



## مساهمة إدارة التغيير التنظيمي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة

*The Contribution of Organizational Change to Enhancing Knowledge*

*Management Processes at operational directorate of Algeria Telecom in Djelfa.*

د - محمد لمين حساب

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

مخبر دراسات التنمية الاقتصادية بالأغواط

[m.hassab@lagh-univ.dz](mailto:m.hassab@lagh-univ.dz)

ط / د - حمزة هجري \*

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

مخبر دراسات التنمية الاقتصادية بالأغواط

[h.hadjeri@lagh-univ.dz](mailto:h.hadjeri@lagh-univ.dz)

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة التغيير التنظيمي في دعم إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، أين تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بأخذ عينة عشوائية تعدادها (31) موظف بمديرية العمليات لاتصالات الجزائر بالجلفة. واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية متمثلة في معامل الارتباط وأسلوب تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية وهي وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي فوق المتوسط لإدارة التغيير التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة محل الدراسة.

### معلومات المقال

تاريخ الإرسال:

2021/04/29

تاريخ القبول:

2021/05/29

### الكلمات المفتاحية:

- ✓ إدارة التغيير
- ✓ إدارة المعرفة
- ✓ عمليات إدارة المعرفة

### Abstract :

The study aimed to identify the extent of the contribution of organizational change management in supporting knowledge management in the operational directorate of Algeria Telecom in Djelfa.

The study relied on the descriptive and analytical method by the sampling method for the opinions of a random sample of (31) employees.

The study relied on a set of statistical tools and methods represented by the correlation coefficient and the linear regression analysis method to test its hypotheses.

The study found that there is an above-average correlation and significant impact of organizational change management on knowledge management processes within the institution under study.

### Article info

Received

29/04/2021

Accepted

29/05/2021

### Keywords:

- ✓ change management
- ✓ Knowledge management
- ✓ Knowledge Management Processes

## . مقدمة:

تسعى المنظمات الحديثة انطلاقاً من كونها نظم مفتوحة تؤثر وتتأثر بالمتغيرات الحتمية للبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، إلى التكيف معها ومواكبتها، كونها تتسم بحدة المنافسة وسرعة التطورات الحاصلة في جميع مجالاتها الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية، بالإضافة إلى التحديات الكبيرة في مختلف الميادين الفكرية والمادية المرتبطة بثقافة المنظمة ونمط سير إدارتها، مرتكزة على هيكلها التنظيمي وأنظمتها المعلوماتية، في ظل وجود إدارة المعرفة و استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بما يضمن قدرتها على المنافسة. يعد نظام إدارة المعرفة ذو أهمية بالغة للمنظمة، والذي يركز أساساً على توظيف التراكم المعرفي الحاصل في التغيرات والتجارب السابقة، التي تكسب المنظمة ميزة تنافسية وقيمة مضافة، من خلال محاولة إيجاد الآليات والدعائم التي تحسن من كفاءة ومهارة عنصرها البشري، وكذا طريقة عمل المنظمة ونشاطها، من خلال معرفة مدى مساهمة إدارة التغيير التنظيمي وهذا بتبني نموذج عمليات إدارة المعرفة قصد تحقيق أهدافها وإستدامتها ونموها، بما يتواءم وإمكاناتها.

مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو الآتي:

## كيف تساهم إدارة التغيير التنظيمي في تدعيم عمليات إدارة المعرفة بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالجلفة؟

- من خلال هذه الإشكالية يمكن أن ندرج مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:
- ما هو واقع إدارة التغيير التنظيمي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالجلفة؟
- ما مكانة ومجالات تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالجلفة؟
- ما طبيعة العلاقة ( الارتباط - الأثر ) الموجودة بين ممارسة أبعاد إدارة التغيير التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالجلفة؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول متغير عملية إدارة المعرفة تعزى إلى العوامل الشخصية؟

## أ - فرضيات الدراسة :

- من خلال الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية محل الدراسة يمكن إعداد مجموعة من الفرضيات لأجل اختبارها متمثلة في:
- الفرضية الأولى: يوجد اهتمام بتوجهات إدارة التغيير التنظيمي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالجلفة.
- الفرضية الثانية: واقع ممارسة إدارة المعرفة موجود كاهتمام ومتوفر بمستوى متوسط بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالجلفة.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التغيير التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالجلفة عند مستوى دلالة معنوية اقل أو يساوي 0,05.
- الفرضية الرابعة: توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التغيير التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالجلفة عند مستوى دلالة معنوية اقل أو يساوي 0,05.

## ب - أهمية الدراسة:

تتمحور أهمية الدراسة في محاولة إعطاء نظرة شاملة على عمليات إدارة المعرفة وسبل تعزيزها في قطاع تكنولوجيايات الاتصال من منطلق الأهمية والمكانة التي يحضها بها، كون هذا القطاع يعد مصدر استراتيجي للمعرفة والتطور والابتكار، وباعتباره مؤشراً هاماً في قياس عجلة التنمية لمختلف البلدان، ومع الظروف الصعبة التي يمر بها القطاع في الجزائر، أضحي لزاماً التأكيد على ضرورة إبراز توجه المديرية

العملانية لاتصالات الجزائر بالجلفة نحو إدارة التغيير التنظيمي لتحقيق النهوض بالكفاءات البشرية، والتقنيات المستخدمة، بما تتماشى مع التغيرات المعرفية والتكنولوجية العالمية الحاصلة.

### ج - أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع مساهمة توجهات إدارة التغيير التنظيمي في دعم عمليات إدارة المعرفة من خلال:
- التعرف على التوجهات إدارة التغيير التنظيمي داخل المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة.
  - تشخيص الممارسة الحقيقية لعمليات إدارة المعرفة داخل المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة.
  - البحث على طبيعة العلاقة الإرتباطية الموجودة ودرجتها بين المتغير المستقل التغيير التنظيمي والمتغير التابع عمليات إدارة المعرفة، بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة.
  - تحديد علاقة التأثير الممكنة بين إدارة التغيير التنظيمي و عمليات إدارة المعرفة بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة.

### د - حدود الدراسة:

- لأجل معرفة الواقع التطبيقي للدراسة، كان لا بد من وضع حيز يسمح بظهار حدود الدراسة الميدانية والمكونة من الآتي:
- الحدود الزمنية: في الفترة من 2021/01/02 إلى غاية 2021/02/10.
  - الحدود المكانية: المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة.
  - الحدود البشرية: هذه الدراسة تسعى لمعرفة مستوى العلاقة الموجودة بين إدارة التغيير التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة، من وجهة نظر آراء عينة من قادة وموظفي هذه المؤسسة. وقد مست الدراسة كلا الجنسين من مختلف المستويات.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1. إدارة التغيير التنظيمي:

في هذا الصدد نشير لماهية إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر بعض الكتاب حتى تتمكن من إبراز الجانب التطبيقي للدراسة على شكل واضح يسهم في إعطاء الإضافة المتوخات منه في منظمة بحثنا كما سيأتي :

فقد أشار طارق طه إلى أن إدارة التغيير **Managing change** هي "كافة الأنشطة الإدارية المتعلقة بتبديل سلوك العاملين أو الهيكل التنظيمي أو التقنيات المستخدمة في المنظمة" (طه، 2008، صفحة 547).

