

عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التغيير الاستراتيجي: دراسة حالة "مؤسسة اتصالات الجزائر

وكالة بشار" باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية

Knowledge Operations Management and its Role in Promoting Strategic Change: A Case Study of Algeria Telecom Bechar Agency using SEM

أ.د. ساوس الشيخ

مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الافريقي،

جامعة أدرار، الجزائر

saous_cheikh@univ-adrar.dz

ط.د. مالكي محمد

مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الافريقي،

جامعة أدرار، الجزائر

med.malki@univ-adrar.dz

تاريخ القبول: 2020/03/22

تاريخ الاستلام: 2019/10/17

الملخص: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة المعرفة، في تعزيز عملية التغيير في المجال الاستراتيجي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، والتحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، كما تم جمع البيانات، من خلال توزيع استبانة، تم تصميمها لهذا الغرض، ومعالجتها بطريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية، باستخدام برنامج SmartPLS 3، وخلصت الدراسة الى أنه يوجد تأثير ايجابي لإدارة المعرفة، في تعزيز التغيير الاستراتيجي. كما تبين أن عمليات ادارة المعرفة، المؤثرة في تعزيز التغيير الاستراتيجي، تتمثل في عملية تخزين المعرفة، وعملية مشاركة المعرفة، بالمؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار. **الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، اتصالات الجزائر، التغيير، التغيير الاستراتيجي.

Abstract: This study aimed to identify the role of knowledge management, in promoting the process of change in the strategic area, and has been used descriptive approach, and analytical method to test the hypotheses of the study. The data was also collected through a questionnaire distribution, designed for this hypothesis, and processed in a structural equation manner, using SmartPLS 3 program, the study concluded that there is a positive impact of knowledge management in promoting strategic change. It was also turned out that knowledge management processes, which affect the promotion of strategic change, is the process of storing knowledge, and the process of sharing knowledge, in the institution under study which is Algeria Telecom Foundation - Bechar Agency.

Key Words: Knowledge, Knowledge management, Algeria Telecom, Change, Strategic change.

JEL Code : D83.

*مرسل المقال: مالكي محمد (med.malki@univ-adrar.dz)

المقدمة:

إن المعرفة ليست بظاهرة جديدة على الانسان، فالمعرفة أداة ضرورية لإدارة شؤون الإنسان والمنظمة، فلقد دأب الإنسان منذ الأزل إلى زيادة المعرفة المتوفرة لديه، حتى يتمكن من التأقلم مع البيئة المحيطة به، ونظم علاقات العمل بين الافراد من أجل الانتاج والتوزيع، وهو دائما في حالة مقارنة بين تقنياته ومناهجه بمؤشرات مختلفة.

فكل فترة تاريخية لها حصتها من التذبذب وعدم الاستقرار، كما لها حصتها من المعرفة، والتغيير الذي يحدث اليوم هو شامل بسبب عولمة الاقتصاد، وانتشار تكنولوجيا المعلومات، وظهور ما يسمى بإدارة المعرفة، مما أحدث ثورة اقتصادية واجتماعية أثرت على سلوكيات العمل ونماذج التنظيم وأنظمة التسيير ومحتوى الأدوار في المؤسسات.

الاشكالية: تطمح كل منظمة إلى أن تكون في مصاف المنظمات الريادية، في ظل المنافسة الشرسة خاصة في ظل التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة، بمعنى حالة عدم التأكد البيئي، ولضمان البقاء والنمو لهذه المؤسسة فهي مطالبة برفع قدراتها التنافسية بخلق ميزة تنافسية، من خلال تبني خيارات استراتيجية تسمح لها بالابتكار، في خدمات أو منتجات عالية الجودة ومنخفضة التكاليف، بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية، والتكنولوجيا الحديثة، وهذا لا يكون الا من خلال تقدير مستوى المعرفة، وحسن إدارة عملياتها و درجة المهارة في تطبيقها.

ومن هذا المنطلق نتساءل: هل لعمليات إدارة المعرفة دور في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي؟

وينطوي هذا التساؤل الجوهرى على عدة تساؤلات فرعية، من بينها:

- هل لتشخيص المعرفة دور ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي؟
- هل لتوليد المعرفة دور ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي؟
- هل لتخزين المعرفة دور ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي؟
- هل لتقاسم المعرفة دور ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي؟
- هل لتطبيق المعرفة دور ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: لعمليات إدارة المعرفة دور في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي.

○ الفرضيات الفرعية:

- لتشخيص المعرفة دور ذو دلالة معنوية في تعزيز عملية التغيير الاستراتيجي.
- لتوليد المعرفة دور ذو دلالة معنوية في تعزيز عملية التغيير الاستراتيجي.
- لتخزين المعرفة دور ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي.
- لتقاسم المعرفة دور ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي.
- لتطبيق المعرفة دور ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي.

أهمية الدراسة: تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المعرفة، باعتبارها المفتاح الاساسي لتطور المنظمات خاصة في عصر انتشار تكنولوجيا المعلومات، وذلك بخلق ميزة تنافسية من خلال تحسين ادارة عملياتها، وبالتالي امتلاك المهارة الفنية لتعزيز قدرتها على ادارة التغيير، والتكيف مع المستجدات باستمرار، كما تستمد الدراسة أهميتها من النتائج التي ستتوصل لها، والتي ستجعل المؤسسة تدرك أهمية ادارة عمليات المعرفة لتحقيق استراتيجيتها وتميزها.

حدود الدراسة: تمثلت حدود هذه الدراسة في الحدود الموضوعية وهي العلاقة بين المتغير المستقل ادارة المعرفة والمتغير التابع التغيير الاستراتيجي، وكذلك الحدود المكانية مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار، والحدود الزمانية من 25 أكتوبر 2018 الى 25 جانفي 2019.

