عبر فروعها الكثيرة.

وفي بداية الثمانينات وبالضبط في سنة 1982 حينما شرعت الدولة في سياسة اقتصادية اعتمدت سياسة إعادة الهيكلة لكافة المؤسسات الإنتاجية والاقتصادية وقد شملت هذه الهيكلة الشركة الوطنية "سميد أريس" حيث تم تشكيل 5 شركات جهوية مختصة في الصناعات الغذائية تحت اسم "الرياض" وتتمركز هذه الشركات في 5 مدن من كبريات المدن الجزائرية وهي: الجزائر، سطيف، قسنطينة، تيارت، سيدي بلعباس.

مما يجعل تابعها طابعا جهويا، لكن لم تعمر طويلا حتى تم تحويلها إلى مؤسسات عمومية اقتصادية ذات أسهم على شكل مجتمعات، والتي تم تقسيمها أيضا إلى شركات فرعية تابعة.

* أسباب إنشاء الوحدة:

تعتبر الوحدة "سميد أريس" الوحيدة في المنطقة وسبب إنشائها سياسي قبل أن يكون اجتماعي، وهذا في إطار تنمية المنطقة سياسيا واقتصاديا، لفك العزلة عنها نظرا لماضيها التاريخي المجيد تحت اسم سياسة التوازن الجهوي على المستوى الوطني.

ثانيا: التعريف بمؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس-

تعتبر مطاحن الأوراس - وحدة أريس، من بين المؤسسات الإنتاجية القديمة التابعة لمجموعة الرياض أو ما يسمى بمجموعة سميد، إذ تأسست بموجب المرسوم رقم 65-09 المؤرخ في 25-03-1965 لتأخذ طابعا صناعيا وتجاريا، ومع هيكلة مؤسسات الرياض انبثقت مطاحن الأوراس كشركة فرعية تابعة لمجمع -سميد، وتقع غرب مدينة أريس على الطريق الرابط بين أريس وولاية بسكرة، على مسافة 3 كلم من مركز المدينة أريس والتي تبعد بدورها عن مركز الولاية باتنة بـ 60 كلم، حيث بدأت أشغال انجاز الوحدة سنة 1967م، ودامت مدة انجازها 11 سنة، أنجزت من طرف المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية سينيتري ومؤسسة بيلار السويسرية التي قامت بتركيب المطحنة، وبدأت نشاطها الإنتاجي سنة 1986م برأس مال قدره 5,000,000,00 دج وبعدها عمال قدره 154 عامل وطاقة إنتاجية مقدرة بـ: 2000 قنطار/24 ساعة (1000 قنطار/سميد-1000 قنطار/دقيق).

وفي سنة 1999م تم رفع رأسمالها من 115.000.000,00 دج إلى 120.000.000,00 دج، ليصبح سنة 2005 367.000.000,00 دج.

وتتربع المؤسسة على مساحة تقدر بـ 9 هكتارات، تمت إقامة البنايات على مساحة 1,5 هكتار أما بقية المساحة فهي مخصصة لتكنة عسكرية.

ثالثا: الأصناف العمالية واستهلاك الطاقة بالمؤسسة.

عدد عمال الوحدة سنة 1986 بلغ 154 عامل حسب الاختصاصات 17 إدارات و 46 عون تحكم و 91 منفذين، أما في سنة 2015 فقدر عدد عمال الوحدة بـ 82 عامل (دائمين ومتعاقدين) حيث شهد انخفاضا بسبب عدة أسباب: التقاعد لدى العمال وعدم استقطاب عمال جدد، التسريح، انتهاء عقود التشغيل ... الخ ويتوزع عمال الوحدة حسب الأصناف والاختصاصات، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (02): الأصناف والاختصاصات المهنية بالوحدة

المجموع	المنفذون (أعوان تنظيف رؤساء الورديات)	المهرة (أعون تحكم، رؤساء الفروع)	إدارات (مهندسون، رؤساء المصالح، المدير)	المجموعات
47	17	22	11	الدائمون
35	15	17	/	المتعاقدون
82	32	39	11	المجموع

المصدر: متحصل عليها من المؤسسة مصلحة المستخدمين: 2015 / 05 / 07

تستهلك الوحدة يوميا من الطاقة ما مقداره 3702 كيلو فولط أمبير K.V.A ومن الماء ما مقداره 10 متر مكعب، وهي كميات لا يستهان بها.

رابعا: أهداف المؤسسة محل الدراسة

تتمثل أبرز أهداف الوحدة عموما، فيما يلي:

- زيادة الإنتاج من الدقيق والسميد وبالتالي تلبية احتياجات الزبائن في المنطقة خاصة وفي الوطن عامة.
- تموين السوق الوطنية بالمنتجات الرفيعة الجودة.
- توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل.

المشاكل التي تعترض الوحدة:

رغم أن الوحدة "سميد أريس" حققت جزءا من الأهداف المسطرة إلا أنها تعاني من عدة مشاكل يمكن حصرها في

النقاط التالية:

1-الموقع الجغرافي:

حيث أن الوحدة تقع في منطقة جبلية شبه معزولة وبعيدة عن الولايات المستهلكة لهذه المنتجات وخاصة الولايات التي تتواجد فيها مثل هذه الوحدات كما أن الطرق المؤدية إلى الموقع كثيرة الالتواءات مما يصعب عملية التموين والتوزيع.

2-الأحوال الجوية :

نلاحظ أن نشاط التموين والتوزيع ونشاط الوحدة عموما يتأثر بشكل كبير بالأحوال الجوية، ففي فصل الشتاء تتساقط الثلوج وتت عزل المنطقة انعزالا شبه كلي لمدة معينة وهذا يؤدي إلى توقف نشاط التموين والتوزيع في فصل الشتاء من شهرين إلى ثلاثة أشهر.

3-المنافسة :

للمنافسة دور سلبي على نشاط الوحدة ككل وعلى نشاط الشراء والتوزيع خاصة وتعتبر من ناحية السعر والخدمات المقدمة كالنقل المجاني والبيع على الحساب لأجل ولهذا تلجأ الوحدة إلى تخزين منتجاتها لفترة قد تكون طويلة وبالتالي تكاليف التخزين تكون مرتفعة وربما تتعرض المنتجات للتلف وهذا ما يتعارض وأهداف الوحدة.

العلاقات الخارجية للوحدة:

للوحدة علاقات خارجية مع مؤسسات أخرى، وهذا من اجل تبادل المنافع ومن هذه العلاقات ما يلي:

1-علاقة الوحدة بالمديرية العامة: رغم بعد المديرية العامة عن الوحدة إلا أن العلاقة بينهما علاقة منفعة

حيث تنقسم إلى قسمين:

- أ-علاقات إدارية تتمثل في، تلقي الأوامر وتنفيذها وإرسال التقارير عن النشاط.
- ب-علاقات مالية تتمثل في إيداع الإيرادات في حساب الشركة وتلقي الاعتمادات عند كل شهر.
- 2-علاقة الوحدة بالزبائن: بما أن زبائن الوحدة كثيرون فان العلاقة معهم يجب أن تكون جيدة من حيث:
- الاستقبال والتوجيه - البيع والتحصيل المالي.
- 3-علاقة الوحدة بالهيئات الأخرى: مثل
- أ-الضمان الاجتماعي: تتمثل هذه العلاقة في:
- تسديد الاشتراكات.
- تحصيل حقوق العمال كالتعويضات عن الأدوية، حوادث العمل، العطل المرضية، المنح العائلية.
- ب-الضرائب: تتمثل في:
- تسديد الرسم على النشاط المهني.
- تسديد مختلف الضرائب والرسوم المستحقة على الوحدة بخصوص الأجور.
- ج-التأمين: تتصل الوحدة مع الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين حول تأمين المصنع ووسائل النقل ضد مختلف الأضرار الناجمة عن الحريق، الخلل الكهربائي، ...
- د-المؤسسات التربوية: التربية والتعليم، التكوين المهني، الجامعات
- تستقبل الوحدة الطلبة المترشحين والمتمننين الوافدين إليها من مختلف المؤسسات.
- زيادة على هذا فللوحدة علاقات متميزة مع جميع السلطات المحلية أو العسكرية، حتى أن الوحدة استقبلت كتبية عسكرية في الفترة ما بين 1989 و1990 (أثناء العشرينية السوداء التي مرت بها الجزائر) ومنحت لها مقرا لها بداخلها وهذا لتبادل المصلحة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس -باتنة -

تعتبر مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس من المؤسسات العامة التي تمارس نشاطها الإنتاجي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة وظائف وفروع، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة

مصالح الوحدة ومهامها:

المدير العام:

يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير الوحدة من كل النواحي، بالإضافة إلى أنه:

يمثل الوحدة خارجيا (الناطق الرسمي للوحدة).

يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).

يتترأس مجلس الإدارة.

رئيس لجنة حفظ الصحة والأمن.

وتوجد لدى الرئيس:

أمانة الرئيس المدير العام:

تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح الوحدة، ومن مهامها (كل هذه المهام

مرتبطة بالرئيس المدير العام):

استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.

استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس.

كتابة المراسلات وتوزيعها على مختلف المصالح.

تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.

استقبال الضيوف (زيائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار...).

، ويحتوي الهيكل التنظيمي للوحدة على تسع مصالح مكملة لبعضها البعض تدير الوحدة، ولا يوجد تداخل في الصلاحيات وهي كما يلي:

1- مصلحة المستخدمين:

تحتوي مصلحة المستخدمين على رئيس المصلحة يشرف على 14 موظف يسهرون على تسيير المستخدمين وذلك من ناحية التكفل بجميع ملفاتهم وتحضير القرارات المختلفة لهم مثل التشغيل الترسيم مختلف العلاوات الأجور الشهرية النقل العطل ويشرف على النظام العام للعمال من ناحية الانضباط في العمل والغيابات ولها علاقة بمصلحة المحاسبة من ناحية الأجور وتسجيلها بالمصالح الأخرى لتوفير عدد العمال الضروري.

وعلى هذا الأساس ركزت الوحدة في عملية تسيير الموارد البشرية، على ما يلي:

- ضمان سياسة التشغيل.

- التكوين.

- دراسة الأجور.

- محاولة الحد من الغيابات.

- تسيير القضايا الاجتماعية.

- تسيير القضايا القانونية المتنازع فيها.