كما اعتبر محمد الصيرفي عملية التغيير التنظيمي، بصورة عامة، على أنها حركة الانتقال الجذري، أو التدريجي من الحالة الراهنة إلى حالة جديدة تسعى المنظمة للوصول إليها؛ لتحقيق أهدافها بصورة أفضل. ويمكن أن يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طريقة عمل، أو نشاط المنظمة (الصيرفي، 2006، صفحة 08).

وقد عرف ( احمد ماهر ) التغيير التنظيمي على انه: "خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة، وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات و التدخلات المناسبة" (ماهر، 2010، صفحة 14).

ويمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه العملية (أو العمليات) التي تقوم بها المنظمة حتى تتمكن من التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة (محمد مختار، 2014، صفحة 49).

مما سبق يمكن استخلاص أن التغيير التنظيمي يشتمل على عنصر أو جميع عناصر المنظمة سواء كانت مادية أو فكرية للانتقال من مرحلة آنية إلى مرحلة مستقبلية مأمولة، اعتماداً على ثقافة المنظمة السائدة، قصد تحقيق أهدافها.

1. أنواع التغيير التنظيمي:

يعتبر الكثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي إن هناك نوعين أساسيين للتغيير التنظيمي هما:

1.1.1 التغيير التلقائي ( أو غير المخطط ): ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان (الشماع و حمود، نظرية المنظمة، 2014، صفحة 336).

2.1.1 التغيير المخطط : يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويقصد بالتخطيط المخطط " ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو احد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى " (السكرانة، 2009، صفحة 65).

2.1 نماذج التغيير التنظيمي: من بين أهم النماذج التي برزت في إدارة التغيير نجد ما يلي:

1.2.1 نموذج كارت لوين ( Kurt Lewin ) لإدارة التغيير:

تعتبر إسهامات كيرت لوين ( Kurt Lewin ) في مجال التغيير التنظيمي أساس انطلقت منه اغلب الدراسات والأبحاث، ومن بين أهم إسهاماته التي لا يمكن الاستغناء عنها نموذج مراحل عملية التغيير والذي يمكن الإشارة إليه كما يلي:

مراحل عملية التغيير: يعد هذا النموذج الأول في دراسة التغيير التنظيمي بنظرة شمولية وليست جزئية، واعتبر التخطيط عملية منظمة تمر بثلاث مراحل، ولكل مرحلة من هذه المراحل أسلوب مناسب وخطة عمل يجب إتباعها وهذه المراحل هي (الماضي، 2000، صفحة 42):

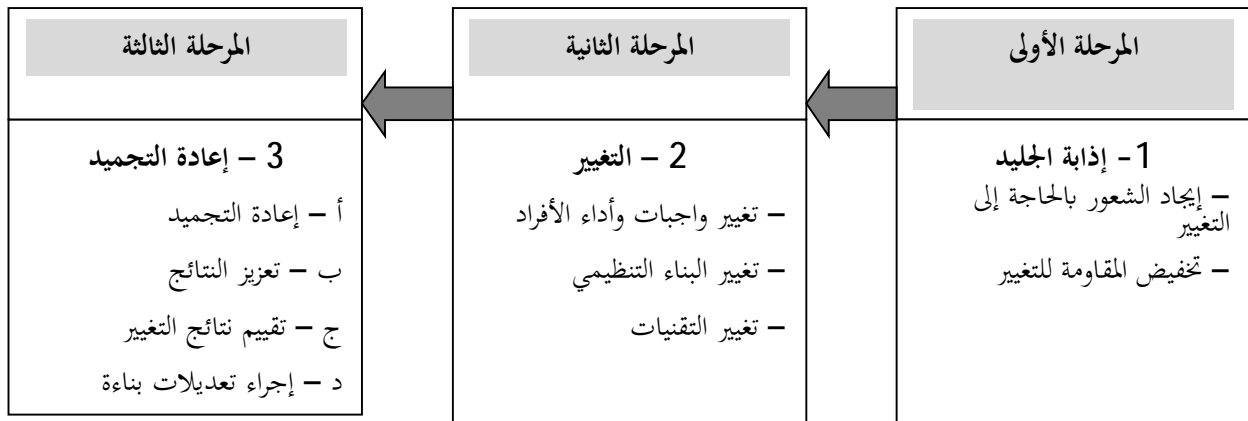
• مرحلة إزالة الجمود الراهن UNFREEZING

• مرحلة التغيير CHANGING

• مرحلة إعادة لجمود REFREEZING

الجدول رقم (01) يوضح المراحل الثلاثة للتغيير حسب نموذج كورت لوين.

جدول : (01) مراحل التغيير حسب نموذج كورت لوين



المصدر : بلال خلف السكرانة، التطوير الإداري والتنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 72 .

## 1-2-2 نموذج لورنس ولورش:

- يقوم النموذج المعد من قبل لورنس ولورش على انجاز أربع مراحل أساسية للتغيير هي (الصيرفي، 2006، صفحة 80):
- مرحلة التشخيص: وتتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية ( المحققة ) والنتائج المطلوب تحقيقها.
  - مرحلة التخطيط : ويتم في ضوءها وضع تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير .
  - مرحلة التنفيذ : وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة .
  - مرحلة التقييم : حيث تقارن النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.

### جدول رقم (02) مراحل التغيير حسب نموذج لورنس ولورش

التقييم	التنفيذ الفعلي :	مرحلة التنفيذ :	التشخيص المرغوب
	_ الالتزام	_ خطط التغيير	
	_ المتابعة	_ تعاقب التغيير	

المصدر : محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط 2006، ص 80.

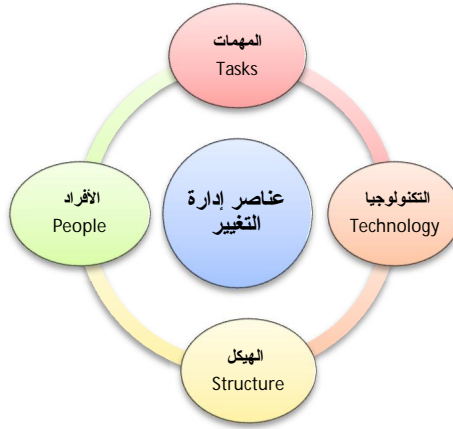
## 1-3 العناصر الأساسية لإحداث التغيير التنظيمي :

تتضمن العناصر الأساسية للتغيير كما أشار إليها بيتر ( Peter ) وسبقه بذلك ليفيت ( Leavitte ) ما يأتي (الشماع و حمود، نظرية المنظمة، 2014، صفحة 342):

- المهام (Tasks): تشمل مهام المنظمة تلك المتغيرات المتعلقة بتصميم، أو أدوات التصميم، المهام أو تحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فرق العمل.
- التكنولوجيا (Technology): وتضم المتغيرات المتعلقة بالتكنولوجيا الآلة ( أي بالمعدات والمكائن ) وتكنولوجيا العمل ( أي نظم وأساليب الإنتاج وطرق العمل ).
- الهيكل ( Structure ) : ويتضمن التغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات، ونظم وتدقيق العمل، والإجراءات، ودرجة المركزية أو اللامركزية وغيرها.
- القوى العاملة (Workforce): وهي عوامل التغيير في الأفراد العاملين في المنظمة، مثل عدد القوى العاملة وأساليب التدريب والتأهيل، وتنمية القادة الإداريين، وغيرها.