منهجية الدراسة: لقد تم الاستناد في معالجة لهذا الموضوع على المنهج الوصفي، الذي نراه يتوافق مع الموضوع، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في بعض أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم تمس المتغيرات، والمنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه، حيث تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها ومعالجتها بطريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية، باستخدام برنامج SmartPLS 3.

خطة الدراسة: سيتم تغطية هذه الدراسة من خلال تناول المحاور التالية:

- المحور الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة.
- المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للتغيير الاستراتيجي.
- المحور الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار.

1. الإطار النظري لإدارة المعرفة:

1.1 مفهوم المعرفة

قبل التطرق إلى إدارة المعرفة لابد من التعرف على المعرفة نفسها، فهناك مفاهيم متعددة للمعرفة، كما ان المعلومات من المصطلحات التي تجمع بينهما علاقة ترابط وتكامل قوية، فالمعلومات هي نتائج معالجة البيانات، بحيث يجب أن يكون لها سياق محدد وانتظام داخلي ومستوى عال من الدقة والموثوقية، فالمعلومات هي بيانات ترتبط ضمناً بسياق محدد (سعد غالب ، 2007) أما المعرفة هي:

- المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها، ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم، والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن (نجم، 2008).
- المعرفة تعني الفهم والإدراك والتعلم، والمعرفة ترتبط بحالة أو مشكلة معينة، واستناداً إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها (حلموس، 2017).
- المعرفة مزيج من الخبرة و القيم والمعلومات، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة وليس في الوثائق فحسب (قندي، العمري، و العلي، 2006).
- معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات ثم نشرها (مقيم و هرموش ، 2017).

2.1 خصائص المعرفة:

المعرفة لها عدة خصائص أهمها (عواد، 2008):

- التراكمية: تعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها، وانتقاء الجزء المقصود منها.
- امكانية التملك: اغلب المعارف ذات القيمة يتم تحويلها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية.
- لا ملموسية القياس: المعرفة منتج غير ملموس ماديا بدرجة كافية، ولكنها قياسية للسماح بالتنافس بها.

3.1 أصناف المعرفة: أغلب التصنيفات تصنف المعرفة الى معرفة ضمنية، وصریحة.

المعرفة الضمنية: هي المعرفة غير الملموسة والداخلية والتجريبية والبديهية، والتي تكون غير موثقة يتم الحفاظ عليها في العقل البشري. (الناصر، 2015).

المعرفة الصريحة: يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات. (عجلان، 2008).

4.1 إدارة المعرفة: هناك اختلاف في تعريف ادارة المعرفة نحاول ان نذكر بعضها كالتالي:

- مجموعة العمليات التي تساعد المنظمات على التشارك بالمعرفة، وتوليدها، وتنظيمها وتخزينها، وتطبيقها، والعمل على تحويل المعرفة إلى منتجات وخدمات، واستخدام مخرجاتها في حل المشكلات وتحقيق رسالة المنظمة (بدر، 2010).
 - هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الامثل للمعرفة وإنشائها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة صريحة يمكن تقاسمها داخل المنظمة (الكبيسي و خضير، 2004).
 - إدارة المعرفة هي التجميع المنظم للمعلومات، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة، وتحسين الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز (السلمي، 2004).
- اذن نستطيع القول أن إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات الهادفة الى استغلال كل المعارف، لاتخاذ القرارات الملائمة من خلال الجهود التي تبذل، من أجل إتمام توظيف فعال للمعرفة وخبرة المنظمة.

5.1 عمليات إدارة المعرفة:

- **تشخيص المعرفة:** من خلال تحديد الفجوة المعرفية، وهذا يتطلب الفهم الجيد والمقارنة الموضوعية بين موجودات المعرفة الحالية وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة (عواد، 2008).
- **توليد المعرفة:** خلق معاني وحقائق حديثة وتطوير الأفكار النافعة والحلول الجديدة. (جاد، 2006).
- **تخزين المعرفة:** الاحتفاظ بالمعرفة مهم للاستمرار وتحقيق أهدافها وتطوير خدماتها. (العمري و السامرائي، 2008).
- **تقاسم المعرفة:** مشاركتها داخل المنظمة مع ضمان وصولها للباحث عنها في الوقت الملائم وتوزيعها، دون وجود أي عائق، وذلك عن طريق التعليم والتدريب (Hult، Wang، ، و Pervaiz K، 2009).

- تطبيق المعرفة: تحويلها الى عمليات تنفيذية، والانتفاع بها في صنع القرار (العمري و السامرائي، 2008).

6.1 أهمية إدارة المعرفة :

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في المنظمات ضمن النقاط التالية (زرنيز، 2017):

- تسمح بتحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- أداة إبداعية تحفيز المنظمات من خلال بناء وتشديد عقول بشرية عالية التميز لخلق معارف جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة للاحتفاظ بالأداء العالي المعتمد على الخبرة.
- تعزز تنافسية المنظمة وتدفع على تنمية المهارات الإبداعية من خلال الإدارة الفعالة للمعارف.
- تعزز المنظمات لمواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة والمعقدة وتحفزها لتجديد ذاتها (علي، 2012).
- تعتبر عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها (الرقب، 2011).

2. الإطار المفاهيمي للتغيير الاستراتيجي:

1.2 مفهوم التغيير:

يمثل تنفيذ التغيير الاستراتيجي مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، فالتغيير كل تحول من حال الى حال آخر، وعملية التغيير تشمل كافة انواع المنظمات والافراد، وتتم في معظم الاقسام في مختلف المواضيع، ويمكن أن نكتفي بتعريف التغيير كالتالي: (الطيبي، 2010):

- التغيير هو ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه للتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من اشباعه لاحتياجاته، فهو يمثل الجهود الهادفة الى زيادة فعالية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات، والمتطلبات والاهداف الشخصية للأفراد مع اهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.
- التغيير عمليه تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة، للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية من حيث تتطلب ادارة التغيير قيادة حكيمة قادرة على التطور والازدهار والتقدم وذلك حسب الظروف المحيطة بالمنظمة.