2- مصلحة المخبر:

تعتبر مصلحة المخبر مصلحة مهمة داخل المؤسسة إذ تؤدي دورا رئيسيا في سمعة الوحدة في مجالها الإنتاجي في السوق ويديره رئيس المصلحة وموظف.

مهامها:

- إجراء تحاليل للمادة الأولية لمعرفة مدى تطابقها لجميع المواصفات المطلوبة.

- إجراء تحاليل على المنتج النهائي.

- تحديد كمية الرطوبة الواجب توافرها في المادة الأولية وهذا لتسهيل طحنها.

3-مصلحة المحاسبة والمالية:

المحاسبة تقنية متعارف عليها تجري بواسطتها رصد ومسايرة التدفقات المختلفة المتوجهة لنشاط الوحدة، مهما كانت طبيعتها، ويترجم ذلك في شكل نتائج مكرسة لمردودية هذا النشاط وفعاليتها.

تعتمد الوحدة على النظام المحاسبي المركزي، فبهذا لها يوميات مساعدة مرقمة، وبما أن الوحدة تعتمد على برنامج خاص لتسجيل العمليات المحاسبية فهو يقوم بتركيز في اليومية المركزية، كما يقوم بإنشاء دفتر الأستاذ الخاص بكل حساب، كما يقوم بإعداد الميزانية وجدول حسابات النتائج بالإضافة تقوم هذه المصلحة بالوظائف

التالية:

- تحديد السياسة المالية بتحقيق التوازن المالي والاستعمال العقلاني للموارد المالية وتهيئة الخطط المالية.
- تأمين الحفاظ على التمويل الضروري لتحقيق الأهداف المسطرة في إطار نمو الوحدة وتسيير عقود القروض.

- تأمين وإصدار الإجراءات المالية والمحاسبية.

- تأمين المراقبة، التحليل ورصد حسابات النتائج والميزانيات.

- تأمين وإعداد ملفات الأسعار.

- تحافظ على عمليات الجرد لنهاية السنة.

- تأمين تحضير تقارير التسيير الهيكلي.

4-مصلحة الإنتاج:

تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج والمحافظة على مستوى الجودة. مهامها:
-استقبال المادة الأولية.

-تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه.

-استقبال الأكياس.

-تخزين وتصريف المنتج.

-الصيانة الوقائية والفنية.

-تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

-يتابع مدير الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من هذه المراحل حتى الوصول إلى المرحلة النهائية بحيث يتم إرسال عينة من المنتج النهائي للمخبر لمراقبة النوعية مرة ثانية.

5-مصلحة التجارة:

تعتبر مصلحة التجارة الجسر الحقيقي الذي يمر عليه إنتاج الوحدة، نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في تحصيل المادة الأساسية وتسويقها، يديرها رئيس المصلحة بمساعدة متعاونين يعملون من أجل رفع مستوى الوحدة، وتتكون مصلحة التجارة من: رئيس المصلحة، رئيس فرع التجارة، رئيس فرع الفوترة، رئيس فرع التوزيع.

مهامها:

- توزيع المنتجات للزبائن (أنظر الملحق رقم(2)).

- تقوم بتزويد الوحدة بالمادة الأولية ونقلها من نقاط بعيدة وذلك بواسطة الشاحنات.

- تقوم ببيع المنتج الذي تنتجه الوحدة (سميد، دقيق، نخالة).

- الإشراف على نقاط البيع التي تم فتحها في عدة أماكن حتى تكون قريبة من المستهلك.

- التعامل مع تجار الجملة بمختلف أصنافهم (خواص، شركات، تعاونيات...).

ويمكن حصر الوظيفة التجارية، في: استقبال الزبائن، وكذلك تحديد نوعية الزبون ثم تطلب منه إحضار ملف خاص يتضمن:

• بطاقة تسجيل من المديرية العامة للضرائب.

• نسخة من البطاقة الشخصية أو رخصة السياقة.

- وصل طلبيه فارغة مع الختم (أنظر الملحق رقم (3)).
- نسخة من شهادة الميلاد.
- تصريح شرفي مع البصم بالإصبع.
- نسخة مستخرجة من السجل التجاري.
- صورتين شمسييتين.

6-مصلحة التموين:

يؤطر هذه المصلحة رئيسا ويشرف على 05 عمال تتمثل وظيفة هذه المصلحة في القيام بعمليات التموين الخاصة بقطع الغيار، الأغلفة والحاجيات الأخرى عدا المادة الأساسية وتقوم بشرائها مصلحة الإنتاج وتربطها علاقة مع بعض المصالح الأخرى كمصلحة المحاسبة والمالية من ناحية تسديد وتسجيل فواتير العمليات المختلفة للتموين بالإضافة إلى مصلحة الصيانة تمدها بقطع الغيار ومصلحة الإنتاج التي تمدها بالأغلفة.

7-مصلحة الصيانة:

يشرف عليها رئيس المصلحة و11 عامل ذوي خبرة في الميكانيك ويسهرون على القيام بجميع الإصلاحات والصيانة التي تحتاجها الوحدة ولها علاقة ببعض المصالح حسب وظيفتها كمصلحة الإنتاج ومصلحة التموين.

8-مصلحة الوقاية والأمن:

يشرف عليها رئيس المصلحة ويساعده في القيام بالعمل 11 عامل بمهمة الحفاظ على أمن الوحدة من الحوادث المختلفة كما تقوم بتوعية العمال حول الأخطار المتعلقة بالعمل مثل: الحرائق، النظافة ومختلف القواعد الصحية والعمل على تطبيق جميع التعليمات المتعلقة بحفظ الأمن والصحة ولها علاقة بجميع المصالح وكذا العمال ومتابعة حركة وسائل النقل الداخلية والخارجية من وإلى الوحدة سواء كانت تابعة لها أو غير تابعة.

9-مصلحة الشؤون الاجتماعية:

يشرف عليها رئيس المصلحة ويساعد في ذلك 05 عمال، ولها علاقة بجميع المصالح الأخرى والعمال، تقوم بتقديم جميع المساعدات والخدمات التي يحتاجها العمال.

وهي مكلفة بـ:

- المراقبة عن قريب لأعوان الأمن والتحقق من انتقالهم للإسعافات الأولية.
- تنظيم تمارين مكافحة الحرائق داخل الوحدة.

- إعداد قواعد الأمن.

- القيام بالتحاليل المعمقة للحوادث.

- ضمان الآداب داخل الوحدة.

المطلب الثالث: منتجات المؤسسة محل الدراسة، رقم أعمالها وزبائنها مورديها

أولاً: منتجات المؤسسة (أنظر الملحق رقم (4))

ونوضحها من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم: (03) قائمة منتجات المؤسسة بسعر المستهلك

التعيين	السعر بالفنطار	السعر بالكيس أو الكلف
سميد رفيع 25 كلف	3800.00 دج	950.00 دج
سميد رفيع 05 كلف	4000.00 دج	200.00 دج
فرينة 50 كلف	1970.00 دج	985.00 دج
فرينة 25 كلف	2080.00 دج	520.00 دج
فرينة 05 كلف	2400.00 دج	120.00 دج
دقيق السميد 25 كلف	1700.00 دج	425.00 دج
سميد الشعير 05 كلف	3400.00 دج	170.00 دج
حمص نوع هندي سائب	13600.00 دج	136.00 دج/كلف
حمص مكسيكي مكيف 01 كلف	16900.00 دج	169.00 دج/كلف

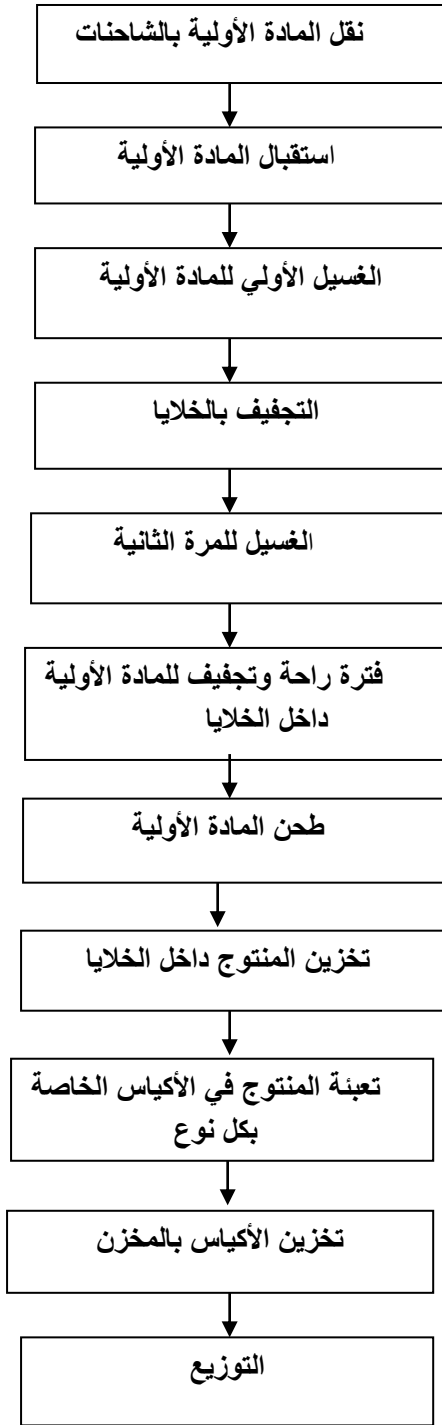
أرز سائب	8000.00 دج	80.00 دج/كلغ
فاصوليا سائبة	20400.00 دج	204.00 دج/كلغ
عجائن غذائية	6000.00 دج	60.00 دج / كلغ

المصدر: الوثائق المتحصل عليها من مصلحة التجارة بالمؤسسة 2015/05/07

للإشارة فان المنتجات الخمسة الأخيرة من الجدول (حمص نوع هندي سائب، حمص مكسيكي مكيف 01 كلغ، أرز سائب، فاصوليا سائبة، والعجائن الغذائية) تقوم المؤسسة بشرائها من مورديها من الوحدات التابعة لها (وحدة عنابة، وقسنطينة والديوان الوطني للحبوب) ومن ثم تقوم بإعادة بيعها لزيائنها.

