

دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية  
- دراسة ميدانية بمجمع صيدال.

د. غضبان ليلي -المركز الجامعي بريكّة - الجزائر  
أ. مرادسي حمزة -المركز الجامعي بريكّة- الجزائر

**Abstract:**

This research paper aims to highlight the management of knowledge in achieving organizational change, by analyzing data and testing the hypotheses of the study using the SPSS program v.20, and the results showed the main premise of the statistically significant impact relationship between knowledge management and acceptance of organizational change, The sub-hypotheses that emanate from them are achieved, and on the basis of those findings, the study presented a series of suggestions that support the adoption of knowledge management by economic institutions as a way to succeed organizational change.

**Keywords:** knowledge management, organizational change, Soidal complex.

**ملخص:**

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي، من خلال تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج Spss v.20، وأظهرت النتائج تحقق الفرضية الرئيسية لعلاقة الأثر ذو الدلالة الإحصائية بين إدارة المعرفة وقبول التغيير التنظيمي، وتحقق الفرضيات الفرعية المنبثقة منها، وعلى أساس تلك النتائج قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات التي تدعم تبني المؤسسات الاقتصادية لإدارة المعرفة كسبيل لنجاح التغيير التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، التغيير التنظيمي، مجمع صيدال.

## مقدمة.

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة حقيقة هامة في مجال الأعمال، ألا وهي مباشرة التغييرات التنظيمية من أجل بناء أسسها حسب معطيات السياق العام الذي تعمل ضمنه والسير على المنهج الذي حدده هذا السياق، وأصبح التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري للمنظمات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة فما كان على الأفراد والمنظمات سوى التأقلم والتكيف مع أنماط التغيير الجديد وإيجاد الطرق والوسائل لمعايشته وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد والمنظمة على حدّ سواء، وهذا من خلال تبني المؤسسات لتوجهات إدارية حديثة مختلفة، من بينها إدارة المعرفة (الجزء الأول: منهجية الدراسة وأسلوبها العام).

1- إشكالية الدراسة: تتمثل إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل لإدارة المعرفة أثر في تحقيق التغيير التنظيمي بمجمع صيدال؟

إن هذا السؤال الرئيسي يؤدي إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

— ما مدى تبني مجمع صيدال لأسلوب إدارة المعرفة؟

— ما مستوى توفر التغيير التنظيمي بمجمع صيدال؟

— ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بمجمع صيدال؟.

2- أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعا إداريا حديثا أصبح

يمس جوهر أعمال المؤسسات الاقتصادية، فهذه المؤسسات تعمل في بيئة تتسم

بالتطور والتغيير والتجديد، وتعد إدارة المعرفة إحدى الوسائل الأساسية التي تمكن هذه

المؤسسات من الوصول إلى مرحلة التميز وتحقيق أهدافها، إضافة إلى إسهام هذه

الدراسة في وضع آليات مقترحة لتطوير تفعيل إدارة المعرفة في تلك المؤسسات.

3- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى الوصول إلى النقاط التالية:

— رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة بمجمع صيدال.

— رصد واقع التغيير التنظيمي بمجمع صيدال.

## دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمجمع صيدال.

- بيان اثر تطبيق ادارة المعرفة بمجمع صيدال على التغيير التنظيمي.
- الخروج بجملة استنتاجات واقتراحات يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات على تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقاتها لمواجهة التحديات المعاصرة بكفاءة وفاعلية.
- 4- فرضيات الدراسة: تتضمن هذه الدراسة الفرضيات التالية:
  - الفرضية الرئيسية: توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة وقبول التغيير التنظيمي بمجمع صيدال.
  - الفرضيات الفرعية:
    - أ. توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين اكتساب وتوليد المعرفة وقبول التغيير التنظيمي بمجمع صيدال.
    - ب. توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وقبول التغيير التنظيمي بمجمع صيدال.
    - ت. توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تشارك وتوزيع المعرفة وقبول التغيير التنظيمي بمجمع صيدال.
    - ث. توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وقبول التغيير التنظيمي بمجمع صيدال.
- 5- مجتمع وعينة الدراسة: شمل مجتمع الدراسة جميع عمال مجمع صيدال، والمقدر عددهم بـ 3106 فرد، تم توزيع بصورة مباشرة 350 استبانة على عينة عشوائية، وبعد أن تم استرجاع 317 استبانة تبين أن عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ 305 وبمعدل استجابة 96,2 %، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي مع اعتماد المجالات التالية للتقييم.