وقد أوضح Leavitte التفاعل بين أجزاء المنظمة المختلفة، أي بين المستوى التكنولوجي Technology، والهيكل التنظيمي Structure، والواجبات والأدوار Task، والأفراد People بمعنى أي تغيير في احد هذه العناصر تمتد آثاره إلى الثلاث عناصر الأخرى، لذلك فانه عند إحداث التغيير للتكييف يجب إن نظر المنظمة كوحدة متكاملة تتكون من أجزاء متصلة متفاعلة وبذلك تكون أكثر استعدادا للتعامل مع النتائج المتوقع حدوثها في الأنظمة الجزئية الأخرى (القاضي، 2006، صفحة 133).

الشكل رقم: (01) عناصر إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على أدبيات الدراسة

## 2. إدارة المعرفة

أخذت إدارة المعرفة اهتمام كثير من الباحثين والمفكرين في مجال دراساتهم الحديثة، ما يوحي بأصالتها في المساهمة بتحسين أداء المؤسسة وفعاليتها، لإكسابها ميزة تنافسية، تضمن لها تحقيق أهدافها التوسعية واستدامتها. وستطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة، من خلال إبراز المفاهيم وأهم الأبعاد التي ستساعدنا في هذه الدراسة.

المعرفة هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره العاملون لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة، والوصول إلى الأهداف التي يريدونها عبر تكامل عمليات إدارة المعرفة من اكتساب ومشاركة وتوظيف المعرفة (القهيوي، 2013، صفحة 17). ويعتبر ( Peter Druker ) إن العالم صار يتعامل فعلا مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أداها ، إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيس لنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر (القهيوي، 2013، صفحة 13).

كما تعرف المعرفة على أنها " ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية، وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها في أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان (Thomas و Laurence، 2000).

### 1.2 أنواع المعرفة:

توجد تصنيفات عديدة لأنواع المعرفة، إلا انه يمكننا التطرق من خلال هذه الورقة البحثية إلى النوعين الأكثر شيوعا بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة، وهما المعرفة الضمنية Tacit والمعرفة الظاهرية Explicit أو الصريحة، كما أشار إليهما كل من Nonaka and Takeuch سنة 1995:

**1.1.2 المعرفة الضمنية Tacit knowledge:** وهي في حقيقة الأمر توجد في مهارة كيف تعرف How-Know (Skills) وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات داخل عقل وقلب وسلوك كل فرد والتي ليس من السهولة نقلها أو تحويلها بالتكنولوجي أو للآخرين، فهي تتركز بالأساس على الخبرة، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية (طيبي، 2010، صفحة 43).

**2.1.2 المعرفة الصريحة (الظاهرية) Explicit knowledge:** فهي المعرفة المكتوبة أو المرزومة التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، المدونات، التقارير، وأوساط تخزين المعلومات الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصل والتحديد، ويمكن بسهولة تحويلها

من لغة إلى أخرى أو من شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها (الزيادات، 2008، صفحة 40).

## 2.2 تعريف إدارة المعرفة:

لقد تعددت التعريفات التي تضمنت إدارة المعرفة بتعدد وجهات النظر، وبحسب المداخل، كالمدخل التقني، المدخل الاجتماعي، مدخل القيمة المضافة، مدخل المعرفة الجديدة ومدخل العمليات، لذا سنقتصر على هذا الأخير الذي سيكون محل دراستنا التطبيقية. يصنف ضمن مدخل عمليات إدارة المعرفة عدد من التعريفات نذكر منها ما يأتي:

فقد عرف صلاح الدين الكبيسي إدارة المعرفة على أنها المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات و"السلوكيات" التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وتوزيع المعرفة لتعكس على عملية الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف (الكبيسي، 2005، صفحة 42).

ويرى ياسر الصاوي على أنها تعني بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي (الصاوي، 2007، صفحة 19).

وتعرف إدارة المعرفة على أنها "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها" (Delong, 2004, p. 19).

## 3.2 عمليات إدارة المعرفة:

"تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عبارة عن عمليات، وقد أشار اغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها ووزنها وحفظها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، وفي هذا الصدد لا بد من الإشارة إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة، لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة" (الكبيسي، 2005، صفحة 59).

وتعتمد إدارة المعرفة على أربعة أنواع من عمليات إدارة المعرفة على النحو الآتي:

- **اكتشاف المعرفة:** وهي عملية تطوير معرفة ضمنية أو صريحة من بيانات أو معلومات أو تحليل معرفة أخرى سابقة.
- **التقاط المعرفة:** عملية استرجاع المعرفة سواء كانت ضمنية أو ظاهرية والتي تكمن في عقول بعض الأفراد وفي نتاج الصناعة وفي كائنات المؤسسة، وأيضا يمكن التقاط المعرفة من خارج حدود المؤسسة.
- **مشاركة المعرفة:** يتم من خلالها إيصال المعرفة الضمنية أو الصريحة إلى الآخرين بحيث تكون عملية نقلها فعالة، مع اكتسابها لأجل استخدامها لفائدة المؤسسة، فقد تكون ضمن الأفراد أو المجموعات أو المؤسسة بشكل عام.
- **تطبيق المعرفة:** تدعم المعرفة مباشرة عملية اتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذ المهام عند استخدامها لتحسين أداء المؤسسة.

كما ركز العليان على أكثر عمليات إدارة المعرفة إشارة عند الباحثين بحيث وأوضح على أنها تتمثل في تشخيص المعرفة ثم اكتسابها ثم توليدها ثم تخزينها ثم تطويرها وتوزيعها وأخيرا تطبيقها.

من خلال ما سبق فقد تناولنا عمليات إدارة المعرفة بالاعتماد على أربع محاور أساسية؛ تمثلت في عمليات اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة، بما يتواءم وواقع وإمكانات المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالجلفة محل الدراسة.