وتمر عملية إنتاج الدقيق بعدة مراحل بدءا بعملية استقبال المادة الأولية، مرحلة غسل المادة الأولية، مرحلة تجفيف المادة الأولية، مرحلة التخزين في الخلايا والتحويل للمطحنة، تخزين المنتج النهائي، والمرحلة الأخيرة هي مرحلة التوزيع للزبون، كما يبين الشكل الموالي:

الشكل رقم(12): مراحل إنتاج السميد بوحدة -أريس-



المصدر: متحصل عليها من المؤسسة مصلحة الإنتاج بتاريخ 2015/05/07

ثانيا: رقم أعمال المؤسسة

لقد تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الخمس سنوات الأخيرة، وهو كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(04): رقم أعمال المؤسسة من 2010-2014

السنة	رقم الأعمال
2010	302,698,245,54 دج
2011	497,831,963,96 دج
2012	760,066,365,68 دج
2013	729,183,694,88 دج
2014	747.470.264.75 دج

المصدر: الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة من مصلحة التجارة 2015/05/07

ثالثا: موردين وزبائن المؤسسة

ويتمثل موردو الوحدة في وحدة عنابة وقسنطينة والديوان الوطني للحبوب OSA وكذلك المؤسسة الوطنية لإنتاج الأكياس بالبويرة والتي تزود الوحدة بالأغلفة اللازمة لمنتجاتها وكذلك مطبعة (القدس) التي تزود الوحدة بالبطاقات التي تحتوي المعلومات اللازمة عن المؤسسة وعن المنتج أيضا.

أما الزبائن الأساسيين للوحدة فهم:

- نقاط البيع التابعة للمؤسسة والمتواجدة بالمناطق التالية (أريس، اشمول، تكوت، ثنية العابد)، أين تتكفل المؤسسة بإيصال المنتجات بنفسها لهذه النقاط.
- تجار جملة متواجدين عبر أنحاء القطر الوطني.
- المؤسسات التي تقوم بإنتاج الخبز بنفسها مثلا (الجامعات، المؤسسات التربوية، الوحدات العسكرية...الخ).
- الفلاح الذي يستهلك هو الآخر هذه المنتجات كالنخالة.

المطلب الرابع: واقع إدارة المعرفة وإدارة التغيير بوحدة أريس

أولاً: واقع إدارة المعرفة بوحدة أريس

- بعد اجراء مقابلة مع إطارات المؤسسة، ورؤساء الأقسام والمصالح، من خلال الأسئلة التي تم طرحها (أنظر الملحق رقم (6))، تبين لنا أن المؤسسة تهتم بتحديد المعارف التي تمتلكها داخل الوحدة، الشيء الذي يلعب دورا رئيسيا في عملية تشخيص المعرفة. فكل فرع من فروع الوحدة، يهتم بتحديد المعارف الخاصة به، كما أوضح لنا المدير ورؤساء المصالح، أن هذه المعارف والمعلومات متوارثة بحكم الثقافة التنظيمية داخل الوحدة.

- من جهة أخرى يتم اكتساب المعارف لتولي المنصب داخل المؤسسة، عن طريق التوظيف على حسب المؤهل العلمي، حيث تتم الاستفادة من المعارف الجديدة من طرف الأشخاص، التي تقوم الوحدة بتوظيفهم، تنظيم ملتقيات واجتماعات دورية (مثل تنظيم دوريات حول الوقاية من أخطار الحوادث المهنية، والحرائق داخل الورشات وغيرها....)، كما أكد لنا رؤساء المصالح، في العديد من المقابلات التي تم إجراؤها.

- تهتم المؤسسة بالتكوين والتربصات الوظيفية لعمالها، في حالة نقص الخبرة والمعلومات المتوارثة حول المعارف، التي تحتاجها فعلى سبيل المثال: قامت الوحدة بإنشاء تربص لرئيس قسم المحاسبة، في كل من ولاية قسنطينة وسطيف، كما قامت أيضا، بإجراء تربص لصالح رئيس مصلحة التجارة في ولاية عنابة.

- كما أن هناك عملية تشاركية في المعرفة بين العمال في المؤسسة، عن طريق ترقية بعض الموظفين الى مناصب عمال جدد، مما يسمح بالاحتكاك بالعمال الأكثر خبرة، و التشارك المعرفي بينهم، الذي يتم عن طريق شبكات الاتصال الداخلية (الأنترانت)، التي تمكن العاملين من تبادل المعرفة فيما بينهم ، هذا بالإضافة الى النشرات، و المطبوعات، و الملصقات اللوحية، و البريد الالكتروني، و كذلك عقد

المؤتمرات، و الندوات الداخلية، و الاجتماعات، و الدوريات، التي تنظم بالمؤسسة أين تسمح للموظفين بالتشارك حول المعلومات، والمعارف التي تهم العمل والوحدة ككل. وكذلك خلال التكوين، والتربصات التي تجربها لموظفيها، وأيضا عن طريق التواصل بين العمال، والأفراد داخل الأقسام، أو المصالح، أو داخل فروع الإنتاج، والتسويق، والتوزيع، أين تتم عملية التشارك في المعرفة.

- من جهة أخرى يتم تطبيق المعارف المحصل عليها في المؤسسة، عن طريق ادخال المعارف في ممارسات الأفراد، قصد تحسين مستوى مردودهم، وتشجيعهم على الابداع والإفادة من المعرفة داخل الوحدة، للوصول الى مستوى أعلى من الكفاءة والإنتاجية. وتقديم المزايا والمكافئات للعاملين، بقدر تطبيقهم، واستخدامهم للمعرفة، كأهم أولويات المؤسسة، التي بدورها تسمح بعملية التعلم الفردي والجماعي، الشيء الذي يؤدي الى ابتكار معارف جديدة. وأكد لنا رئيس مصلحة التجارة، والفوترة في مقابلة أجريناها معه: أن تطبيق المعرفة داخل المؤسسة يتم عن طريق عدة طرق منها: مبادرات العمل الوظيفية، تدريب فرق العمل. كما يسمح تطبيق وتوظيف المعرفة الجيدة، بحل مشكلات المؤسسة التي تواجهها، بحيث لا بد من تطبيق المعرفة أن تستهدف تحقيق الأغراض، والأهداف الواسعة. وبهذا الصدد ان تطبيق المعرفة: هي غاية إدارة المعرفة، وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها أمور لم تعد كافية، والمهم هو تحويل المعرفة الى التنفيذ تشجيع استخدامها.

ثانيا: واقع إدارة التغيير بوحدة أريس

ان عملية التغيير في المؤسسات، واقع لا بد منه، من أجل النمو والبقاء، والمنافسة، وبغية التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة. ولذلك نجد المؤسسات تميل اليوم الى ادخال تغييرات مستمرة، وجذرية بسبب الضغوط التي أصبحت تفرضها الحاجة الى الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وكذلك بسبب التقنيات الحديثة ذات الأوجه المتعددة، التي مكنت من أداء الأعمال في ثوان، أو دقائق بدلا من الأيام، و هذا كله من أجل تقديم سلع، و خدمات، ذات جودة عالية و أكثر تنافسية في السوق، و إذا كان التغيير أمرا ضروريا و حتميا و طبيعيا

فهو ليس عملا سهلا ، اذ تتجلى صعوبته في المقاومة، التي يبديها بعض الأشخاص أو الجماعات، و هم عادة من أصحاب المصالح، أو العاملين غير المدركين لفوائد التغيير، حتى و ان كانت المقاومة رد فعل طبيعي ، لأن من طبيعة الانسان و فطرته أنه يميل الى مقاومة تغيير ألفه، و اعتاد عليه . و في هذا الصدد نجد أن عملية التغيير مست عدة جوانب، في الوحدة الانتاجية لأريس، بعد طرحنا لمجموعة من الأسئلة أثناء المقابلة (أنظر الملحق رقم: (6)) حيث وجدنا أن التغيير التكنولوجي، الذي أحدثته الوحدة في السنوات الأخيرة بدءا من تغيير في الآلات الإنتاجية و استخدام أحدثها ربحا للوقت و التكلفة بالإضافة الى التغيير في أساليب الإنتاج، حيث، بعد ما كانت المؤسسة لا تلبى جميع الرغبات وأذواق المستهلكين (الدقيق، السميد، النخالة، سمولات) اتجهت المؤسسة الى تغيير وجهتها نحو تلبية المستهلكين، بكافة المنتجات والتنوع في المنتج (سميد رفيع ، فرينة ، دقيق السميد ، سميد الشعير، حمص نوع هندي سائب ، حمص مكسيكي مكيف ، أرز سائب ، فاصوليا سائبة ، عجائن غذائية) بالإضافة الى أنها تغطي احتياجات السوق الوطنية. والتغيير في العمالة، وجلب عمال لهم كفاءة مهنية عالية،و كذلك قامت بجلب أحدث البرامج الالكترونية المتطورة، في مجال تسيير، و تسهيل العمليات المالية، و المحاسبية، حيث قامت باقتناء برنامج BIG FINANCE، الذي سهل على المؤسسة تسجيل العمليات المحاسبية، و المالية، و اقتنت أيضا، من ولاية عناية النظام المعلوماتي الخاص بالفوترة، كما لاحظنا أيضا اقتناءها لبرنامج GESTION DES STOCKS، الذي يقوم بتسيير مخزوناتها من المادة الأولية، في الوقت و المكان المناسبين. هذا بالإضافة الى جلب الحواسيب المجهزة بأحدث الوسائل التكنولوجية المتطورة، الأمر الذي يختصر الأعمال، مما تحل الألة مكان العامل ، كما مس التغيير أيضا في الوحدة الجانب التنظيمي فرغم الثبات الملحوظ في الهيكل التنظيمي، إلا أنه تم تقليص عدد العمال في السنوات الأخيرة، فبعدها كان عدد العمال في الثمانينات، منذ بداية النشاط 154 عامل، تم تقليصه الى 82 عامل بين الدائمين، و المؤقتين (11 اطار، و 39 عون تحكم، و رئيس فرع ، و 32 منفذ) و هذا بدوره ناتج عن التغيير التكنولوجي، حيث نجد أن هناك تغيير في الفروع ذاتها، و يختلف ذلك من مصلحة الى أخرى، كما تبين أن لمدقي الحسابات، و كذلك

المراقبين، سواء كانوا من داخل، أو خارج الوحدة، الدور الكبير في تقييم العمال، قبل الشروع في تنفيذ عملية التغيير، كما يقومون بمتابعة التغيير داخل الوحدة، هذا بالإضافة الى التغيير الحاصل في المخبر، حيث أكد لنا رؤساء المصالح، أنه يتم الشروع حاليا في عملية انجاز مخبر جديد للوحدة مجهز بأحدث الوسائل.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

المطلب الأول: مصادر الحصول على المعلومات

قد تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

1. المصادر الأولية:

إضافة إلى الاعتماد على المراجع والتقارير والدراسات الجامعية في توضيح الجانب النظري، فقد تم جمع البيانات باستعمال الأساليب المطلوبة في الدراسة ألا وهي:

في جانب الدراسة الميدانية استخدمنا:

أ. الاستبيان: تعد الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالا وتعرف على أنها: عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية. وهي أداة القياس الرئيسية والمعمول بها في دراستنا هذه، التي يتم بواسطتها جمع البيانات، كما استعملت من أجل قياس متغيرات نموذج الدراسة.¹

وقد تم بناء وصياغة الأسئلة المتعلقة بالاستمارة اعتمادا على فرضيات الدراسة، وهي عبارة عن أسئلة

موجهة إلى الإطارات العاملين بالمؤسسة.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين:

¹عدنان حسين الجادري وآخرون، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص112.