### الجدول رقم (01): المجالات الخمس لتحديد درجة تقييم العبارات.

المجال	[ 1.80 - 1 ]	[ 2.60 - 1.81 ]	[ 3.40 - 2.61 ]	[ 4.20 - 3.41 ]	[ 5 - 4.21 ]
التقييم	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا

المصدر: من إعداد الباحثة.

## الجزء الثاني: الجانب النظري للدراسة

### أولاً: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.

1- مفهوم إدارة المعرفة : يمكن عرض بعض التعاريف التي توضح معنى ومدلول ادارة المعرفة كما يلي:

- إدارة المعرفة: هي عملية محددة ومنهجية ومنظمة لاكتساب، تنظيم، نقل المعرفة الصريحة والضمنية للأفراد العاملين حتى يتسنى لهم الاستفادة منها بهدف تحقيق الفعالية و أكثر إنتاجية في عملهم.<sup>1</sup>
- وقد استنتج علي ذيب الأكلي تعريفاً لإدارة المعرفة على أنها: تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كامنة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة.<sup>2</sup>
- أما تعريف جامعة تكساس: إن ادارة المعرفة ما هي إلا عملية منطقية للبحث عن المعلومات، وتنظيمها، وتصنيفها، بطريقة تزيد من فهم العاملين لها، وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة، ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل، وفي التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، وعلى التعلم من الخبرات التي تمر فيها.<sup>3</sup>

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة هي عملية منظمة ومنهجية ترتبط بعمليات توليد واكتساب المعرفة، حفظها وتخزينها لتيسير استرجاعها، توزيعها، تشاركها، استخدامها والاستفادة منها لغرض حل المشكلات، اتخاذ القرارات، الابتكار، التخطيط الاستراتيجي... الخ، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء.

### 2- أهداف ادارة المعرفة: تهدف إدارة المعرفة إلى:<sup>4</sup>

- توكيد مبدأ ومفهوم الثقافة المعرفية.
- المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها.
- تمكن إدارة المعرفة من رفع أداء الموظفين.
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادرا على كيفية استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب ومستخدم الحكمة والذكاء في التطبيق بدون عناء وجهد كبير.
- 3- عمليات ادارة المعرفة: توجد أربع عمليات جوهرية لإدارة المعرفة تعد هي الأشمل من بين النماذج، وذلك بإجماع عدد من الباحثين كما يلي:
  - عملية توليد المعرفة: تعرف عملية توليد المعرفة بأنها تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوافرة أو من تركيبة أو تجميع من المعرفة السابقة والجديدة.<sup>5</sup> كما أن توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند مجموعة من الباحثين ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة.<sup>6</sup>
  - عملية تخزين المعرفة: تعد عملية التخزين للمعرفة من العمليات الأساسية في المنظمة لأنها تبذل جهودا وأموالا كثيرة في اكتساب المعرفة والمهارات والخبرات الأمر الذي يستدعي تخزينها وتيسير سبل الوصول إليها مستقبلا.<sup>7</sup>
  - عملية تشارك وتوزيع المعرفة: هي نشر المعرفة بين العاملين في المؤسسة، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب مثل التدريب والحوار، في حين يتم نشر المعرفة الصريحة عن طريق نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، مع ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.<sup>8</sup>
  - عملية تطبيق المعرفة: إن وجود المعرفة وحده لا يكفي بل يجب تطبيق، هذه المعرفة للوصول إلى الأهداف المرجوة، وهي آخر مرحلة من مراحل ادارة المعرفة، وهي الهدف الأساسي الذي تسعى إليه ادارة المعرفة، فالمعرفة ليست لها قيمة في حد ذاتها