### الدراسات السابقة:

دراسة (نوي طه حسين)، 2011/2010، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة بعنوان: "التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال"، جامعة الجزائر 03. توصل الباحث من خلال الدراسة الميدانية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر على النتائج التالية:

- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على أغلب المبادئ التي أتت بها إدارة المعرفة، حيث تنفذ بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة .
- تعتبر المؤسسة المعرفة من أهم الموارد الإستراتيجية التي تحقق لها صفة التميز عن باقي المنافسين، ساعية للبحث عنها واكتسابها ثم تطويرها ونشرها بين أفراد المؤسسة، غير أن إتاحة ذلك يبقى يفتقر إلى إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة- . كما لاحظ الباحث غياب أسلوب البحث والتطوير كأداة لإنشاء واكتساب المعرفة بالمؤسسة.
- وجود مختصين في مجالات المعلومات وهندسة البيانات ضمن الموارد البشرية للمؤسسة، يشكل دعامة أساسية تسهل استيعاب أبعاد إدارة المعرفة واستغلال عملياتها.
- يوجد هناك اهتمام من قبل المؤسسة بالجديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

دراسة ميسومي الجليلي 2017 مذكرة ماجستير غير منشورة بعنوان " دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية " جامعة يحيى فارس بالمدينة - الجزائر - هدفت هذه الدراسة إلى كيفية مساهمة تأثير متطلبات وعمليات إدارة المعرفة لتدعيم بجودة الخدمات في القطاع المصرفي لبعض البنوك العمومية العاملة بمدينة الجلفة، مع بناء نموذج إحصائي قياسي يفسر العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات المصرفية، وقد شملت الدراسة 65 موظفا في القطاع المصرفي و97 زبونا، بحيث توصل الباحث في نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين عمليات وعمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية بهذه البنوك، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي متوسط بين متغيرات الدراسة، فيما توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، في حين لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير الجنس، من وجهة نظر العاملين.

دراسة ابتسام إسماعيل حنا بيدويد، مقالة بمجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد (15) العدد (48) ج 1 / 2019 بعنوان " أبعاد إدارة التغيير ودورها في تحقيق الإبداع التقني"، جامعة تكريت، العراق، فقد شملت الدراسة موظف من مختلف المستويات الإدارية، في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود، مستخدما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لغرض جمع وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، اظهر البحث إن هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين أبعاد إدارة التغيير والإبداع التقني على مستوى الشركة المبحوثة، وانتهى بمجموعة من المقترحات من ضمنها ضرورة اعتماد الشركة المبحوثة أبعاد إدارة التغيير، مما يتطلب اهتمام أكثر ودراية من قبل المديرين والعاملين بأهمية النتائج المرجوة في تحقيق الإبداع التقني.



### الطريقة والإجراءات

### 3- الدراسة الميدانية: قياس إسهامات إدارة التغيير في تعزيز عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة (المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة).

#### 1.3 منهجية الدراسة الميدانية:

#### 1.1.3 أدوات جمع المعلومات:

- أداة الدراسة: قام الباحثين بتصميم الاستبانة بغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة. حيث تتكون أداة الدراسة من ثلاثة محاور:
  - المحور الأول: البيانات الشخصية: وهو عبارة عن سمات وخصائص عينة الدراسة مثل: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة (سنوات العمل في المؤسسة).
  - المحور الثاني: عناصر إدارة التغيير، ويتكون من: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في المهام.
  - المحور الثالث: عناصر عمليات إدارة المعرفة، ويتكون من: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.
- تحديد مجتمع وعينة الدراسة: بهدف الحصول على البيانات اللازمة للدراسة تم تعيين مجتمع خاص بالدراسة الميدانية، واختيار عينة عشوائية من بين مجتمع الدراسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة، ومن كلا الجنسين ومن مختلف الدرجات العلمية. وقد مثل مجتمع الدراسة 204 موظف، والذي أعتبر كعينة للدراسة، ومن ثم تم توزيع الاستبيان على عينة متكونة من 43 موظف بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة، حيث تم استرجاع 31 استمارة لم يتم استبعاد أي منها، ليصبح عدد الاستمارات الصالحة للمعالجة 31 استمارة. ومن ثم تمت عملية تفرغ البيانات المتحصل عليها وتحليلها.
- كما تم استخدام مقياس ليكرت likert الخماسي في جميع أسئلة الإستبانة، كونه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته. حيث تم أخذ الدرجات التالية:

الجدول رقم (03) مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	2	3	4
درجة المستوى			5

ولتحديد درجة الموافقة حددت ثلاث مستويات التي هي مرتفع، متوسط، ومنخفض، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (04)

المجالات	المتوسط الحسابي المرجح	الحكم
المجال الأول	من 1 إلى 2.33	مرتفع
المجال الثاني	من 2.34 إلى 3.66	متوسط
المجال الثالث	من 3.67 إلى 5	ضعيف

## 2.1.3 صدق الاستبانة:

- الاتساق الداخلي: لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل ارتباط لعبارة من عبارات محاور الاستبيان مع مجال المحور الذي تنتمي إليه، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لعبارات مجال محاور الاستبيان

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
<b>إدارة التغيير:</b>						
التغيير في الهيكل التنظيمي	01	0,858	0,000	02	0,903	0,000
	03	0,864	0,000	04	0,915	0,000
	01	0,815	0,001	03	0,881	0,000
التغيير في التكنولوجيا	02	0,771	0,000	04	0,965	0,000
	01	0,681	0,003	03	0,890	0,000
التغيير في الموارد البشرية	02	0,943	0,000	04	0,840	0,000
	05	0,881	0,000			
التغيير في المهام	01	0,779	0,001	03	0,942	0,000
	02	0,856	0,000	04	0,818	0,000
	05	0,981	0,000			
<b>عمليات إدارة المعرفة:</b>						
اكتساب المعرفة	01	0,878	0,000	03	0,881	0,000
	02	0,892	0,000	04	0,789	0,000
	05	0,878	0,000			
تخزين المعرفة	01	0,879	0,000	03	0,789	0,000
	02	0,861	0,000	04	0,987	0,000
توزيع المعرفة	01	0,884	0,000	03	0,892	0,000
	02	0,845	0,000	04	0,878	0,000
	05	0,881	0,000			
تطبيق المعرفة	01	0,798	0,000	03	0,874	0,000
	02	0,876	0,000			

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع مجال المحور الذي تنتمي إليه تتراوح بين الحد الأعلى 0,965 للعبارة رقم 04 (التغيير في التكنولوجيا)، وبين حدها الأدنى 0,681 للعبارة رقم 01 (التغيير في الموارد البشرية)، وكل هذه العبارات ذات مستوى دلالة معنوية، أي أقل من أو يساوي  $\alpha \leq 0,01$ ، وبالتالي فإن عبارات كل مجالات المحاور تتمتع بدرجة صدق عالية، مما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات مجالات المحاور، وعليه تعتبر الاستبانة معبرة وصادقة لما وضعت لقياسه.