الجزء الأول: خصص للبيانات العامة الخاصة بأفراد عينة الدراسة وذلك بالاطلاع على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية، حيث تشتمل على (الجنس، السن، المؤهل العلمي، طبيعة منصب العمل، سنوات الخبرة).

والجزء الثاني: خصص لمحاور الاستبيان، المحور الأول: حدد بثلاث أبعاد: اشتمل على (19) عبارة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة)، حيث خصصت (08 عبارات) لبعد تشخيص المعرفة من [8-1] عبارة، وخصصت (03 عبارات) لبعد اكتساب المعرفة من [9-11] عبارة، وخصصت (08 عبارات) لبعد تطبيق المعرفة من [12-19] عبارة.

إذ حاولنا تبسيط الصياغة لفقرات الاستبيان فيما يخص كل بعد لتقادي اللبس أو الغموض على المستجوبين.

أما المحور الثاني: اشتمل على (23) عبارة (من 1-23) خصصت لإدارة التغيير.

لبناء الاستبانة تم إتباع الخطوات التالية:

✓ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة

وصياغة فقراتها

✓ تحديد عمليات إدارة المعرفة ثم تحديد العبارات لكل عملية.

✓ تحديد فقرات المتغير الثاني إدارة التغيير.

✓ عرض الاستبانة على (4) من المحكمين، والملحق رقم(5) يبين أعضاء لجنة التحكيم.

✓ في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل،

لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على(42) عبارة، الملحق رقم(1). والجدول () يوضح الإطار

العام للدراسة.

الجدول رقم(05): الإطار العام للدراسة

النسبة المئوية %	العدد	الاستبيانات
%100	40	الاستبيانات التي تم توزيعها
%100	40	الاستبيانات المستردة
%0	0	الاستبيانات المستعبدة
%100	40	الاستبيانات الخاضعة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالب

وقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي، حيث يكون أمام المستجيب خمس إمكانات ليجيب عن كل سؤال هي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

جدول رقم(06): درجات مقياس سلم لكارت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب

ب-المقابلة:- مع بعض رؤساء الأقسام والمصالح في المؤسسة حول واقع إدارة المعرفة وإدارة التغيير بالوحدة .
وطرحنا مجموعة من الأسئلة (أنظر الملحق رقم: (6)).

من جهة أخرى تم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات SPSS بوصفه أحد الأدوات البحثية والمناسبة لاختبار فرضيات الدراسات الاقتصادية الاجتماعية بصفة عامة، من حيث تسهيل عملية معالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة كمحاولة منظمة لوصف وتحليل وتفسير العلاقات بين عناصر موضوع الدراسة.

مما يعني انه الركيزة الأساسية التي اعتمدت في هذا البحث لوصف وتحليل إدارة المعرفة لمؤسسة مطاحن الأوراس وحدة -أريس -باتنة ودورها في نجاح إدارة التغيير أملا في الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تسهم ولو بجزء بسيط في تطوير الواقع العملي وتحسينه، بهدف رفع مستوى أداء أفراد المؤسسة. كما تم الاعتماد أيضا على منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني قصد التعرف على دور إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير.

2. المصادر الثانوية:

تم تغطية الجانب النظري من خلال الاعتماد على المراجع والدراسات والأطروحات والرسائل الجامعية والمجلات والجرائد والمطبوعات والمصادر المنشورة وغير المنشورة، باللغة العربية ذات الصلة بموضوع الدراسة ومواقع الأنترنت.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينة البحث

أولا: مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرات التي يدرسها الباحث، وبذلك فان مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة؛ وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فان المجتمع المستهدف. وعلى ضوء ذلك فقد تم تحضير العدد الكافي من الاستثمارات على أمل أن تلقى استجابة من جميع الإطارات حيث تم توزيع 40 استمارة، وتم استرجاع جميع الاستثمارات أي بنسبة 100 % وقد تم جمعها عن طريق الطالب وعدد من الإطارات العاملين بالمؤسسة، الذين أبدوا تعاوننا معنا.

ثانيا: عينة البحث:

شملت عينة البحث في المؤسسة جميع الإطارات (مهندسون، رؤساء مصالح، مدير) والمقدر عددهم بـ 8 إطارات، وأعوان التحكم ورؤساء الفروع والمقدر عددهم بـ 21 عون تحكم، وكذلك شملت 11 منفاذا.

المطلب الثالث: حدود الدراسة:

أولاً: الحدود المكانية:

تم اختيار مؤسسة مطاحن الأوراس **SOMPAC** لإجراء الدراسة الميدانية، ومقرها الاجتماعي أريس 60 كلم عن ولاية باتنة وتقع غرب مدينة أريس على مسافة 03 كلم من مركز المدينة، وتبلغ المساحة الإجمالية للوحدة 9 هكتارات، تمت إقامة البنايات على مساحة 1,5 هكتار

ثانياً: الحدود البشرية: بما أننا اعتمدنا على الاستمارة فإن العينة كانت كما يأتي:

لقد تم تحديد العينة التي توجه إليها أسئلة الاستبيان اذ اشتملت على:

إطارات مؤسسة مطاحن الأوراس **SOMPAC** وحدة أريس التي تنقسم بالشكل التالي:

1. المدير العام، رؤساء الأقسام والمصالح (الإطارات).

2. المنفذين.

3. أعوان التحكم.

ثالثاً: الحدود الزمنية:

إن المدة المستغرقة التي خصصت لعملية توزيع استمارة الاستبيان وجمعها، من مسؤولي الأقسام أي الإطارات الخاصة بالمؤسسة وكذلك العمال التنفيذيين وأعوان التحكم، بهدف جمع المعلومات اللازمة عن واقع وطبيعة ومتغيرات الدراسة في المؤسسة المبحوثة، حددت بالمدة الزمنية من 7 ماي إلى غاية 12 ماي

2015

المبحث الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان والأدوات الإحصائية المستخدمة

المطلب الأول: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

ويكون ذلك من خلال صدق الأداة حيث تهدف إلى التأكد من أداة القياس التي تم استخدامها تقيس ما تم

بالفعل قياسه ويقسم إلى:

1.الصدق الظاهري:

والذي يؤكد على ضرورة اتفاق مجموعة من المختصين بمجال هذه الدراسة على ان المقياس التي تم استخدامه سوف يعكس بدقة ما يراد قياسه، وان هذا المقياس أو الاستبيان تتاسب المفهوم أو الظاهرة التي يراد قياسها.

وللتأكد من هذا الصدق، فقد استخدم أسلوب التحكيم حيث حكم استبيان الدراسة من قبل (4) محكمين من ذوي الاختصاص من جامعة بسكرة كما هو موضح في الملحق رقم (05).

2. ثبات الأداة:

يقصد بثبات الاستبانة ان تعطي هذه الاستبانة الاستقرار في نتائجها، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لإجابات المبحوثين؛ حيث كانت النتيجة عالية، وتدل على ثبات الاستبيان وقوة اتساقه الداخلي، حيث بلغت قيمة ألفا للاستبيان ككل ب (95,3%)، وبين الجدول رقم (07) قيمة ألفا عند كل متغير رئيسي.

قد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (07):

جدول رقم (07) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
أولاً	إدارة المعرفة	19	0,849	0.921
ثانياً	إدارة التغيير	23	0,949	0,974
	المجموع	42	0,953	0,976

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية بشقيها: الإحصاء الوصفي والاستدلالي، كما تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على النتائج بغرض إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: لوصف خصائص الدراسة.
- 2- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
- 3- اختبار التوزيع الطبيعي من خلال حساب معامل الالتواء (Skweness) وذلك للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- 4- اختبار الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغير المستقل على التابع.
- 5- الأهمية النسبية والذي تم تحديده وفق المقياس الآتي:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبيديل - الحد الأدنى للبيديل) / عدد المستويات

طول الفئة = $5/(1-5) = 0,8$ بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد

الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا تصبح الأهمية النسبية كما تظهر في الجدول رقم (08)

الجدول رقم (08): الحدود العليا والدنيا لمقياس (Likert) الخماسي

درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المتوسط الحسابي	[1-1,79]	[1,80-2,59]	[2,60-3,39]	[3,40-4,19]	[4,20-5]

المصدر: من اعداد الطالب

المبحث الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية كما هي موضحة في الجدول

رقم(09)، والذي يوضح الخصائص الديموغرافية من حيث الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة

الجدول(09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	29	72,5 %
	أنثى	11	27,5 %
	المجموع	40	100 %
العمر	25-30	10	25,0 %
	31-36	11	27,5 %
	37-42	10	25,0 %
	43 وأكثر	9	22,5 %
	المجموع	40	100 %
المؤهل العلمي	ثانوي فاقل	3	7,5 %
	ليسانس	14	35,0 %
	دراسات عليا	16	40,0 %
	تكوين مؤهل	7	17,5 %
	المجموع	40	100 %
مجال الوظيفة الحالية	إطار	8	20,0 %
	عامل منفذ	12	30,0 %

عون تحكم	20	50,0 %
المجموع	40	100 %
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5	27,5 %
	اقل من 5 إلى 10	45,0 %
	اقل من 10 إلى 15	5,0 %
	15 وأكثر	22,5 %
المجموع	40	100,0 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

1. **الجنس:** يظهر من الجدول (09) أن كل الباحثين تقريبا كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم

(72,5%) في حين بلغت نسبة الإناث (27,5%)

2. **العمر:** بالنسبة للمتغير العمر فوجد أن الفئة [من 31-36 سنة] احتلت أعلى نسبة بواقع (27,5%)،

تلتها نسبة (25%) لكل من الفئة العمرية [من 25-30 سنة] [من 37-42 سنة]، وفي الأخير نجد

أن ما نسبتها (22,5%) بالنسبة للفئة العمرية [من 43 سنة فما فوق].