3.2 أنواع التغيير:

للتغيير أنواع هي كالتالي (الهادي، 2013):

- التغيير العشوائي: يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة، ويحدث نتيجة التطور والنمو.
- التغيير الوظيفي: يعنى بالنظم والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على وظائف المنظمة.
- التغيير الجذري: أي تكون المؤسسات مختلفة كليًا بعد انتهاء مشروع التغيير، وهذا التغيير يكون كبير ومصيري.
- التغيير التطوري: يتم استحداث نشاطات، أو تغيير في الأداء لكن المنظمة كما هي نظرًا لمحدودية التغيير.
- التغيير المفروض: تقرر السلطة العليا التغيير وتلزم بها المنظمات التابعة لها، وذلك دون النظر الى الإمكانيات المتاحة.
- التغيير المخطط: يبرمج تنفيذه بعد دراسة مسبقة كي تعد المؤسسات نفسها لمواجهة التغيرات المتوقعة (Drucker، 1999).

• **التغيير الاستراتيجي:** فهو يعنى بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسات، وهو يشمل أهدافها ورسالتها وفلسفتها ونمطها، والتقنيات المستخدمة، وسنفضل فيه أكثر باعتباره أحد المتغيرات في دراستنا.

4.2 مفهوم التغيير الاستراتيجي:

يشمل هذا المجال من التغيير استراتيجيات المنظمة، والتي تتضمن استراتيجية المنظمة ككل، أو الإدارات الفرعية، والإستراتيجيات الوظيفية، فهو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعمليات تخصيص الموارد وتغيير الاهداف المسطرة (شريفى، 2015)، فالتغيير الاستراتيجي انما يمثل حركة المنظمة بعيدا عن حالتها الراهنة، نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة ميزتها التنافسية (جلاب، 2011)، وعليه فان الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير امر مهم، فإدارة التغيير يجب ان يتم ربطها بشكل كبير برؤية المنظمة، حيث ان عملية التغيير الاستراتيجي عبارة عن اداة أو وسيلة لتحقيق الرؤية، ورسالة المنظمة والخطط الاستراتيجية عبارة عن خارطة الطريق، التي تحتاجها لتحقيق الاهداف الموضوعية، وعلى القيادة الفعالة الالتزام بالوقت والميزانية المحددة والعمل لتنفيذ استراتيجيات المنظمة، في ظل بيئة خارجية معقدة وسريعة، ولضمان النجاح في عملية التغيير الاستراتيجي لابد من ان ترتبط الرؤية بالعقلانية، ودوي المصالح مع المنظمة، واسلوب التشغيل (الطيبي، 2010). ويتم التغيير الاستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة، كما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم، فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجيتها، أو تبني استراتيجية جديدة، (هنا، 2017) وعلى مستوى إستراتيجية النشاط، قد تتحول المنظمة من إستراتيجية الدفاع إلى إستراتيجية الهجوم، ومن إستراتيجية الاقتحام إلى التحوط إذا كانت الظروف التشغيلية وظروف البيئة الخارجية تسمح بذلك، كذلك قد تغير المنظمة واحدة أو أكثر من إستراتيجياتها الوظيفية الخاصة بالتسويق أو الإنتاج، أو حتى إستراتيجية تصميم البناء التنظيمي (الشعلان، 2012) وبالنظر لأتساع مدى وحجم تأثير التغيير الاستراتيجي على المنظمات، فقد بات نجاحها مرهونا بالكيفية التي تديرها تلك المنظمات هذا التغيير (العيناوي، 2003).

5.2 انواع التغيير الاستراتيجي:

هناك من يصنفه كالتالي (جواد و حسين ، 2008) :

- التغيير الاستراتيجي الروتيني: عبارة عن عمليات ضبط للنشاطات التي تسعى من خلالها المنظمة جذب الزبون.
- التغيير الاستراتيجي المحدود: ويتضمن عرض منتجات جديدة للأسواق الجديدة داخل نفس صنف المنتج العام.
- التغيير الاستراتيجي الجذري: القيام بتغيير جذري خصوصا في حالات الدمج بين المنظمات في صناعة واحدة.
- اعادة التوجه التنظيمي: ويعتمد على حجم الاختلاف في الصناعات وكم ستكون مركزية الادارة الاستراتيجية للمنظمة الجديدة، اذ ان التوجه سيكون ليس بنفس الصناعة الاساسية، وهذا يحتاج الى تغييرات في مهمة المنظمة.

6.2 استراتيجيات معالجة مقاومة التغيير:

مقاومة التغيير هي تلك الردود الراضية، والتي تتخذ درجات متفاوتة تبدأ من الامتعاض بصمت وتصل الى حد محاربة التغيير ومحاوله افشاله بكل الطرق (شريفى، 2015)، فامتناع الأفراد عن التغيير، أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، قد لا يكون سلمي في أغلب الأحوال، بل ايجابي وتتمثل إيجابية المقاومة