**1.1.3 ثبات الاستبانة:** يتم عادة استخدام أحد أهم معاملات الثبات والمتمثل في معامل ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha*، باستخدام برنامج Spss لجميع فقرات ومحاور الاستبيان، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (06): معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	البيان	رقم المحور
0,882	محور ادارة التغيير	02
0,915	محور عمليات إدارة المعرفة	03
0,963	الاستبانة ككل	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلي بلغت 0,963، وهو مرتفع جداً. كما تشير النتائج المبينة في الجدول إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان أكبر من 0,60، أي تتجاوز نسبة 60%، وهو الحد الأدنى المطلوب لمعامل ألفا كرونباخ، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية تبين مدى الارتباط بين عبارات الاستبيان، مما يدل على ثبات أداة القياس ومدى ملائمتها والاعتماد على نتائجه الأغراض التحليل والمناقشة.

### 2.3 دراسة واقع متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة:

سيتم التطرق في هذا الجزء إلى واقع توافر إدارة التغيير التنظيمي في المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة وكذلك مدى تطبيق عمليات وممارسات إدارة المعرفة التنظيمية؛ وهذا من اجل اختبار الفرضية الأولى والثانية المطروحة؛ وذلك بالاعتماد على أدوات تحليل الإحصاء الوصفي؛ متمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما يوضح الجدول التالي:

## 1.2.3 بالنسبة لإدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة:

جدول رقم (07) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول إدارة التغيير التنظيمي

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المحاور
مرتفع	0.182	2.100	تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس .	التغيير في الهيكل التنظيمي
مرتفع	0.176	2.320	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير التي تنتهجها إدارة المؤسسة.	
متوسط	0.228	2.710	يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي.	
مرتفع	0.182	2.320	تُوفّر المعلومات الموجودة لدى حول التغيير صورة واضحة عن واقع المؤسسة .	
متوسط	0,192	2,362	المتوسط العام للبعد	
مرتفع	0.129	1,870	التطور التكنولوجي دفع بتبني عملية التغيير بالمؤسسة.	التغيير في التكنولوجيا
مرتفع	0.139	2.000	استخدام إدارة المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات حد من البيروقراطية في العمل.	
مرتفع	0.118	1.970	التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد، وتوفير الوقت ، وتحسين الأداء.	
مرتفع	0,109	1.970	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية.	
مرتفع	0,123	1,952	المتوسط العام للبعد	
مرتفع	0.157	1.970	تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين خلال عملية التغيير باستمرار.	التغيير في الموارد البشرية
مرتفع	0.135	2.030	أدت البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك العاملين.	
مرتفع	0.137	2.230	التغيير الذي تقوم به المؤسسة يدفع العاملين للعمل.	
متوسط	0.151	2.350	يهيئ مسؤولي المباشر العاملين لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه.	
متوسط	0.173	2.550	الشعور بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل.	
مرتفع	0,150	2,226	المتوسط العام للبعد	
مرتفع	0.126	2.100	تتم إدارة المؤسسة بالتغيير في أساليب وطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير .	التغيير في المهام
متوسط	0.179	2.550	توزع المهام بصورة حساسة بناء على التخصص والكفاءة اللازمة لعملية التغيير .	
متوسط	0.166	2.480	تعتمد إدارة المؤسسة على وضع خطط للأمر الطارئة التي تواجه عملية التغيير التنظيمي.	
متوسط	0.160	2.450	يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	
متوسط	0.136	2.350	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.	
متوسط	0,153	2,386	المتوسط العام للبعد	
متوسط	0.114	2.240	الاتجاه العام لإدارة التغيير التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج Spss

ومن خلال الجدول رقم (07) نلاحظ ما يلي فيما يتعلق بمحاور إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات بالمؤسسة محل الدراسة:

• التغيير في الهيكل التنظيمي:

يلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى التغيير في الهيكل التنظيمي بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة متوسط وذلك بمتوسط حسابي قدره 2,362 وبانحراف معياري قدره 0,192، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 2,710 وأعلى قيمة 2,100، أما الانحراف المعياري على مستوى الفقرات فقد تراوح بين أدنى قيمة بـ 0,176 وأعلى قيمة 0,228.

• التغيير في التكنولوجيا:

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن مستوى التغيير في التكنولوجيا بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة مرتفع وذلك بمتوسط حسابي قدره 1,952 وبانحراف معياري قدره 0,123، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 2,000 وأعلى قيمة 1,870، أما الانحراف المعياري على مستوى الفقرات فقد تراوح بين أدنى قيمة بـ 0,109 وأعلى قيمة 0,139.

• التغيير في الموارد البشرية:

يلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى التغيير في الموارد البشرية بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة مرتفع وذلك بمتوسط حسابي قدره 2,226 وبانحراف معياري قدره 0,123، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 2,550 وأعلى قيمة 1,970، أما الانحراف المعياري على مستوى الفقرات فقد تراوح بين أدنى قيمة بـ 0,135 وأعلى قيمة 0,157.

• التغيير في المهام:

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن مستوى التغيير في المهام بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة متوسط وذلك بمتوسط حسابي قدره 2,386 وبانحراف معياري قدره 0,153، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 2,550 وأعلى قيمة 2,100، أما الانحراف المعياري على مستوى الفقرات فقد تراوح بين أدنى قيمة بـ 0,126 وأعلى قيمة 0,153.

من خلال النتائج النهائية للجدول أعلاه، يتبين صحة الفرضية الأولى والتي هي " واقع ادارة التغيير متوفر بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة "، حيث أن مستوى إدارة التغيير بالمؤسسة مرتفع والذي يؤكد المتوسط الحسابي الكلي البالغ 2,240 وبانحراف معياري كلي يقدر بـ 0,114.

## 2.2.3 بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم (08) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول عمليات إدارة لمعرفة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المحاور
مرتفع	0.099	1.650	تقوم المؤسسة بإجراء دورات تدريبية للعاملين.	اكتساب المعرفة
متوسط	0.166	2.450	يتم التعلم باستعمال الأنترنت.	
مرتفع	0.162	2.290	تتعاهد المؤسسة مع مؤسسات أخرى لتبادل الخبرة.	
مرتفع	0.123	2.000	يتم شراء او كراء برمجيات أو تقنيات تساعد المؤسسة.	
مرتفع	0.159	2.130	تتعامل المؤسسة مع خبراء من خارجها لحل بعض مشاكلها.	
مرتفع	0,142	2,104	المتوسط العام للبعد	
مرتفع	0.150	1.970	الاعتماد على السجلات والوثائق المكتوبة(الأرشيف) في تخزين المعلومات.	تخزين المعرفة
مرتفع	0,089	1.770	الاعتماد على الحاسوب في تخزين المعلومات.	
مرتفع	0,142	2.100	يتم تدوين وتخزين خبرات العاملين.	
مرتفع	0.163	2.100	تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين.	
مرتفع	0,136	1,985	المتوسط العام للبعد	
مرتفع	0.085	1.680	تعتمد المؤسسة على شبكة داخلية (أنترنات).	توزيع المعرفة
مرتفع	0.085	1.680	تعتمد المؤسسة على موقع الكتروني (web set).	
مرتفع	0.113	1.940	اصدار اللوائح والتقارير والمطبوعات التوجيهية.	
مرتفع	0.160	2.060	نقل الأفراد بين الوظائف المختلفة.	
مرتفع	0.111	1.870	اجراء اجتماعات وندوات داخلية.	
مرتفع	0,110	1,846	المتوسط العام للبعد	
مرتفع	0.120	1.770	أستفيد منها في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.	تطبيق المعرفة
مرتفع	0.120	1.870	أشارك في فرق العمل.	
مرتفع	0.142	1.810	أتعلم من تجاربي وأخطائي.	
مرتفع	0,127	1,817	المتوسط العام للبعد	
مرتفع	0.088	1.940	الاتجاه العام لعمليات إدارة المعرفة	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Spss