3. **المؤهل العلمي:** بالنسبة لمجال المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (40%) من المبحوثين يحملون

"شهادة دراسات عليا" و نجد أن ما نسبته (35%) يحملون "شهادة ليسانس"، في حين نجد ان ما

نسبته (17,5%) من المبحوثين "من تكوين مؤهل"، بينما نجد ان ما نسبته (7,5%) من المبحوثين

"مستوى ثانوي فاقل".

4. **مجال الوظيفة الحالية:** بالنسبة لمجال الوظيفة الحالية للمبحوثين فقد وجد أن (50%) من المبحوثين

"عون تحكم" و نجد أن ما نسبته (30%) يمثلون "عامل منفذ"، في حين نجد ان ما نسبته (20%)

يمثلون "إطار".

5. عدد سنوات الخبرة: وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (45%) تقع خبرتهم في المجال [من 5 -10 سنوات]، و(27,5%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال [أقل من 5 سنوات]، و(22,5%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال [15 وأكثر] أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم [من 10 إلى 15] فقد حددت نسبتهم بـ (5%) من مجموع الأفراد عينة البحث؛ وهذا يعني أن عينة البحث مستوى خبرتها متوسط وهذا ما يتوافق مع الفئة العمرية الموجودة في مؤسسة مطاحن الزيبان.

المطلب الثاني: تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت [1-5] لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين التعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي، بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب أولا المدى، عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين أصغرها أي (5-1=4) ومن ثم ناتج المدى يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها (5)، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر بـ (0.8)، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنحصل على الحدود الدنيا والعليا وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من [1-1.79] تعتبر إجابة موافقة تماما، ومن [2.59-1.80] تعتبر إجابة موافقة، ومن [3.39-2.60] تعتبر إجابة محايد، ومن [4.79-3.40] تعتبر إجابة غير موافقة، ومن [5-4.80] تعتبر إجابة غير موافقة تماما. ويظهر الجدولان (10) و(11) تلك النتائج كما يلي:

1. ممارسة إدارة المعرفة:

السؤال الأول: ما مدى توظيف مؤسسة مطاحن الأوراس لإدارة المعرفة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (10)

الجدول(10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور إدارة المعرفة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
تشخيص المعرفة					
1	لدي القدرة على تحديد احتياجاتي من المعرفة التي تثري البحث العلمي لدي.	1,98	0,577	1	موافق
2	أحرص على الإطلاع على المعارف الجديدة بالنسبة للأعمال التي أنجزها.	1,78	0,8	5	موافق
3	لدي القدرة على تحديد المعارف التي تتلاءم مع الأعمال التي أنجزها.	1,75	0,494	6	موافق
4	يعتبر تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في برنامج المؤسسة.	1,68	0,616	8	موافق
5	السعي للحصول على المعرفة من الأمور المهمة بالنسبة للمؤسسة.	1,75	0,585	7	موافق
6	تسعى المؤسسة إلى تشخيص المعرفة من الداخل.	1,85	0,662	4	موافق
7	تسعى المؤسسة إلى تشخيص المعرفة من الخارج.	1,98	0,698	2	موافق
8	تسعى المنظمة إلى تشخيص الخيارات والمهارات الداخلية.	1,95	0,783	3	موافق
اكتساب المعرفة					
9	يمكنني الحصول على المعرفة من مصادر متنوعة.	1,90	0,496	1	موافق
10	لدي القدرة على تجميع المعلومات وربطها مع بعضها البعض.	1,60	0,591	3	موافق بشدة
11	لدي القدرة على تحليل البيانات والمعلومات التي أتوصل إليها.	1,62	0,490	2	موافق بشدة
تطبيق المعرفة					
12	لدي القدرة على تطبيق المعارف الجديدة في العمل و الإشراف والبحث العلمي.	1,87	0,607	4	موافق
13	دوما ما اعمل على تقديم اقتراحات تتعلق بتحسين و تطوير	1,87	0,686	5	موافق

				طرق استخدام المعرفة لكل من يحتاجه.	
14	موافق	7	0,781	1,82	دوما ما أسهم مع فرقة العمل التي أنتمي إليها في إثراء البحث العلمي للمؤسسة.
15	موافق	2	0,810	1,90	دوما ما أسهم مع فرقة العمل التي أنتمي إليها في تطبيق معارفنا على المؤسسات من أجل حل مشاكلها.
16	موافق	6	0,622	1,85	تعتمد المؤسسة على تطبيق المعرفة من خلال الفرق متعددة الجوانب.
17	موافق	3	0,841	1,90	يتم تطبيق المعرفة من خلال الخبراء داخل المؤسسة.
18	موافق بشدة	8	0,947	1,78	يتم تطبيق المعرفة من خلال الخبراء خارج المؤسسة.
19	موافق	1	0,577	1,97	تسعى المؤسسة إلى تطبيق المعرفة الجديدة في عملياتها الإنتاجية الجديدة.
	موافق	-	0,352	1,831	إدارة المعرفة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات آراء المبحوثين غير موافقة على ممارسة إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (1,831) وانحراف معياري (0,352)، ومن حيث اتجاهات آراء المبحوثين للعناصر الفرعية لإدارة المعرفة جاءت موافقة، فكان في المرتبة الأولى تطبيق المعرفة، وفي المرتبة الأخيرة اكتساب المعرفة من حيث الأهمية بعد تشخيص المعرفة.

وذلك دليل على أن الموظفين يقومون بتشخيص المعرفة ويكتسبون معارف جديدة ويطبقونها ويمكن توضيح العناصر الفرعية لمتغير إدارة المعرفة كآتي:

- **تطبيق المعرفة** جاء بالترتيب الأول حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (1,871) بانحراف معياري (0,48)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء موافقة.

بالإضافة إلى ذلك نلاحظ ان متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد تطبيق المعرفة ضمن آراء اتجاهات موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين [1,97-1,78] وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين [0,577-0,947]

وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تطبيق المعرفة الجديدة في عملياتها الإنتاجية الجديدة، كذلك يتعاونون مع بعضهم البعض في نشر المعرفة، وتستعين المؤسسة بخبراء من أجل تطبيق المعارف الجديدة.

- **تشخيص المعرفة** نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (1,837) بانحراف معياري (0,367)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات آراء موافقة.

بالإضافة إلى ذلك نلاحظ ان متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد تشخيص المعرفة ضمن آراء اتجاهات موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين [1,98-1,68] وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين [0,62-0,92].

وهذا يدل على ان الموظفين ليس لديهم القدرة على تحديد احتياجاتهم من المعرفة التي تثري البحث العلمي لديهم، وكذلك ان المؤسسة لا تقوم بتشخيص بيئتها الخارجية ولا بيئتها الداخلية.

اكتساب المعرفة: نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (1,708) بانحراف معياري (0,378)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات آراء موافقة بشدة.

بالإضافة إلى ذلك نلاحظ ان متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد اكتساب المعرفة ضمن آراء اتجاهات موافقة بشدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين [0,591-1,60] وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين [0,496-0,591].

وهذا يدل على أن الموظفين يمكنهم الحصول على المعرفة من مصادر متنوعة، ولديهم القدرة على تحليل

البيانات والمعلومات التي يتوصلون إليها.

2. ممارسة إدارة التغيير

السؤال الثاني: ما مدى ممارسة مؤسسة مطاحن الأوراس لإدارة التغيير؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (11)

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات إدارة التغيير

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1	تقوم المؤسسة بإحداث التغيير في القيم، العادات، المعتقدات والهيكلة التي تقوم عليه.	2,45	1,011	1	موافق
2	تقوم المؤسسة بتدريب وتحسين مستمر لمهارات وكفاءات العاملين والمشرفين.	1,95	0,783	14	موافق
3	توفر المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين لقبول التغيير.	2	1,062	10	موافق
4	إمداد العمال بالمعلومات الكافية حول التغيير والإجابة عن كافة تساؤلاتهم.	2,35	1,145	2	موافق
5	إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات والتقليل من مخاوفهم.	2,10	1,105	4	موافق
6	التغيير ليس حلا بصورة مطلقة فهناك مواقف قد لا ينفع فيها إجراء التغيير فقط.	2,05	0,552	6	موافق
7	تقوم المؤسسة باختيار فريق مسؤول عن عملية التغيير بناء على مؤهلات.	2,18	0,675	3	موافق
8	التشخيص السليم للوضع القائم بالمنظمة.	1,93	0,730	15	موافق
9	تحديد أهداف عملية التغيير.	1,90	0,744	17	موافق
10	تحديد أولويات التغيير حسب درجة الأهمية.	1,90	0,672	16	موافق

11	اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير.	1,90	0,744	17	موافق
12	تقوم المؤسسة بتحديد مجال التغيير من خلال التغيير في أنماط توزيع السلطة.	2,08	0,917	5	موافق
13	تقوم المؤسسة بتحديد مجال التغيير من خلال التكنولوجيا المستخدمة.	1,88	0,966	18	موافق
14	تقوم المؤسسة بتحديد مجال التغيير من خلال التغيير في العملية الإدارية.	1,97	0,733	13	موافق
15	تضع المؤسسة ميزانية لعملية التغيير.	2	1,013	9	موافق
16	اختيار التوقيت المناسب للتغيير.	1,85	0,770	19	موافق
17	التطبيق الكامل للتغيير.	1,97	1,025	12	موافق
18	المتابعة الفعلية للتغيير الذي تم تطبيقه.	1,80	0,758	21	موافق
19	يلتزم العمال داخل المؤسسة بتنفيذ التغيير.	1,83	0,636	20	موافق
20	يتم تقييم النتائج مقارنة بالأهداف المرسومة من خلال الكشف عن مواطن الخلل وأسباب الانحرافات.	1,98	0,768	11	موافق
21	تشجع المؤسسة المناقشات والاجتماعات الخاصة لحل مشاكل التغيير.	2,05	0,959	7	موافق
22	الأخذ بالحلول والمقترحات المعروضة والأنسب للمنظمة في ظل سياسة التغيير المتبعة.	2,03	0,947	8	موافق
23	الاستمرار في ممارسة عملية التغيير من خلال العمل على تعزيز ما هو إيجابي وتقادي ما هو سلبي.	1,97	0,751	22	موافق بشدة
	إدارة التغيير ككل	1,99	0,591	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات آراء المبحوثين جاءت موافقة على إدارة التغيير، حيث بلغت

قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير (1,99) بانحراف معياري (0,591).