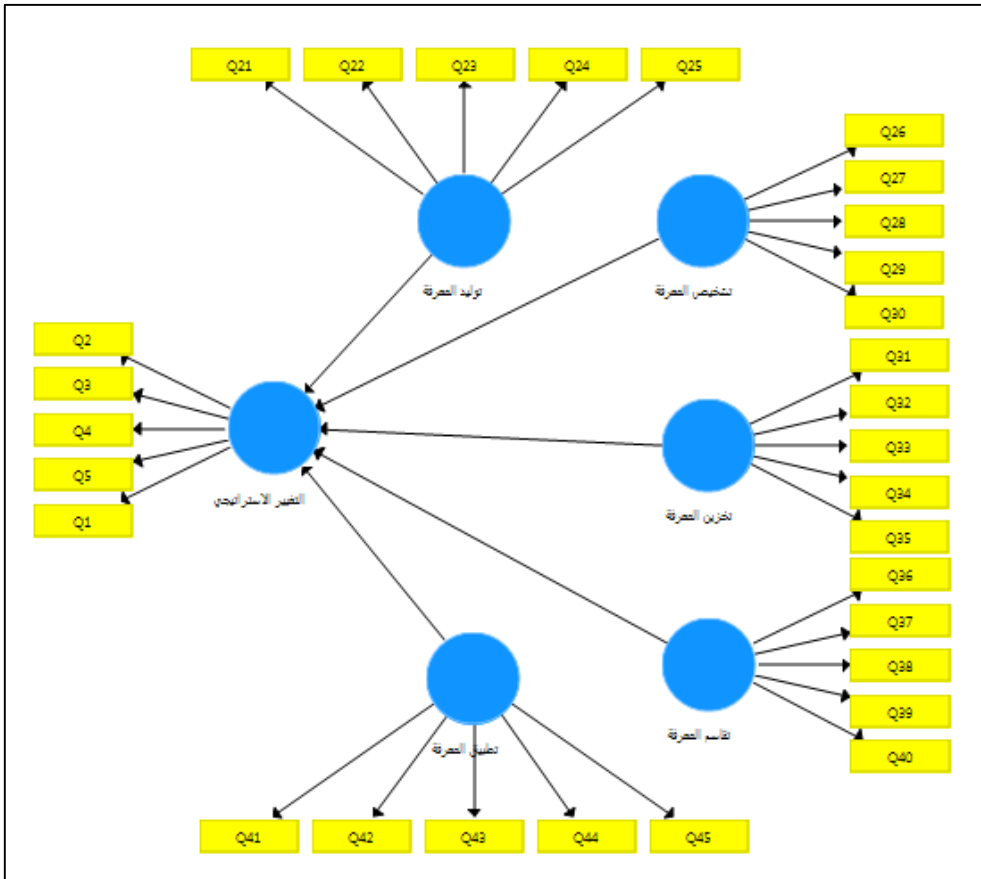
عندما يكون التغيير المقترح سلبيا، بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة، ومن استراتيجيات وأساليب تقليل مقاومة التغيير، التعليم والاتصال بالعاملين (رضوان و عبد الغاني، 2012) أو مشاركتهم في عملية صنع القرار، أو استراتيجية الاقناع و التوعية الموجهة، أو التفاوض أو الاتفاق والمناورة، و الخيار الاخير يكون استعمال القوة والقسر (محمد، 2007).

3. الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار:

1.3 مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالوكالة التجارية للاتصالات وكالة بشار والوحدات التابعة لها، وذلك لأنها مؤسسة تتميز بنشاطات تسويقية مهمة، وتعتمد في عملها على بيئة أكثر ديناميكية، خاصة في المجال التكنولوجي الحديث، ومعاملاتها مع أفراد المجتمع بمختلف شرائحه، كما أنها تتوفر على البيانات والمعلومات اللازمة لدراستنا، بحيث قمنا بتوزيع 100 استمارة وتحصلنا على نسبة 92 %.

2.3 نموذج الدراسة: تهدف الدراسة الى اختبار علاقات التأثير للمتغيرات المستقلة، والمتمثلة في عمليات ادارة المعرفة على المتغير التابع ادارة التغيير الاستراتيجي والشكل رقم 01 يوضح نموذج الدراسة.

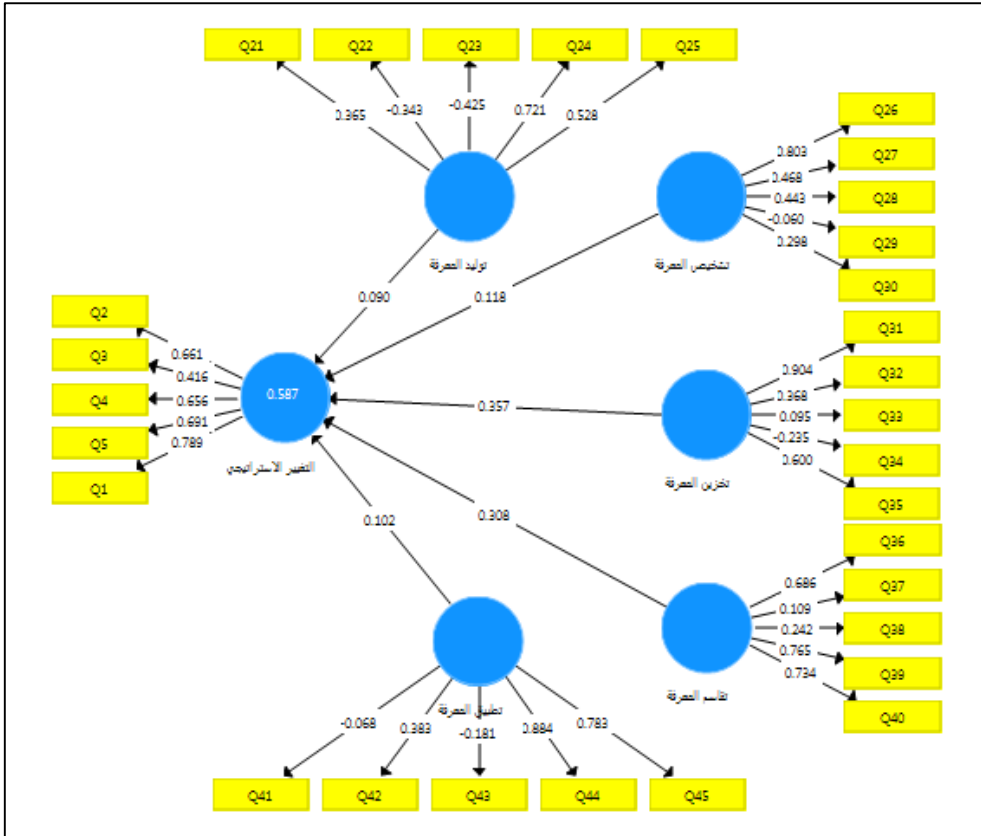
الشكل رقم: 2 نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحثان

3.3 تقييم نموذج القياس: تقييم مقاييس النموذج يركز على معاملات التحميل، ومؤشر الفاكرو نباخ ومؤشر الصدق المركب ومؤشر نسبة التباين المستخرج، والتي من خلالها الحصول على مؤشرات مقبولة ما يسمح بالانتقال الى خطوة البوتسراينغ، والتي فيها يتم الاستدلال حول فرضية الدراسة، والشكل الموالي يوضح النموذج البنائي للدراسة.