ومن خلال الجدول رقم (08) نلاحظ ما يلي فيما يتعلق بمحاور إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات بالمؤسسة محل الدراسة:

## ● اكتساب المعرفة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى اكتساب المعرفة في المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة مرتفع، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2,104، وانحراف معياري قدره 0,142 أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 2,450 وأعلى قيمة 1,650، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين 0,166 و 0,099.

● تخزين المعرفة:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى تخزين المعرفة بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة مرتفع، وذلك بمتوسط حسابي قدره 1,985، وانحراف معياري قدره 0,136، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 2,100 وأعلى قيمة 1,770، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين 0,089 و 0,163.

● توزيع المعرفة:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى توزيع المعرفة بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة مرتفع وذلك بمتوسط حسابي قدره 1,846، وانحراف معياري قدره 0,110، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 2,060 وأعلى قيمة 1,940، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين 0,085 و 0,110.

● تطبيق المعرفة:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى تطبيق المعرفة بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة مرتفع وذلك بمتوسط حسابي قدره 1,817، وانحراف معياري قدره 0,127، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أدنى قيمة 1,870 وأعلى قيمة 1,770، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين 0,120 و 0,142.

من خلال النتائج النهائية للجدول أعلاه، يتبين صحة الفرضية الثانية والتي هي "تمارس المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة عمليات إدارة المعرفة"، حيث أن مستوى عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة مرتفع والذي يؤكد المتوسط الحسابي الكلي البالغ 1,940 وانحراف معياري كلي يقدر بـ 0,088.

3.3 النمذجة القياسية حول مساهمة تأثير إدارة التغيير في تعزيز عمليات إدارة المعرفة.

1.3.3 تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة التغيير على عمليات إدارة المعرفة.

● النموذج العام المعبر عن الظاهرة محل الدراسة:

● متغيرات الدراسة: يتم التعريف بالمتغيرات التي تدخل في تكوين النموذج كما يلي:

$y$ : تمثل عمليات إدارة المعرفة كمتغيرة تابعة (مُفسَّرة).

$x$ : تعبر عن إدارة التغيير التنظيمي كمتغيرة مستقلة (مُفسَّرة).

اختباراً للفروض المطروحة يجب أولاً معرفة إذا ما كانت إجابات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي كشرط أساسي من أجل إجراء الاختبارات المعلمية، أي هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا، ولهذا سنجري اختبار: *Kolmogorov – Smirnov*، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (09): نتائج اختبار K-S

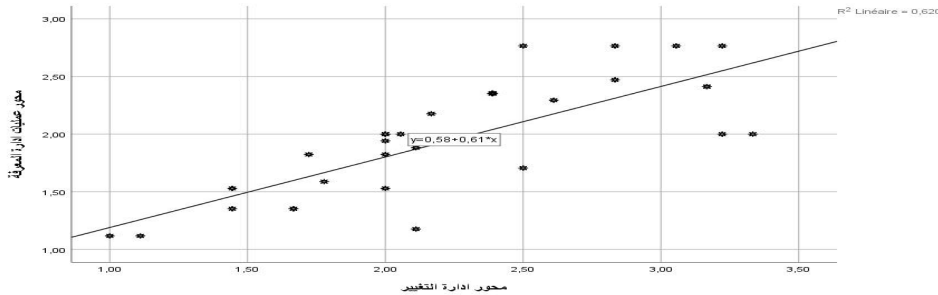
رقم المحور	البيان	قيمة اختبار K-S	مستوى الدلالة	طبيعة التوزيع
02	عناصر ادارة التغيير	0,129	0,200	طبيعي
03	عناصر عمليات إدارة المعرفة	0,136	0,150	طبيعي

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج Spss

يبين الجدول رقم (09) نتائج اختبار Kolmogorov – Smirnov، حيث تشير النتيجة بأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية بالنسبة لكل من محور إدارة التغيير التنظيمي ومحور عمليات إدارة المعرفة أكبر من مستوى الدلالة الحرج 5%Sig، وبالتالي نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وعليه يمكن إجراء الاختبارات المعلمية.

● شكل العلاقة: من خلال رسم شكل الانتشار يمكننا من معرفة نوع واتجاه العلاقة الموجودة بين ادارة التغيير وعمليات إدارة المعرفة بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة.

الشكل رقم (02): تأثير إدارة التغيير على عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج Spss

من خلال شكل الانتشار المحصل عليه بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss نلاحظ أن طبيعة العلاقة هي تقريبا تشبه معادلة خط مستقيم، أي هي علاقة نموذج خطي بسيط. ومن ثم تأخذ معادلة الانحدار الخطي البسيط المقدر الصيغة الرياضية التالية:  $y = 0,58 + 0,61 \cdot x$

2.3.3 تقييم النموذج الخطي البسيط المقدر:

● دراسة العلاقة الارتباطية: إن قيمة معامل الارتباط هي:  $r_{yx} = 0,787$ ، تدل هذه القيمة على العلاقة الارتباطية القوية الموجبة الموجودة بين ادارة التغيير وعمليات إدارة المعرفة بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة.

- دراسة القدرة التفسيرية للنموذج الخطي البسيط المقدر: من أجل معرفة بكم تفسر عناصر ادارة التغيير عمليات إدارة المعرفة نقوم بحساب معامل التحديد  $R^2$ ، إن قيمة معامل التحديد تساوي:

تدل هذه القيمة لمعامل التحديد على أن عناصر ادارة التغيير تساهم في تفسير التغيرات التي تحدث في ممارسات (عمليات) إدارة المعرفة بنسبة 62%، وتبقى 38%، تُعبر عن العوامل الأخرى التي تدخل في تفسير عمليات إدارة المعرفة والتي لم ندرجها في النموذج أو أخطاء ارتكبتها أثناء القياس. على العموم هو هامش كبير ومعتبر مما يدل على القوة التفسيرية المتوسطة للنموذج.