بالإضافة إلى ذلك نلاحظ ان متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات إدارة التغيير جاءت ضمن

آراء اتجاهات غير موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين [1,72-2,45] وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما

بين [0,751-1,011].

وهذا يدل على أن الموظفين يقرون بممارسة إدارة التغيير حيث تقوم المؤسسة بإحداث التغيير في القيم، العادات، المعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها، وتمد عمالها بالمعلومات الكافية حول التغيير والإجابة عن كافة تساؤلاتهم، وتقوم المؤسسة باختيار فريق مسؤول عن عملية التغيير بناء على مؤهلاتهم.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تفسير النتائج

قبل اختبار فرضيات الدراسة، نقوم بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي، أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول ان (Skewness) يجب أن يكون $[-3,3]$ و (Kurtosis) محصور بين $[-7,7]$ ، من خلال الجدول رقم (12) نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع الأبعاد تقع في المجال $[-3,3]$ وقيمة معامل التفلطح تقع في داخل المجال $[-7,7]$ ؛ مما يشير أن البيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا يعني تحقق شرط إجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه، والسماح للباحثة بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

جدول رقم (12): نتائج معامل الالتواء ومعامل التفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
ادارة المعرفة	0,496	0,338
تشخيص المعرفة	0,515	0,560
اكتساب المعرفة	0,640	-0,587
تطبيق المعرفة	0,723	-0,415

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان من خلال SPSS

أولاً: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الرئيسية

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية التالية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وإدارة التغيير في مؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة

عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ ، حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (13): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	8,398	1	8,398	60,669	0,000
الخطأ	5,260	38	0,138		
المجموع الكلي	13,656	39			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

معامل التحديد $R^2 = 61,5\%$

معامل الارتباط $R = 78,4\%$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (13) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث

بلغت قيمة (F) المحسوبة (60,669) بقيمة احتمالية (0,000) وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، ويبين

الجدول أن المتغير المستقل إدارة المعرفة في هذا النموذج يفسر ما مقداره (61,5%) من التباين في المتغير

التابع المتمثل في إدارة التغيير، وهي قوة تفسيرية عالية مما يدل على أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين

إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة) وإدارة التغيير؛ بناء على صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي توجد علاقة بين أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة) وإدارة التغيير.

1.1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تشخيص المعرفة وإدارة

التغيير في مؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة.

الجدول(14): نتائج اختبار تشخيص المعرفة مع إدارة التغيير

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	6,436	1	6,436	33,864	0.000
الخطأ	7,222	38	0,190		
المجموع الكلي	13,658	39			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

معامل التحديد $R^2 = 47,1\%$

معامل الارتباط $R = 68,6\%$

يعرض الجدول رقم(14) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (33,864) ومستوى الدلالة (0,000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$).

وبالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0,471)، يتبين لنا أن بعد تشخيص المعرفة يفسر ما نسبته (47,1%) من إدارة التغيير، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين تشخيص المعرفة مع إدارة التغيير لمؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة

2.1. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وإدارة

التغيير بمؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة.

الجدول (15): نتائج اختبار علاقة اكتساب المعرفة مع إدارة التغيير

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	1,094	1	1,094	3,309	0,77
الخطأ	12,564	38	0,331		
المجموع الكلي	13,658	39			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

معامل التحديد $R^2 = 0,8\%$

معامل الارتباط $R = 28,3\%$

يعرض الجدول رقم (15) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل أن

النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3,309) ومستوى الدلالة

(0,77) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$).

وبالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0,008)، يتبين للباحث أن بعد اكتساب المعرفة تفسر ما نسبته (0,8%) من إدارة التغيير، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة وهي "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعء اكتساب المعرفة مع إدارة التغيير بمؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة"

3.1. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة مع إدارة التغيير

بمؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة.

الجدول(16): نتائج اختبار تطبيق المعرفة مع إدارة التغيير

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	7,799	1	7,799	50,581	0,000
الخطأ	5,859	38	0,154		
المجموع الكلي	13,658	39			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

معامل التحديد $R^2 = 57,1\%$

معامل الارتباط $R = 75,6\%$

يعرض الجدول رقم(16) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (50,581) ومستوى الدلالة (0,000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$).

وبالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0,571)، يتبين للباحث أن بعد تطبيق المعرفة تفسر ما نسبته (57,1%) من إدارة التغيير، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة مع إدارة التغيير بمؤسسة مطاحن الاوراس بباتنة".

ثانيا: مناقشة النتائج وتفسيرها

1. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

- أظهرت نتائج تحليل إجابات الباحثين عن السؤال: ما مدى ممارسة إدارة المعرفة بمؤسسة مطاحن الاوراس بباتنة؟ إن اتجاهات الباحثين للبعد الرئيسي إدارة المعرفة جاءت موافقة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي له (1,831)، ومن حيث اتجاهات إجابات الأفراد لأبعاده الفرعية كانت جميعها موافقة، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد "تطبيق المعرفة" وفي المرتبة الأخيرة بعد "اكتساب المعرفة" من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت قيمته (1,708).

ونرى أن السبب وراء حصول بعد "اكتساب المعرفة" على المرتبة الأخيرة على الرغم من اتجاهات آراء الباحثين جاءت موافقة، هذا يدل على مركزية السلطة، والروتين في العمل بالنسبة للموظفين أي ليس هناك أي تغييرات جديدة في العمل (و قد يرجع ذلك الى قلة العبارات التي تقيس بعد اكتساب المعرفة في الاستمارة).

وننتج تحليل إجابات الباحثين عن السؤال الثاني: ما مدى ممارسة إدارة التغيير بمؤسسة مطاحن الاوراس بباتنة، ان اتجاهات آراء الباحثين جاءت موافقة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي له (1,99)، ومن حيث اتجاهات الباحثين لفقراته جاءت موافقة، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (23) من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت قيمته (1,72)

يلاحظ أن كل الفقرات ذات الاتجاه موافقة تدرج تحت إدارة التغيير، و نرى أن هذا مؤشر يدل على ان فقرات إدارة التغيير لا تتحقق بشكل واسع لدى مؤسسة مطاحن الاوراس بباتنة، الأمر الذي يعكس أن المؤسسة لا تقوم بإدارة التغيير ولا تمارسه.

2. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.2. مناقشة وتفسير الفرضية الرئيسية:

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بعناصره (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة) مع إدارة التغيير؛ وتشير النتائج بأن "إدارة المعرفة" يفسر $R^2 = 61,5\%$ من الاختلافات في قيم المتغير التابع إدارة التغيير، وان نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة معنوي، حيث بلغت قيمة (F) (60,669)، فهذا مؤشر إلى وجود دور لإدارة المعرفة في إنجاح إدارة التغيير لمؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة، وصلاحيته نموذج الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة.

ونعتقد أن هذه النتيجة تتفق مع الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والتي بدورها تدعم نموذج

هذه الدراسة وتدعم كذلك هذه النتيجة المتعلقة بعلاقة إدارة المعرفة مع إدارة التغيير وذلك كالاتي:

مثل (دراسة هالة أحمد صبري)، (دراسة رافدة عمر الحريري)، (دراسة مرزوق نسيم)، (ممدوح عبد العزيز رفاعي) بالتالي فمن الجلي تداخل وارتباط المتغيرين (إدارة المعرفة وإدارة التغيير) نظريا، أي أن النتيجة تتفق مع الإطار النظري واستنتاجاته.

2.2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة مع إدارة التغيير، ويؤكد معنوية هذا العلاقة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (33,864)، وبلغت قيمة R^2 (0,471)، وتعد قيمة R^2 قوية، حيث ان ما قيمته R (0,686) مما يشير إلى قوة العلاقة بين تشخيص المعرفة وإدارة التغيير؛ وبالتالي العلاقة مقبولة إحصائيا.

- الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة مع إدارة التغيير، ويؤكد معنوية هذا العلاقة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (3,309)، وبلغت قيمة R^2 (0,8)، وتعد قيمة R^2 ضعيفة، حيث ان ما قيمته R (28,3) مما يشير إلى ضعف العلاقة بين اكتساب المعرفة وإدارة التغيير؛ وبالتالي العلاقة غير مقبولة من الناحية الإحصائية.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة مع إدارة التغيير، ويؤكد معنوية هذا العلاقة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (50,581)، وبلغت قيمة R^2 (0,571)، وتعد قيمة R^2 قوية، حيث ان ما قيمته R (0,756) مما يشير إلى قوة العلاقة بين تطبيق المعرفة وإدارة التغيير؛ وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على الإطار المنهجي للدراسة في كيفية انجاز الاستبانة والتي تم توزيعها على اطارات الادارة العليا واعوان تحكم، منفذين، والتي تحتوي على محورين إدارة المعرفة وإدارة التغيير، كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية البحث التالية: "دور إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير بالمؤسسة"، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار المتعدد لدراسة اثر المتغير المستقل على التابع ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا في النهاية إلى صحة وقبول الفرضيات.

الخاتمة

خاتمة عامة

خاتمة

أثبت الواقع أن الاهتمام بإدارة المعرفة حققت نتائج كبيرة بمشاركة العاملين في إدارة المنظمة في مختلف المستويات التنظيمية ومجالات العمل، والمساهمة في تقرير مستقبلها من خلال تحقيق نجاح إدارة التغيير.

و قد أتاح لنا هذا البحث المتواضع أن نلمس صعوبة الجمع بين الجانب النظري والميداني في الدراسة، حيث أن الجانب النظري وحده يحتاج إلى دراسة شاملة لجميع جوانبه، والجانب الميداني هو الآخر يحتاج إلى كفاءة ومهارة لمعرفة "دور إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير" لدى مؤسسة مطاحن الاوراس بباتنة.