وإنما التطبيق، الفعلي لها هو الذي يحق قيمة.<sup>9</sup> وتطبيق المعرفة معناه إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة في الاستخدام الفعلي وتطبيقها في الوقت المناسب، ويتم تنميتها وتحديثها باستمرار.<sup>10</sup>

#### ثانياً: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي.

1- مفهوم التغيير التنظيمي: لقد تعددت وتنوعت تعريف التغيير التنظيمي، ونسوق في هذا المجال بعض التعاريف كما يلي:

- التغيير التنظيمي هو "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته".<sup>11</sup>
- كما يعرف أيضاً بأنه: "نتاج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه، وللتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته".<sup>12</sup>
- أيضاً تعبر عملية التغيير التنظيمي عن "حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة. وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل أو نشاط المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل".<sup>13</sup>

من التعاريف السابقة الذكر يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه نشاط ضروري ومستمر يقوم على التحول والانتقال من الوضع الراهن والمتعارف عليه إلى وضع آخر منشود بهدف تحقيق التحسين والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة.

2- أهمية التغيير التنظيمي: تتجلى أهمية التغيير التنظيمي في ما يلي:<sup>14</sup>

- يتفق الخبراء بصفة عامة على أن إحداث التغيير يعتبر مطلباً لضمان الاستمرارية وحيوية المؤسسة.
- يعتبر التغيير ضرورياً لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية مثل احتياجات وتوقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية.
- ينظر المديرون إلى التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق النجاح للمؤسسة، وهم

لذلك يشجعون العاملين على تنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء.

- قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المديرين وأحد المدخل لتحقيق التميز الإداري.

- يمثل التغيير أداة لتحقيق الاستجابة للضغوط الاجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمنظمة.

- يساعد تقبل التغيير على تدعيم مفهوم المؤسسة المتعلمة ومن ثم زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي.

- ينظر إلى التغيير باعتباره أداة مدعمة لتحسين الكفاءة وزيادة الفاعلية للمؤسسة.

### 3- مجالات التغيير: يشمل التغيير التنظيمي على المجالات التالية:<sup>15</sup>

- الأنشطة والأعمال: ويكون شكل التغيير هنا على سبيل المثال إحداث أعمال وأنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة.

- العنصر البشري: وتأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين، أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب والتنمية.

- الموارد المادية: كتغيير الآلات، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع المواد الأولية.

- السياسات: ويأخذ التغيير هنا شكل إلغاء سياسات قائمة، إدخال أخرى جديدة، تعديل سياسات معمول بها... إلخ.

- طرق وإجراءات العمل: ويأخذ التغيير هنا أيضا شكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء، أو إدخال طرق جديدة... إلخ.

- الهيكل التنظيمي: ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة، أو دمج إدارات مع إدارات أخرى... إلخ.

#### 4- أثر إدارة المعرفة على تقبل التغيير التنظيمي.

في الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة وتشجع العاملين في المؤسسة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي، ومواجهة التغيرات الكثيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت التكيف للعاملين داخل المؤسسات.<sup>16</sup> بالاعتماد على التوعية بالأفكار الجديدة والمشاركة في التدفق الحر للمناقشات ليس فقط لإعدادهم للاستجابة للتغيرات ولكنها أيضا تجعلهم أكثر استعدادا لتقبل التغيير وهكذا.<sup>17</sup>

وعرف التكيف: بأنه الملائمة مع التغيرات في الوظيفة التي يؤديها الإنسان، وبشكل عام فان التكيف صفة أو مجموعة صفات موروثه تساعد الكائنات الحية على التكيف في الظروف البيئية التي تعيش فيها، علما بأن الكائن الحي يتعرض إلى ثلاثة أنواع من التكيف<sup>18</sup> هي:

- تكيف تركيبى: يشتمل على تشكيل الصفات والتراكيب الجسمية للكائن الحي لتتلاءم مع مكون أو أكثر من مكونات البيئة.
- تكيف وظيفي (فيزيولوجي): ويشتمل على جميع الأعمال الداخلية في جسم الكائن الحي.
- تكيف سلوكي: ويعني قدرة الكائن الحي على الاستجابة للمؤثرات الطارئة، أو أي سلوك تطوري يهدف البقاء.