الشكل رقم 2: النموذج البنائي للدراسة



المصدر: اعداد الباحثان باستخدام برنامج SmartPLS 3

يوضح نموذج المسار الاولي تقديرات متعلقة بالأثر المباشر ومعاملات التحميل ومعاملات التحديد عند المتغير التابع، ولمناقشة تقييم مؤشرات نموذج المسار، يعرض الجدول 1 رقم نتائج تقييم الصلاحية المترابطة التالي:

جدول رقم 1: صدق قياس متغيرات الدراسة

متوسط نسبة التباين المستخرج	الثبات المركب	معامل التحميل	عبارات القياس	تركيب النموذج
0.428	0.681	0.789	Q1	التغيير الاستراتيجي
		0.661	Q2	
		0.416	Q3	
		0.656	Q4	
		0.691	Q5	
0.275	0.428	0.365	Q21	توليد المعرفة
		0.343	Q22	
		0.425-	Q23	
		0.721	Q24	
		0.528	Q25	
0.235	0.515	0.813	Q26	تشخيص المعرفة
		0.493	Q27	
		0.383	Q28	
		-0.022	Q29	
		0.351	Q30	
0.275	0.429	0.923	Q31	تخزين المعرفة
		0.283	Q32	
		0.150	Q33	
		0.289-	Q34	
		0.582	Q35	
0.334	0.656	0.73	Q36	تقاسم المعرفة
		0.058	Q37	
		0.284	Q38	
		0.762	Q39	
		0.714	Q40	
0.320	0.535	0.024-	Q41	تطبيق المعرفة
		0.407	Q42	
		0.085-	Q43	
		0.916	Q44	
		0.765	Q45	

المصدر: اعداد الباحثان باستخدام نتائج برنامج SmartPLS 3

يعرض الجدول اعلاه نتائج صدق قياس المتغيرات، بالنسبة لمتغير التغيير الاستراتيجي جاءت تشبعات مؤشرات قياسها اكبر من 0.4 لكن متوسط نسبة التباين المستخرج جاءت اقل من 0.5 وعند حذف التشبع الادنى وهو Q3 يتحسن مؤشر متوسط التباين المستخرج ليتعدى المحك 0.5، بالنسبة لمتغير توليد المعرفة جاءت مؤشرات قياسها Q21 و Q22 و Q23 تشبعاتها اقل من 0.4 وعند حذفها تتحسن مؤشرات قياس هذا المتغير كذلك بالنسبة لمتغير تشخيص المعرفة جاءت مؤشرات قياسها Q28 و Q29 و Q30 تشبعاتها اقل من 0.4 وعند حذفها تتحسن مؤشرات قياس هذا المتغير، كذلك بالنسبة لمتغير تخزين المعرفة جاءت مؤشرات قياسها Q32 و Q33 و Q34 تشبعاتها اقل من 0.4 وعند حذفها تتحسن مؤشرات قياس هذا المتغير، كذلك بالنسبة لمتغير تقاسم المعرفة جاءت مؤشرات قياسها Q37 و Q38 تشبعاتها اقل من 0.4 وعند حذفها تتحسن مؤشرات قياس هذا المتغير، كذلك بالنسبة لمتغير تطبيق المعرفة جاءت مؤشرات قياسها Q41 و Q45 تشبعاتها اقل من 0.4 وعند حذفها تتحسن مؤشرات قياس هذا المتغير لكن ينخفض تشبع Q42 الى اقل من 0.4 ليتم حذفه.

بعد تقييم صدق مقياس متغيرات نموذج وإجراء التعديلات المطلوبة يتم الانتقال الى مرحلة الصدق التمييزي لنموذج المسار، وفيها يتم تحليل معيار Fornell-Larcker والموضح في الجدول رقم 2 التالي:

جدول رقم 2: معيار Fornell-Larcker

التوليد المعرفة	تقاسم المعرفة	تطبيق المعرفة	تشخيص المعرفة	تخزين المعرفة	التغيير الاستراتيجي
					0.725
				0.787	0.619
			0.763	0.318	0.335
		0.867	0.191	0.547	0.523
	0.736	0.526	0.205	0.453	0.621
0.808	0.352	0.434	0.216	0.584	0.388

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS 3

يعتمد معيار Fornell-Larcker على مقارنة ارتباط الجدر التريبيعي لمتوسط التباين المستخرج مع عدة بناءات ممكنة لنموذج المسار، ويتم قبول البناء ذو أكبر مؤشرات للجدر التريبيعي لمتوسط التباين المستخرج، وتبين من الجدول اعلاه ان النموذج له صلاحية تمايز أفضل مقارنة بالبناءات الاخرى ممكنة.