• اختبار معنوية المعامل المقدرة للنموذج الخطي البسيط عند مستوى معنوية 5%:

- اختبار ستودنت بالنسبة للمعلمة الحرة (a):

عند إجراء اختبار ستودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمة الحرة تساوي  $T_a = 3,797$ ، أما القيمة الجدولة ( $T_{tab}$ ) المستخرجة من جدول مقياس ستودنت، فهي:  $T_{tab} = 2,0423$ . نلاحظ أن:  $T_{cal} > T_{tab}$ ، يدل هذا على أن قيمة المعامل الحر  $a$  يتمتع بمعنوية إحصائية، وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ:  $0,009$ ، أي أن:  $\alpha \leq 5\%$ ، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن قيمة المعامل الحر تبقفي تكوين النموذج الخطي البسيط المقدر.

- اختبار ستودنت بالنسبة لميل معادلة خط الانحدار الخطي البسيط المقدر (b):

عند إجراء اختبار ستودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمة  $b$  تساوي:  $T_b = 6,873$ ، أما القيمة الجدولة ( $T_{tab}$ ) المستخرجة من جدول مقياس ستودنت، فهي:  $T_{tab} = 2,0423$ ، نلاحظ أن:  $T_{cal} > T_{tab}$ ، يدل هذا على أن قيمة ميل معادلة خط الانحدار الخطي البسيط  $b$  يتمتع بمعنوية إحصائية عالية، وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ:  $0,009$ ، أي أن:  $\alpha \leq 5\%$ ، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود مستوى دلالة معنوية لميل معادلة خط الانحدار الخطي البسيط المقدر.

- اختبار معنوية النموذج الخطي البسيط المقدر ككل: عند إجراء اختبار فيشر وجدنا قيمته المحسوبة تساوي:  $F_{cal} = 47,232$ ، أما القيمة الجدولة ( $F_{tab}$ ) المستخرجة من جدول مقياس فيشر، فهي:  $F_{tab} = 4,170$ ، نلاحظ أن:  $F_{cal} > F_{tab}$ ، يدل هذا على أن معادلة التمثيل موضوعية وجيدة لدراسة العلاقة الموجودة بين عناصر إدارة التغيير التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة. وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ:  $0,00$ ، أي أن:  $\alpha \leq 5\%$ ، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معادلة خط الانحدار الخطي البسيط المقدر.

**1.4.3 تحليل الانحدار المتعدد للظاهرة محل الدراسة:** إن دراسة العلاقة بين إدارة التغيير وعمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، أو دراسة تأثير كل متغير مستقل (عناصر إدارة التغيير) على عمليات إدارة المعرفة لا تسمح لنا بتحديد مدى مساهمة كل عنصر من عناصر إدارة التغيير في التأثير على عمليات إدارة المعرفة من خلال شكل نموذج بسيط، ولذلك سنحاول تكوين نموذج متعدد يضم فقط عناصر إدارة التغيير المؤثرة فعلاً في عمليات إدارة المعرفة.

• **متغيرات الدراسة:** يتم التعريف بالمتغيرات التي تدخل في تكوين النموذج المتعدد كما يلي:

$Y$ : تعبر عن عمليات إدارة المعرفة كمتغيرة تابعة (مُفسَّرة).

$X_1$ : تعبر عن التغيير في الهيكل التنظيمي كمتغيرة مستقلة (مُفسَّرة).

$X_2$ : تعبر عن التغيير في التكنولوجيا كمتغيرة مستقلة (مُفسَّرة).

$X_3$ : تعبر عن التغيير في الموارد البشرية كمتغيرة مستقلة (مُفسَّرة).

$X_4$ : تعبر عن التغيير في المهام كمتغيرة مستقلة (مُفسَّرة).

- تكوين معادلة النموذج الخطي المتعدد المقدر: عندما تكون كل المتغيرات الأربعة المستقلة مأخوذة في النموذج، تأخذ معادلة خط الانحدار الخطي المتعدد المقدر الصيغة الرياضية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل اختبارا لانحدار الخطي المتعدد المقدر للظاهرة محل الدراسة

البيان	المتغير التابع: $(y_i)$ : عمليات ادارة المعرفة	
	معامل الانحدار $b$	T المحسوبة
Sig مستوى المعنوية		
$X_1$ : التغيير في الهيكل التنظيمي	0,230	0,240
$X_2$ : التغيير في التكنولوجيا	0,484	3,324
$X_3$ : التغيير في الموارد البشرية	0,034	0,490
$X_4$ : التغيير في المهام	0,381	2,144
معامل الارتباط المتعدد: $r_{yx}$	0,837	
معامل التحديد المتعدد: $R^2_{yx}$	0,700	
F: فيشر المحسوبة	15,161	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أنه توجد بعض معاملات معادلة خط الانحدار المتعدد المقدر غير معنوية، والمتمثلة مثلاً في ميل كل من المتغيرة  $x_1, x_3$  (معامل توجييه بعد التغيير في الهيكل التنظيمي، وبعد التغيير في الموارد البشرية)، لذا فإننا سنقوم بتحسين النموذج من خلال إدراج المتغيرات المؤثرة فعلاً على النموذج المقترح، وعليه نستعين بإحدى طرق الانحدار المتعدد، والمتمثلة في طريقة الانحدار التدريجي *Stepwise* في تكوين مختلف الصيغ الرياضية للنموذج.

الجدول رقم (06): ترتيب النماذج الممثلة للظاهرة المدروسة حسب طريقة الانحدار التدريجي

المتغيرات المُفسّرة	معامل التحديد	معامل الارتباط	معنوية معامل الانحدار $b$	الصيغة الرياضية للنموذج
$x_1, x_2, x_3, x_4$	0,700	0,837	غير معنوي	$y_i = 0,379 + 0,022 \cdot x_1 + 0,546 \cdot x_2 - 0,076 \cdot x_3 + 0,260 \cdot x_4$
$x_2, x_4$	0,697	0,835	معنوي	$y_i = 0,365 + 0,536 \cdot x_2 + 0,226 \cdot x_4$

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الجدول رقم (06) ما يلي:

- عند إقصاء المتغيرتين  $x_1, x_3$  من النموذج الخطي المتعدد المقدر أدت بذلك إلى معنوية معالم النموذج المقترح، وبذلك نجد:
- إن قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد تساوي:  $R_{y,x_2,x_4} = 0,835$ ، تدل هذه القيمة على قوة ومتانة العلاقة الارتباطية الطردية الموجودة بين المتغيرات المستقلة (التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) والمتغيرة التابعة (عمليات إدارة المعرفة).
- تُسهم كل من المتغيرات المستقلة  $x_2, x_4$  (التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغيرة التابعة (عمليات إدارة المعرفة) بنسبة 69,70%، وتبقى 30,30% تُعبر عن العوامل الأخرى التي تدخل في تفسير ممارسات إدارة المعرفة