ونشير إلى أن أغلب المفكرين يجمعون على أن الأمر الوحيد الثابت في العلاقات بين البشر هو التغيير، ولغرض مواجهة ذلك التغيير، والتقليل من آثاره غير المرغوبة يحتاج البشر إلى التكيف معه، خاصة وأن كثيرين يحاولون مقاومة التغييرات، وذلك لعد أسباب، منها التعود على الوضع الراهن، وعدم الإخلال بالروتين الحالي.

وبالرغم من مواجهة البعض لتلك التغيرات، إلا أنه من غير الممكن تجنب حصولها، وعليه فإنه يجب على الإنسان أن يستعد دوماً ويهيئ نفسه لاحتمال حصول هذه التغيرات



دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية  
- دراسة ميدانية بمجمع صيدال.

د. غضبان ليلي  
أ. مرادسي حمزة

في أي وقت وبالتالي تهيئة نفسه للتكيف معها.

الجزء الثالث: عرض وتحليل النتائج الوصفية.

سيتم التطرق إلى عرض وتحليل البيانات الأولية التي تم تحصيلها من خلال الاستمارة كما يلي:

1- وصف خصائص عينة الدراسة: سيتم التعرف على خصائص عينة الدراسة من خلال تحليل المعطيات المجمعة حول الجنس، المستوى التعليمي، إضافة إلى المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية.

النسبة المئوية %	التكرار	الخصائص الشخصية	
54,4	166	ذكر	الجنس
45,6	139	أنثى	
9,2	28	أقل من ثانوي	المستوى التعليمي
35,4	108	ثانوي	
38,0	116	ليسانس	
7,9	24	ماستر	المسمى الوظيفي
9,5	29	دراسات عليا	
55,7	170	إطار	المسمى الوظيفي
26,6	81	عون تحكم	
17,7	54	عون تنفيذ	
100	305	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V.20.

قدرت نسبة الذكور بـ 54,4 % وهي أكبر من نسبة الإناث المقدرة بـ 45,6 %، وفيما يخص المستوى التعليمي فإن أعلى نسبة ترجع إلى الأفراد الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 38,0 %، وذوو المستوى التعليمي ثانوي نسبتهم هي 35,4 %، أما الحاصلين على شهادة في الدراسات العليا ماجستير أو دكتوراه يمثلون 9,5 %، تلمها مباشرة نسبة 9,2 % لذوو المستوى التعليمي أقل من ثانوي، ونسبة 7,9 % للحاصلين على شهادة ماستر، ويمكن القول أنه تقريبا أكثر من نصف أفراد العينة حاصلين على شهادة جامعية وبدل هذا على أن أغلبية أفراد العينة من مستوى تعليمي جيد، ويعود هذا إلى أن هذه الفئة العمالية مستهدفة من قبل مجمع صيدال في التوظيف والترقية نظرا لما تتطلبه خصوصية الصناعة الدوائية من وجوب توفر الكفاءات. كما أن توزيع أفراد العينة حسب المسعى الوظيفي يوضح أن أكبر نسبة مسجلة هي 55,7 % وتعود إلى فئة الإطارات، تلمها مباشرة فئة أعوان التحكم بنسبة 26,6 %، أما النسبة الأخيرة والمقدرة بـ 17,7 % فترجع إلى فئة أعوان التنفيذ.

## 2- المقاييس الوصفية لمتغيرات الدراسة:

يهتم التحليل الوصفي بتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان كما يلي:

### أولاً: المقاييس الوصفية لمتغير إدارة المعرفة:

فيما يلي عرض لإجابات أفراد العينة اتجاه مستوى توفر وتطبيق إدارة المعرفة وعملياتها الرئيسية بالمجمع.

### الجدول رقم (04): المقاييس الوصفية لاستجابات العينة اتجاه متغير إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
01	تشجيع العمال على المشاركة في الندوات وورشات العمل والملتقيات العلمية	3,42	1,145	جيد

دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية  
- دراسة ميدانية بمجمع صيدال.