4.3 تقييم نموذج الهيكلية: لتقييم النموذج الهيكلية من خلال معامل التحديد ومدى صلاحيته، يتوجب اختبار التعدد الخطي للمتغيرات المستقلة في النموذج من خلال عامل تضخم التباين والموضحة نتائجها في الجدول رقم 3 التالي:

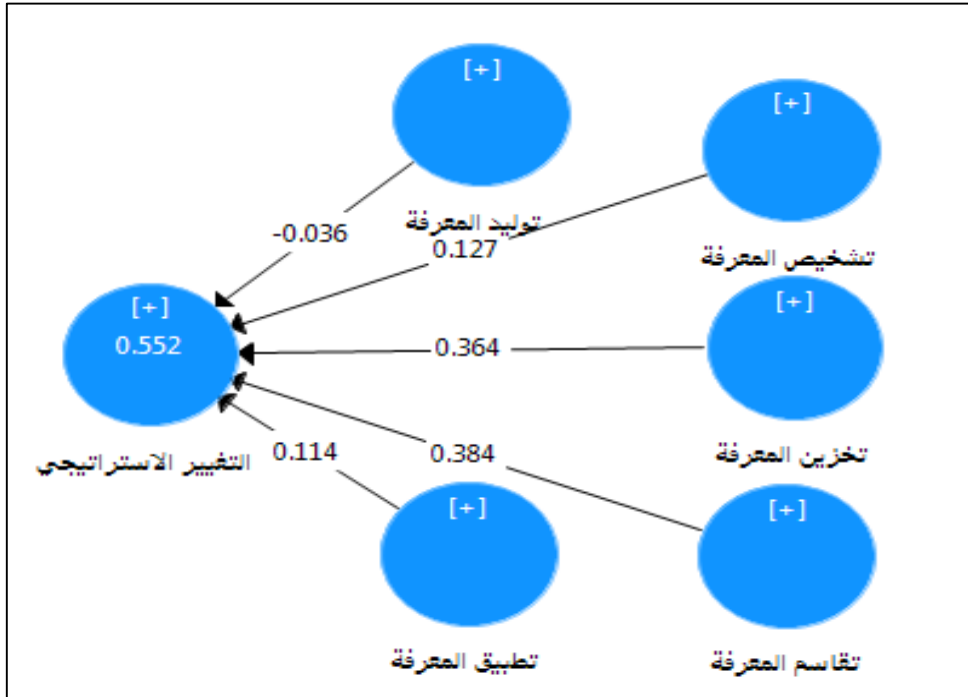
جدول رقم 3: اختبار التعدد الخطي قيم تضخم التباين VIF

التغيير الاستراتيجي	
1.951	تخزين المعرفة
1.12	تشخيص المعرفة
1.687	تطبيق المعرفة
1.473	تقاسم المعرفة
1.571	توليد المعرفة

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS 3

يوضح الجدول اعلاه ان كل قيم عامل تضخم التباين والتي تختبر وجود تعدد خطي جاءت اقل من 10 وقريبة من الواحد، مما يدل ان النموذج لا يعاني من مشكلة تعدد خطي، وهو ما يمكن ان يفسر صلاحية مؤشرات تقييم النموذج الهيكلي، مثل معامل التحديد، حيث يوضح الشكل رقم 3 الأثر المباشرة بين المتغيرات الكامنة في النموذج الهيكلي ومعاملات التحديد عند المتغير الكامن التابع.

الشكل رقم 04: النموذج البنائي للدراسة



المصدر: اعداد الباحثين باستخدام برنامج SmartPLS 3

من خلال الشكل اعلاه يتضح أن مجالات المعرفة مجتمعة تفسر 55.2% في التغيير في التغيير والباقي أي 44.8% تفسره عوامل اخرى لم يتم ادراجها.

5.3 اختبار الفروض: لتقييم معاملات المسار يعرض الجدول رقم 04 والذي يوضح قيمة الاثر المباشر في العينة ومتوسط الاثر المباشر في العينة واحصاء ستودنت الخاصة بكل أثر والقيم الاحتمالي المقابلة لتلك الاحصاء، والتي من خلالها يمكن اختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم 04: نتائج اختبار معنوية الاثر المباشر للمتغيرات الكامنة لنموذج الدراسة

المؤشر الاثر المباشر	العينة الاصلية	متوسط العينة	الانحراف المعياري	احصاء ستودنت T test	P-V	النتيجة
تخزين المعرفة - التغيير الاستراتيجي	0.364	0.352	0.168	2.162	0.031	i**
تشخيص المعرفة - التغيير الاستراتيجي	0.127	0.144	0.126	1.007	0.315	NS
تطبيق المعرفة - التغيير الاستراتيجي	0.114	0.125	0.127	0.898	0.369	NS
تقاسم المعرفة - التغيير الاستراتيجي	0.384	0.385	0.136	2.826	0.005	***
توليد المعرفة - التغيير الاستراتيجي	0.036-	0.027-	0.134	0.271	0.787	NS

المصدر: اعداد الباحثين باستخدام برنامج SmartPLS 3

من خلال الجدول اعلاه يتبين ان اغلب التأثيرات المباشر كانت غير معنوية، تعدت مستوى معنوية 10%، ما عد التأثيرات تخزين المعرفة نحو التغيير الاستراتيجي والذي سجل قيمة احتمالية 0.031، والتأثير تقاسم المعرفة نحو التغيير الاستراتيجي الذي سجل قيمة احتمالية 0.005، وعليه يمكن قبول الفرضيات الخاصة بهم ورفض الفرضيات غير المعنوية.

أ. الفرضية الرئيسية: لعمليات إدارة المعرفة دور في تعزيز ادارة التغيير الاستراتيجي.

- فرضية العدم H_0 : مفادها عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين عمليات إدارة المعرفة والتغيير الاستراتيجي بمعنى ليس لإدارة المعرفة أثر ذو دلالة معنوية لتعزيز التغيير الاستراتيجي

- الفرضية البديلة H_1 : مفادها هو وجود علاقة خطية بين المتغيرين عمليات إدارة المعرفة والتغيير الاستراتيجي بمعنى هناك أثر ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز ادارة التغيير الاستراتيجي.