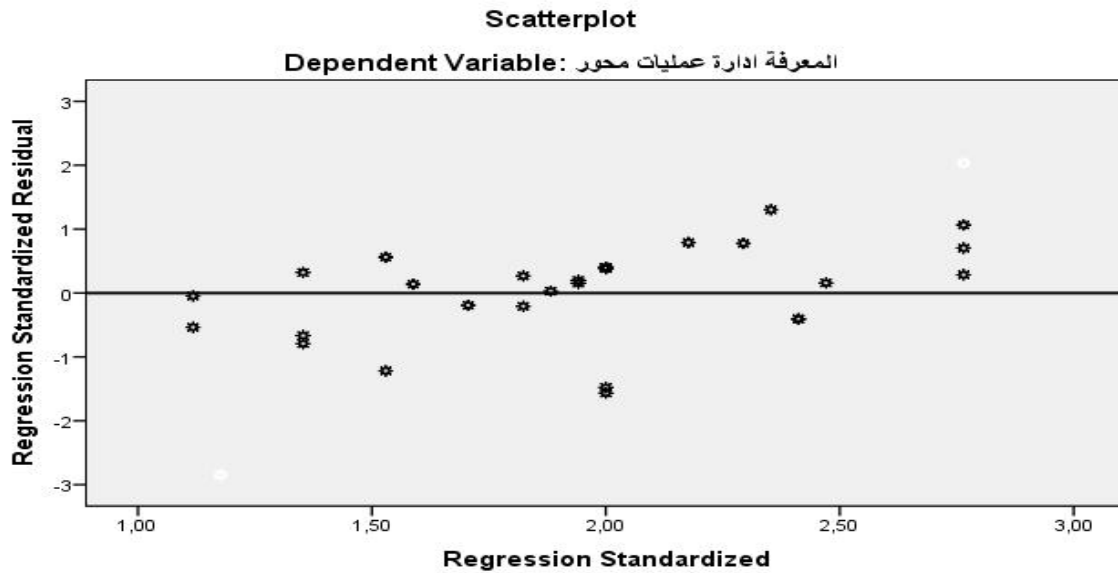
والتي لم ندرجها في النموذج أو أخطاء ارتكبتها أثناء القياس. على العموم هو هامش كبير ومعتبر مما يدل على القوة التفسيرية فوق المتوسطة للنموذج.

- عند إجراء اختبار فيشر وجدنا قيمته المحسوبة تساوي:  $F_{cal} = 32,183$ ، أما القيمة الجدولة  $(F_{tab})$  المستخرجة من جدول مقياس فيشر، فتساوي:  $F_{tab} = 4,200$ ، نلاحظ أنّ:  $F_{cal} > F_{tab}$ ، يدل هذا على أنّ معادلة التمثيل موضوعية وجيدة لدراسة العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة (التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) والمتغيرة التابعة (عمليات إدارة المعرفة). وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ:  $0,00$ ، أي أنّ:  $\alpha \leq 5\%$ ، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معادلة خط الانحدار الخطي المتعدد ككل.

### 2.4.3 دراسة العلاقة بين القيم المتنبأ بها والبواقي:

يوضح الشكل التالي العلاقة الموجودة بين القيم المتنبأ بها والبواقي:

الشكل رقم (03): العلاقة بين القيم المتنبأ بها والبواقي بالنسبة للنموذج الخطي المتعدد



من خلال الشكل رقم (03) نلاحظ أنّ سحابة النقاط تنتشر بصفة جيدة حول خط الصفر وبالتالي فإن شكل الانتشار عشوائي وهذا يدل على أنّ شروط تحليل الانحدار الخطي المتعدد محققة، أي أنّ العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرة التابعة خطية.

### 4. النتائج والتوصيات:

#### 1.4 النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بإدارة التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى التعرف على مستوى ممارسة وتطبيق الموظفين بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالجلفة لإدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بمستوى ممارسة وتحسين عمليات إدارة المعرفة داخل المديرية، وقد توصلت الدراسة في جانبها التطبيقي إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- صحة الفرضية الأولى التي تنص على: واقع إدارة التغيير متوفر وهذا ما أكدته أدوات تحليل الإحصاء الوصفي متمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- صحة الفرضية الثانية التي تنص على: واقع عمليات إدارة المعرفة متوفر وهذا ما أكدته أدوات تحليل الإحصاء الوصفي متمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير كمتغيرة مُفسِّرة (مستقلة) وعمليات إدارة المعرفة كمتغيرة مُفسِّرة (تابعة) بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha \leq 5\%$ .
- صحة الفرضية الرابعة التي تنص على: يوجد هناك علاقة سببية (أثر، نتيجة) بين إدارة التغيير كمتغيرة مُفسِّرة (مستقلة) وعمليات إدارة المعرفة كمتغيرة مُفسِّرة (تابعة) بالمؤسسة محل الدراسة أي: يوجد تأثير معنوي إيجابي فوق المتوسط بين إدارة التغيير كمتغيرة مُفسِّرة (مستقلة) وعمليات إدارة المعرفة كمتغيرة مُفسِّرة (تابعة) بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha \leq 5\%$ .

## 4.2 التوصيات:

- بالرجوع إلى النتائج المتوصل إليها من الدراسة، يمكن وضع بعض التوصيات على النحو التالي:
- توصي الدراسة خاصة القائمين على المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالجلفة بضرورة الاهتمام بالتغيير التنظيمي على مستوى المديرية لما له من اثر على تعزيز المعرفة بالمديرية.
- حتمية التغيير تستدعي ضرورة إنشاء إدارة التغيير التنظيمي ضمن الهيكل التنظيمي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالجلفة ككيان مستقل، لامتلاك أفراد إدارة التغيير التنظيمي.
- تنمية الثقافة المحيية للتغيير بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالجلفة، وإيجاد قنوات الحوار بين مختلف المستويات في المديرية. وتقاسم المعرفة.
- منح أهمية أكبر للعنصر البشري باعتباره المعير وموضوع التغيير في نفس الوقت، بالإضافة لكونه المسؤول الرئيسي عن تطوير المؤسسة وتميزها
- ضرورة اعتماد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالجلفة أبعاد إدارة التغيير بما يضمن لها تحقيق الأهداف المطلوبة من عمليات إدارة المعرفة.

قائمة المراجع:

- 1- الزيادات، أ. م. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 2- السكارنة، خ. ب. (2009). التطوير الإداري والتنظيمي. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 3- الشماع، ح. خ. & محمود، ك. خ. (2014). نظرية المنظمة. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 4- الصاوي، ي. (2007). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- 5- الصيرفي، م. (2006). مإدارة التغيير. لإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 6- القاضي، ف. (2006). استراتيجيات التنمية التنظيمية. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار قرطبة.
- 7- القهيوي، ع. أ. (2013). استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 8- الكبيسي، ص. أ. (2005). إدارة المعرفة. القاهرة، جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 9- الماضي، أ. م. (2000). استراتيجية التغيير لتنظيمي. مصر: دار النشر للجامعات.
- 10- طه، ط. (2008). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 11- طيطي، إ. خ. (2010). إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 12- ماهر، أ. (2010). إدارة التغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 13- محمد مختار، أ. ح. (2014). إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات. جمهورية السودان: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

14- Delong, D. (2004). *Lost Knowledge confronting the threat of an aging workforce*. Usa: Oxford University Press.