وتوصلنا في خاتمة هذا البحث الى مجموعة من النتائج والتوصيات:

النتائج والتوصيات:

1. يجب التركيز على إدارة المعرفة في المؤسسة و تطبيقها في جميع المستويات، و فهمها بشكل متكامل، و الاهتمام بها و دعمها من الإدارة العليا لأن هذا يمكن من وضع خطة لادارة المعرفة كما يجب تحديد جهة لمتابعة سير العمل (في اطار إدارة المعرفة) في جميع المستويات بشكل صحيح.
2. تعتبر إدارة المعرفة أسلوبا لتحفيز الأفراد العاملين داخل المنظمة على الابداع، فضلا عن أداء أعمالهم بكفاءة والاستفادة من التكنولوجيات الحديثة.
3. تعتبر إدارة المعرفة أسلوبا لمواجهة أو مواكبة التغييرات الخارجية كتطور حاجات و رغبات الزبائن، زيادة حدة المنافسة، تطور التقنية و العولمة... الخ.

خاتمة عامة

4. ان اعتماد إدارة المعرفة يحقق للمنظمة مساهمة كل العاملين في تطويرها بحيث يشعر هؤلاء الأفراد بالانتماء و الولاء للمنظمة، و هو ما يحقق مستويات عالية من الأداء.
5. ان تبني المنظمة لإدارة المعرفة يساعد على ادخال و تجسيد التغييرات المرغوبة في بيئة عملها و كلما كانت هذه العملية جيدة قلت المقاومة (مقاومة التغيير)، و هو ما يؤدي الى الاستقرار في المنظمة.
6. إدارة المعرفة تمكن المنظمة من التحكم في المعلومات المتدفقة اليها، الى جانب تلك التي تحتويها، و تنظيمها و استغلالها لصالحها و حمايتها من المنافسين.
7. على المؤسسة تشجيع موظفيها على تطبيق إدارة المعرفة من (تشخيص المعرفة واكتساب وتطبيق المعرفة).
8. التأكيد على أهمية وعي المؤسسة بإدارة التغيير من اجل الاستفادة من فرص المحيط، من خلال ممارسة إدارة التغيير في المؤسسة وتشجيع الموظفين على إدارة لتغيير.
9. اقتناع المؤسسة بضرورة تطبيق إدارة المعرفة ودورها في نجاح إدارة التغيير.
10. تبني تدريب الموظفين على ممارسة إدارة المعرفة والاستفادة منها في تغيير بعض أنماط السلوكية غير المرغوب فيها.

النتائج من الدراسة التطبيقية:

1. توصلنا الى أن مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس -باتنة- تقوم بتطبيق و تشخيص المعرفة و لا تقوم باكتساب المعرفة حيث جاء في المرتبة الأولى بعد "تطبيق المعرفة" وفي المرتبة الأخيرة بعد "اكتساب المعرفة".
2. أشارت نتائج التحليل الاحصائي الى أن هناك علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة و إدارة التغيير.
3. اهتمام أفراد مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس -باتنة- جاء جيد بإدارة المعرفة و إدارة التغيير.

خاتمة عامة

4. أشارت النتائج المتوصل اليها من خلال التحليل الاحصائي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وإدارة التغيير وهذا راجع الى ضعف العبارات المستخدمة في الاستمارة والتي تضمنت ثلاثة عبارات فقط في بعد اكتساب المعرفة.

المراجع

القران الكريم

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون ذكر السنة.
- 2- أكرم سالم حسن الجنابي، إدارة المعرفة، في بناء الكفايات الجوهرية. الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
- 3- ألان وليمز، سالي ووداورد، بول دويسون، إدارة التغيير بنجاح، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2002.
- 4- حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلاً. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- 5- خضر مصباح اسماعيل الطيطي: إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان-الأردن، 2010.
- 6- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان-الأردن، 2009.
- 7- خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2000.
- 8- رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان-الأردن، 2011.
- 9- ناصر محمد سعود جرادات، د. احمد اسماعيل المعاني، د. احمد يوسف عريقات: إدارة التغيير والتطوير، دار اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان-الأردن، 2013.
- 10- حسن محمد احمد محمد مختار: الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم، والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر، الطبعة الثانية، القاهرة-جمهورية مصر العربية، 2011.
- 11- زاوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية-مصر، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

- 12- زيد منير البومي: إدارة التغيير التنظيمي والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2007.
- 13- سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار الياة للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2011.
- 14- سيد سالم عرفة: دور تقنيات المعرفة الحديثة في إدارة التغيير، دار الياة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
- 15- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 16- عبد الستار العلي، عامر قنديجلي، المدخل إلى إدارة المعرفة. الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 17- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 18- عثمان فاروق السيد: قوة التغيير التحديات في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الاردن، 2008.
- 19- عدنان العتوم، قاسم كوفحي: القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، دار اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان-الاردن، 2010.
- 20- عدنان حسين الجادري وآخرون، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 21- علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، بدون سنة نشر.
- 22- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 23- فريد النجار: إدارة التغيير الاستراتيجي العربي لمواجهة الازمة المالية العالمية، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الاولى، الاسكندرية-مصر، 2009.
- 24- ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 25- محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية-مصر، 2008.
- 26- محمد بن يوسف النمران: إدارة التغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2006.

قائمة المصادر والمراجع

- 27- محمد عوادات أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 28- ملاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية- مصر، 2003.
- 29- ممدوح عبد العزيز رفاعي، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، مطبعة جامعة الملك فيصل، الرياض، 2007.
- 30- ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة. إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 31- نائل عبد الحفيظ العواملة: تطوير المؤسسات، دار المركز احمد امين الفني للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، بدون ذكر سنة النشر.
- 32- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. دار الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 33- نخبة من العلماء والباحثين: إدارة التغيير ومواجهة الازمات، مركز القرار للاستشارات، السيد عليوة وشركائه، دار الامين للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة-مصر، 2005.
- 34- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد الأردن، 2009.
- ب- المذكرات والأطروحات الجامعية:

ماجستير:

- 1- أميرة هاتف حدادي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية)، متطلبات لنيل درجة ماجستير، قسم علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006.
- 2- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء. لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2011.
3. عبد الله الوليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وأثرها على مستوى الأداء (دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012.

قائمة المصادر والمراجع

- 4-سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية (دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة)، لنيل شهادة ماجستير، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.
- 5-بوكروة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2012/2011.
- 6-يوسف لمحنت، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.
- 7-طارق فيصل التيمي، "أساسيات إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير تسويق، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الدراسات العليا، الأكاديمية العربية المفتوحة، بدون ذكر البلد، 2011.
- 8-عائشة شتاتحة: أحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة (دراسة حالة-سونلغاز "مديرية التوزيع بالأغواط")، رسالة ماجستير، منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006.
- 9-عبير مريم محمد خير عرقسوسي: إدارة التغيير في الفكر الإداري الإسلامي، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية، 2008.
- 10-بهاء الدين المنجي العسكري: إدارة التغيير في منظمات الاعمال (التجربة الماليزية نموذجاً)، رسالة ماجستير، منشورة، قسم العلوم الادارية، الاكاديمية العربية بالدنمارك، 2010.
- 11-اسماعيل صفر: إدارة التغيير، رسالة ماجستير، منشورة، قسم علوم التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق-سوريا، بدون ذكر سنة مناقشة.
- 12-بدون اسم: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية، نابلس (فلسطين)، 2011/2010.
- 13-مرزوق نسيم، دور التكوين عمية التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج محند واکلي، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، البويرة، 2013/2012.

قائمة المصادر والمراجع

دكتوراه:

1- طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر)، لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011/2010.

ج- الأبحاث والدراسات والمدخلات:

دراسات:

- 1- زلاسي سامر، أحمد بن خليفة، عمليات تسيير المعرفة (دراسة مقدمة)، السنة أولى مدرسة دكتوراه، تخصص اختصاص تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، بدون ذكر السنة.
- 2- نادية بنت محمد البوسعيدية، دراسة بعنوان: تطبيق إدارة المعرفة في مراكز مصادر التعلم: إطار فكري، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم دراسات المعلومات، جامعة السلطان قابوس، بدون ذكر سنة نشر.

المدخلات:

- 1- قويدر معيري، (مداخلة: مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير)، مداخلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب-البلدية، بدون سنة مناقشة.

د-الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

الملتقيات:

- 1- أستاذ: محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية)، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الأردن، بدون ذكر السنة.
- 2- عادل عياض: إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/09، مارس 2004.

قائمة المصادر والمراجع

3- رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح: التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال: دوافعه، اهدافه، ومداخله، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 13/12، ماي 2010.

المؤتمرات:

1- يوسف احمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، دراسة تقدم بها إلى المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة"، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004.

2- موساوي زهية، خالدي خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الخامس، جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة تلمسان -الجزائر، 25/23 أبريل، 2005.

3- مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المنعقد خلال: 26-27/04/2006، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

4- محمد قويدري، سملاي يحضيه، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 25-27 أبريل، 2005.

5- هالة أحمد صبري، العرب والمعرفة والمستقبل، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل 2004.

ه-المجلات:

- 1- فريد كورنل، (الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد). مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ماي 2007.
- 2- هالة عبد القادر صبري، واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، المجلة العربية للإدارة، مجموعة 30، عدد 2، الأردن، ديسمبر 2010.

قائمة المصادر والمراجع

و-منتديات وروابط من شبكة الأنترنيت:

- 1- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، محمد احمد إسماعيل، كاتب في مجال التطوير التنظيمي، 2014، 15:h11، 19/02/2015، www.hrdiscussion.com/hr_45021.html.
- 2- منتدى طلبة جامعة بسكرة (منتديات العلوم الاقتصادية والتسيير science économiques et gestion، تاريخ الاطلاع 18/جانفي/2015م، الساعة 15:18h.
- 3- (خواطر حول ادارة التغيير) من الرابط: <http://www.hrdiscussion.com/hr8907.html> يوم: 28 مارس 2015، الساعة: 15:56^h.
- 4- http://www.idmc.ae/userfiles/file/strategic%20plan/change_management.pdf, (8/5/2015,09:37)
ثانيا باللغة الفرنسية:

1- Pietro Evangelina.p. Esposito .E. Lauro. V.and Raffa. 'The adoption of knowledge management. Systems in small firms 'electronic journal of knowledge management volume 8 Issue 1 .2010.