فمن خلال الجدول نرفض فرضية العدم H_0 ، ونقبل H_1 مفادها هو وجود علاقة خطية بين المتغيرين عمليات إدارة المعرفة والتغيير الاستراتيجي.

وبالتالي لعمليات إدارة المعرفة أثر ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي.

ب. الفرضيات الفرعية:

ب.1 الفرضية الفرعية الأولى: لتشخيص المعرفة دور ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي.

- فرضية العدم H_0 : مفادها عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين تشخيص المعرفة وإدارة التغيير الاستراتيجي، بمعنى لا يوجد لعملية تشخيص المعرفة أثر ذو دلالة معنوية لتعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي.

- الفرضية البديلة H_1 : مفادها هو وجود علاقة خطية بين المتغيرين تشخيص المعرفة وإدارة التغيير الاستراتيجي، بمعنى يوجد لعملية تشخيص المعرفة أثر ذو دلالة معنوية لتعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي.

فمن خلال الجدول نلاحظ أن $P-V = 0.315$ والنتيجة غير معنوي يعني نرفض الفرضية البديلة H_1 ،

ونقبل H_0 مفادها هو عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين تشخيص المعرفة وإدارة التغيير الاستراتيجي.

وبالتالي ليس لعملية تشخيص المعرفة أثر ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي في المؤسسة محل

الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار، وهذا راجع لعدم تحديد مواقع الافراد الحاملين للمعرفة بدقة عالية، كما أن عملية تشخيص المعرفة تكون على مستوى الإدارة العليا بالإدارة المركزية وليس على مستوى الإدارة الدنيا بالمديرية الولائية.

ب.2 الفرضية الفرعية الثانية: لتوليد المعرفة دور ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي.

فمن خلال الجدول نلاحظ أن $P-V = 0.787$ والنتيجة غير معنوي يعني نرفض الفرضية البديلة H_1 ، ونقبل

H_0 مفادها هو عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين توليد المعرفة وإدارة التغيير الاستراتيجي.

وبالتالي ليس لعملية توليد المعرفة أثر ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي، وهذا راجع لنقص تفعيل

فرق العمل لاكتشاف رأس مال معرفي جديد والاعتماد على الطرق التقليدية الروتينية لحل المشاكل.

ب.3 الفرضية الفرعية الثالثة: لتخزين المعرفة دور ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي.

فمن خلال الجدول نلاحظ أن $P-V = 0.031$ والنتيجة معنوي** عند 0.05 يعني نرفض فرضية العدم

H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 مفادها هو وجود علاقة خطية بين المتغيرين تخزين المعرفة وإدارة التغيير الاستراتيجي.

وبالتالي لعملية تخزين المعرفة أثر ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة وكالة

بشار، مما يعني ان عملية تخزين المعرفة تعمل على كل المستويات، بحيث تقوم بها المديرية الولائية بالإضافة للمركزية،

وهذا يدل على ان مؤسسة اتصالات الجزائر لديها نظام توثيق فعال على مستوى الولاية، وينسجم مع المتطلبات

التكنولوجية الحديثة.

ب.4 الفرضية الفرعية الرابعة: لتقاسم المعرفة دور ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي.

فمن خلال الجدول نلاحظ أن $P-V = 0.005$ والنتيجة معنوي*** عند 0.01 يعني نرفض فرضية العدم

H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 مفادها هو وجود علاقة خطية بين المتغيرين تقاسم المعرفة وإدارة التغيير الاستراتيجي.

وبالتالي لعملية تقاسم المعرفة أثر ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي، مما يعني ان عملية تقاسم المعرفة موجودة بين افراد المؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار بشكل جيد، وعلى مستوى المنظمة عبر مختلف المستويات الإدارية، وأنها تستعمل الشبكات الرسمية وغير الرسمية لتوزيع المعرفة.

ب. 5 الفرضية الفرعية الخامسة: لتطبيق المعرفة دور ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي.

فمن خلال الجدول نلاحظ أن $P-V = 0.369$ والنتيجة غير معنوي يعني نرفض الفرضية البديلة H_1 ، ونقبل H_0 مفادها هو عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين تطبيق المعرفة وإدارة التغيير الاستراتيجي.

وبالتالي ليس لعملية تطبيق المعرفة أثر ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي، وهذا راجع ان عملية تطبيق المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار بشكل رسمي ونهائي يحتاج جهد مستمر، وحرص دائم ورؤية استراتيجية يتبناها الجميع.

الخلاصة:

تواجه المنظمات اليوم صعوبات كبيرة وبشكل مستمر، نظرا للتغيرات السريعة والمفاجئة في بيئتها، فأول ما توصف بها البيئة الخارجية اليوم أنها بيئة عدم التأكد، من خلال تداخلها و تعقيدها المتزايدة، حيث تم الانتقال فيها من رأس المال المادي، الى رأس المال الفكري والمعرفي، واصبحت فيه طرق الادارة متغيرة ومتجددة ومتجهة نحو عناصر لا ملموسة، مما ألزم المنظمات بضرورة الاهتمام بالمعرفة، والسعي لتحسين إدارة عملياتها بشكل جيد، يوصل الى تحقيق رسالتها وفق استراتيجية واضحة، و ادراك أن التغيير ظاهرة لا بد من تسخيرها لصالح المنظمة، وذلك من خلال الاستثمار في معارفها والاستخدام الأمثل لصناع المعرفة باعتبارهم ميزة تنافسية، وبفقدان القدرة على التفاعل والتكيف مع هذه البيئة الجديدة، يؤول مصير المنظمة إلى التلاشي والاضمحلال.

أما عن نتائج الدراسة:

- هناك علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة والتغيير الاستراتيجي، بالمؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار.
- العمليات المؤثرة في تعزيز التغيير الاستراتيجي تتمثل في عملية تخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة، بالمؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار.
- هناك نقص في الممارسات الميدانية لإدارة المعرفة خاصة عملية تشخيص المعرفة، توليد وتطبيق المعرفة.
- عملية تطبيق المعرفة تقتضي توفير المعرفة الملائمة، وضمان الوصول اليها في الوقت المناسب لجميع افرادها دون استثناء، لا بد له من تغيير يشمل ثقافة المنظمة.
- تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات مهمة قابلة للتحديث باستمرار، بفضل عملية تخزين المعرفة، من خلال التوثيق الالكتروني، والارشيف الورقي.

- على الرغم من ان وزنها يضل متواضعا المستوى الوطني، الا ان إدارة المعرفة تمتلك آفاقا هائلة للتطور، وتطوير استراتيجيات المنظمات الوطنية ادا ما طبقت مثل هذه الاقتراحات.
- و منها نخرج بالاقتراحات التالية:
- ضرورة استحداث مصلحة ادارية خاصة بإدارة المعرفة، مجهزة بالأنظمة الخبيرة في الهيكل التنظيمي للوكالة، تعنى بجميع عمليات ادارة المعرفة لرفع قيمة الاعمال التي تقوم بها الوكالة.
 - الحرص على توفير جميع الامكانيات المالية والمادية اللازمة لتحفيز الابداع، والدفع بالأفكار الخلاقة، والاستثمار في رأس المال الفكري وتشجيع فرق العمل.
 - الحرص على تقديم تسهيلات والتغيير في الاجراءات التنظيمية، واعطاء تحفيزات لحاملي المعرفة ودفعهم لمشاركتها مع العاملين في المنظمة، من خلال تصميم نظام ملائم للمكافآت، مع تحديث معارف الافراد بشكل دوري بعقد مؤتمرات وندوات.
 - ضرورة إعادة النظر في تصميم ثقافة إيجابية للعاملين، وإشراكهم في عملية التغيير وادارة المعرفة واكتساب دعمهم.
 - ضرورة الاهتمام بالتغيير لأنه أمر حتمي يجب على المنظمة إدارته بشكل سليم، لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وذلك بأساليب حديثة، والتي تمارس التغيير باستمرار مستعملة بذلك جميع خبراتها ومعارفها.

قائمة المراجع:

- علي إسماعيل رضوان ، و محمد الطاهر عبد الغاني . (2012). مقاومة التغير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الاتحادات الرياضية الأولمبية اليمنية. مجلة الإبداع الرياضي(العدد 5).
- مقيص صبريا ، و هرموش إيمان. (2017). واقع اقتصاد المعرفة ومعوقات تكوينه في الجزائر. مجلة الباحث الاقتصادي(العدد 7).
- العمري عيسى غسان ، و السامرائي سلوى أمين . (2008). نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر . عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة.
- سعد غالب ياسين . (2007). إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات (الإصدار الطبعة الاولى). عمان، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- جلاب احسان دهنس. (2011). ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير (الإصدار الطبعة الاولى). عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العيثاوي ،احلام ابراهيم . (2003). تصميم نظام(capp) لأسناد عملية الاعمال. بغداد، العراق: جامعة بغداد.
- أحمد علي. (2012). مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة. مجلة جامعة دمشق، المجلد 28 (العدد 1).
- حلموس الأمين. (2017). مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة. مجلة دراسات (العدد الاقتصادي).

- الرقب محمد أحمد سلمان. (2011). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة أطروحة دكتوراه. غزة، فلسطين: جامعة الأزهر غزة.
- الزيادات، عواد محمد. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة (الإصدار الأولي). عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الصيرفي محمد. (2007). إدارة التغيير. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- العلي عبد الستار، قنذلي عامر ابراهيم ، و العمري غسان. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة .
- بدر يسرى. (2010). تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات قطاع غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة. غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
- عجلان حسين حسن. (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال (الإصدار الطبعة الاولى). عمان، الاردن: اثراء للنشر والتوزيع.
- الطيطي خضر مصباح. (2010). ادارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين (الإصدار الطبعة الاولى). عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- زرينز فتحى. (2017). شروط نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة دراسات وأبحاث، العدد 27.
- سوسن جواد، و طالب أصغر حسين . (2008). التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الاداء التنظيمي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 69(العدد 69).
- جاد الرب سيد محمد. (2006). إدارة الموارد الفكرية و المعرفية قي منظمات الأعمال العصرية. القاهرة، مصر: مطبعة العشرى.
- شرف ابراهيم الهادي. (2013). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 6 (العدد 11).
- الكبيسي صلاح الدين ، و خام خضير. (2004). إدارة المعرفة. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للإدارة.
- الناصر عامر عبد الرزاق. (2015). إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الاعمال. عمان، الاردن: داراليازوري للنشر والتوزيع،.
- نجم عبود نجم. (2008). إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات (الإصدار الطبعة الثانية). عمان، الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- السلمي علي. (2004). إدارة المعرفة. القاهرة، مصر: دار غريب.
- الشعلان فهد بن أحمد. (2012). التغيير التنظيمي بين الإرادة والإدارة. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 31 (العدد 24).

- مارس هناء. (2017). مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية "كبيرت لوين". مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد ب(العدد 10).
- شرفي مسعودة. (2015). ادارته التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ واسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك " عملاق التكنولوجيا العالمي " أطروحة دكتوراه. جامعة حسينية بن بوعلي الشلف الجزائر.
 - Drucker, P. (1999). L'avenir du management. paris: éditions village mondial
 - Wang, C., Hult, G., & Pervaiz K, A. (2009). Knowledge management orientation, market orientation, and firm. Journal of Strategic Marketing, 17(2).

¹ ملاحظة NS: غير معنوي؛ *** معنوي عند 0.01؛ ** معنوي عند 0.05؛ * معنوي عند 0.1.