2- Managing Change Successfully: Using Theory and Experience to Implement Change By: Allan.P.O.williams, Sally word and Paul Bobson Thomson Learning- 2002.

3- U, Blogue, comment Valoriser le knowledge management dans une entreprise, thèse de doctorat, université de Nice-Sophia Antipolis, France, 2004. P20.

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر



قسم: علوم التسيير

تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات بعنوان " دور إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير بالمؤسسة " دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس-باتنة-".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في مؤسستكم في نجاح إدارة التغيير، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

لذا نرجو منكم وضع علامة (x) في المكان المخصص للجواب. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذة:

من إعداد:

➤ فهيمة بوروية

➤ أمين زويوش

السنة الجامعية: 2015/2014

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

 ذكر أنثى

2. العمر:

 30-25 36-31 42-37 من 43 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي:

 ثانوي فأقل ليسانس دراسات عليا تكوين مؤهل

4. مجال الوظيفة الحالية:

 إطار عامل منفذ عون تحكم

5. سنوات الخبرة:

 أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: إدارة المعرفة:

درجات سلم القياس					أبعاد إدارة المعرفة	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	1. تشخيص المعرفة	الرقم
					لدي القدرة على تحديد احتياجاتي من المعرفة التي تنثري البحث العلمي لدي.	1
					أحرص على الإطلاع على المعارف الجديدة بالنسبة للأعمال التي أنجزها.	2
					لدي القدرة على تحديد المعارف التي تتلاءم مع الأعمال	3

					التي أنجزها.
					4 يعتبر تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في برنامج المؤسسة.
					5 السعي للحصول على المعرفة من الأمور المهمة بالنسبة للمؤسسة.
					6 تسعى المؤسسة الى تشخيص المعرفة من الداخل.
					7 تسعى المؤسسة الى تشخيص المعرفة من الخارج.
					8 تسعى المنظمة الى تشخيص الخيارات والمهارات الداخلية.
2. اكتساب المعرفة					
					9 يمكنني الحصول على المعرفة من مصادر متنوعة.
					10 لدي القدرة على تجميع المعلومات وربطها مع بعضها البعض.
					11 لدي القدرة على تحليل البيانات والمعلومات التي أتوصل إليها.
3. تطبيق المعرفة					
					12 لدي القدرة على تطبيق المعارف الجديدة في العمل و الإشراف والبحث العلمي.
					13 دوما ما اعمل على تقديم اقتراحات تتعلق بتحسين و تطوير طرق استخدام المعرفة لكل من يحتاجه.
					14 دوما ما أسهم مع فرقة العمل التي أنتمي إليها في إثراء البحث العلمي للمؤسسة.
					15 دوما ما أسهم مع فرقة العمل التي أنتمي إليها في تطبيق

					معارفنا على المؤسسات من أجل حل مشاكلها.
					16 تعتمد المؤسسة على تطبيق المعرفة من خلال الفرق متعددة الجوانب.
					17 يتم تطبيق المعرفة من خلال الخبراء داخل المؤسسة.
					18 يتم تطبيق المعرفة من خلال الخبراء خارج المؤسسة.
					19 تسعى المؤسسة الى تطبيق المعرفة الجديدة في عملياتها الإنتاجية الجديدة.

المحور الثاني: إدارة التغيير

"إدارة التغيير هي عملية تحسين الوضع الحالي للمنظمة من خلال مواجهة الأوضاع الراهنة أو الجديدة بمنهج إداري منظم، وهذا التحول أو التحسين يكون عن طريق تطبيق إجراءات و أساليب و طرق مدروسة من قبل المنظمة."

الرقم	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	تقوم المؤسسة بإحداث التغيير في القيم ، العادات، المعتقدات والهيكله التي تقوم عليه.					
2	تقوم المؤسسة بتدريب وتحسين مستمر لمهارات وكفاءات العاملين والمشرفين.					
3	توفر المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين لقبول التغيير.					
4	امداد العمال بالمعلومات الكافية حول التغيير والإجابة عن كافة تساؤلاتهم.					
5	اشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات والتقليل من					

					مخاوفهم.
6					التغيير ليس حلا بصورة مطلقة فهناك مواقف قد لا ينفع فيها اجراء التغيير فقط.
7					تقوم المؤسسة باختيار فريق مسؤول عن عملية التغيير بناء على مؤهلات.
8					التشخيص السليم للوضع القائم بالمنظمة.
9					تحديد أهداف عملية التغيير.
10					تحديد أولويات التغيير حسب درجة الأهمية.
11					اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير.
12					تقوم المؤسسة بتحديد مجال التغيير من خلال التغيير في أنماط توزيع السلطة.
13					تقوم المؤسسة بتحديد مجال التغيير من خلال التكنولوجيا المستخدمة.
14					تقوم المؤسسة بتحديد مجال التغيير من خلال التغيير في العملية الإدارية.
15					تضع المؤسسة ميزانية لعملية التغيير.
16					اختيار التوقيت المناسب للتغيير.
17					التطبيق الكامل للتغيير.
18					المتابعة الفعلية للتغيير الذي تم تطبيقه.

					يلتزم العمال داخل المؤسسة بتنفيذ التغيير .	19
					يتم تقييم النتائج مقارنة بالأهداف المرسومة من خلال الكشف عن مواطن الخلل وأسباب الانحرافات.	20
					تشجع المؤسسة المناقشات والاجتماعات الخاصة لحل مشاكل التغيير .	21
					الأخذ بالحلول والمقترحات المعروضة والأنسب للمنظمة في ظل سياسة التغيير المتبعة.	22
					الاستمرار في ممارسة عملية التغيير من خلال العمل على تعزيز ما هو إيجابي وتفادي ما هو سلبي.	23

شاكرين لكم حسن تعاونكم

Le Sce Demandeur
du Directeur

Avis



الوحدة الانتاجية التجارية أريس



GROUPE SMIDE CONSTANTINE

FILIALE « MOULINS DES AURES » BATNA

SOCIETE PAR ACTION AU CAPITAL DE 367.000.000.00 DA

UNITE DE PRODUCTION ET COMMERCIALISATION ARRIS

BP. 70 ZONE INDUSTRIELLE ARRIS 05 200

Tel/fax : 033 84 52 75 Tel : 033 84 55 25, 033 84 52 14 et 033 84 51 39

BON DE LIVRAISON

CLIENT :ADRESSE

COMMUNE :WILAYA

FACTURE N° :DU.....MONTANT FACTURE

.....DA

DESIGNATION PRODUIT	QUANTITE LIVREES (QX)	NOMBRE DE SACS

Marchandise livrée lechauffeur : Mr

Véhicule (marque et immatriculation).....feuille de
route n°

SIGNATURE ET CACHET

SIGNATURE ET CACHET SECTION

EXPEDITION

CLIENT



GROUPE SMIDE CONSTANTINE
FILIALE « MOULINS DES AURES » BATNA
SOCIETE PAR ACTION AU CAPITAL DE 367.000.000.00 DA



UNITE DE PRODUCTION ET COMMERCIALISATION ARRIS

BP. 70 ZONE INDUSTRIELLE ARRIS 05 200

SERVICE COMMERCIAL

ARRIS :

N° : D'ordre	DESIGNATIONS	QUANTITE	O.B.S

DEMANDE D'ACHAT N° :



الوحدة الإنتاجية التجارية أريس

GRUPE SMIDE CONSTANTINE



FILIALE <MOULINS DES AURES> BATNA

SOCIETE PAR ACTION AU CAPITAL DE 367.000.000.00DA

UNITE DE PRODUCTION ET COMMERCIALISATION ARRIS

BP.70 ZONE INDISTRIELLE ARRIS 05 200

TEL/Fax: 033845275 Tel: 033845525,033845214 et 033845139

قائمة منتجات المؤسسة بسعر المستهلك

التعيين	السعر بالقطار	السعر بالكيس أو الكلف
سميد رفيع 25 كلغ	3800.00 دج	950.00 دج
سميد رفيع 05 كلغ	4000.00 دج	200.00 دج
فرينة 50 كلغ	1970.00 دج	985.00 دج
فرينة 25 كلغ	2080.00 دج	520.00 دج
فرينة 05 كلغ	2400.00 دج	120.00 دج
دقيق السميد 25 كلغ	1700.00 دج	425.00 دج
سميد الشعير 05 كلغ	3400.00 دج	170.00 دج
حمص نوع هندي سائب	13600.00 دج	136.00 دج/كلغ
حمص مكسيكي مكيف 01 كلغ	16900.00 دج	169.00 دج/كلغ

أرز سائب	8000.00 دج	80.00 دج/كلغ
فاصوليا سائبة	20400.00 دج	204.00 دج/كلغ
عجائن غذائية	6000.00 دج	60.00 دج / كلغ

الجامعة	الاسم	الرتبة العلمية	الرقم
جامعة بسكرة	شنشونة محمد	أستاذ محاضر-أ-	1
جامعة بسكرة	أقطي جوهرة	أستاذ محاضر-ب-	2
جامعة بسكرة	خان أحلام	أستاذ مساعد-أ-	3
جامعة بسكرة	حسام الدين غضبان	أستاذ مساعد-ب-	4

إدارة المعرفة:

- 1- هل هناك تشخيص للمعارف في المؤسسة؟
- 2- هل هناك تحديد للمعارف في المؤسسة؟
- 3- هل تهتم المؤسسة بتحديد المعارف التي تمتلكها؟
- 4- هل هناك اكتساب للمعرفة؟ وكيف يتم ذلك؟
- 5- هل تهتم المؤسسة بتحويل المعارف بين أفرادها؟ وكيف يتم ذلك؟
- 6- هل هناك تشارك في المعرفة؟
- 7- هل تقوم المؤسسة بتطبيق المعرفة؟

إدارة التغيير:

- 1- هل هناك تقييم للعمال قبل التغيير؟
- 2- آخر مرة تم تغيير الهيكل التنظيمي؟
- 3- هل هناك متابعة لعملية التغيير؟
- 4- ماهي مجالات التي مستها التغيير في المؤسسة؟