د. غضبان ليلي  
أ. مرادسي حمزة

02	توفير جو وظروف عمل مناسبة تدعم نشاطات توليد وتقديم معارف جديدة	3,68	1,077	جيد
03	تفاعل العمال مع بعضهم البعض	3,56	,948	جيد
04	استقطاب وجذب العمال من ذوي الخبرات والمهارات	3,47	1,241	جيد
05	الاستفادة من التجارب الناجحة والدروس والخبرات المتراكمة لديه	3,72	1,108	جيد
	<b>اكتساب وتوليد المعرفة</b>	<b>3,566</b>	<b>,927</b>	<b>جيد</b>
06	الأرشيف والمستندات الورقية (حول مجالات العمل، الإجراءات، القوانين والتعليمات)	3,99	,732	جيد
07	وسائل وأدوات إلكترونية حديثة ( الحواسيب، الأقراص، قواعد بيانات إلكترونية...)	4,10	,787	جيد
08	المحافظة على العمال من ذوي الخبرة والمعرفة	3,18	1,172	متوسط
09	التوثيق المستمر لتجارب وخبرات العمال وحفظها في قواعد المعرفة	3,36	,981	متوسط
10	مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار	3,55	,880	جيد
	<b>تخزين المعرفة</b>	<b>3,634</b>	<b>,582</b>	<b>جيد</b>

دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية  
- دراسة ميدانية بمجمع صيدال.

د. غضبان ليلي  
أ. مرادسي حمزة

11	تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة (الانترنت، الانترانت، الاكسترانت)	4,13	,748	جيد
12	نشرات داخلية وتقارير، اللقاءات و ورشات العمل، الدورات التدريبية	3,82	,869	جيد
13	تحفيز وتشجيع العمال ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة (المخزنة في عقولهم)	3,02	1,324	متوسط
14	ثقافة المنظمة التي تشجع على العمل الجماعي وتبادل الأفكار	3,50	1,121	جيد
تشارك وتحويل المعرفة				
15	تشجيع العمال على دمج المعرفة المكتسبة في أداء المهام وحل المشكلات اليومية	3,35	1,180	متوسط
16	القيام بالتوجيه والإرشاد وتحويل المعرفة إلى إجراءات وممارسات يومية	3,82	,979	جيد
17	تمكين العمال ومنحهم الحرية والصلاحيات والسلطات الكافية لتطبيق معارفهم الجديدة	3,13	,996	متوسط
18	تقييم الأداء لمعرفة مدى تطبيق المعارف المكتسبة وتعديل أوجه القصور	3,31	,949	متوسط
19	العمل على إزالة العوائق التي تحد من تطبيق	3,50	,859	جيد

المعرفة			
تطبيق المعرفة	3,421	,766	جيد
متغير ادارة المعرفة	3,558	,689	جيد

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss V.20.

يتجلى لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات ادارة المعرفة بأبعادها الأربعة قد بلغت 3,558 وهي قيمة تقع ضمن مجال التقييم الجيد، وهذا يدل على أن الأفراد العاملين يرون بأن مجمع صيدال يمارس هذا المدخل الإداري الحديث وهو إدارة المعرفة. حيث أكدت النتائج المسجلة أعلاه أن عملية تخزين المعرفة قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي والمقدر بـ3,634 حيث يؤكدون قيام مجمع صيدال بهذه العملية الفرعية من عمليات ادارة المعرفة، تلمها مباشرة عملية التشارك المعرفي بمتوسط حسابي 3,612 حيث يقوم المجمع وإدارته بتوفير التشارك المعرفي بين أرجاء المجمع المختلفة وبين موارده البشرية حيث يعتمد في هذا الأمر وبالدرجة الأولى على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، ثم تأتي عملية توليد المعرفة بمتوسط حسابي قدره 3,566 وفي المرتبة الرابعة عملية تطبيق المعرفة بالمجمع بمتوسط حسابي قدره 3,421.

ثانيا: المقاييس الوصفية لاستجابات العينة اتجاه قبول التغيير التنظيمي. سيتم عرض للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتغيير التغيير التنظيمي.

د. غضبان ليلي  
أ. مرادسي حمزة

دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية  
- دراسة ميدانية بمجمع صيدال.

الجدول رقم (05): استجابات عينة الدراسة اتجاه متغير التغيير التنظيمي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
20	نشر ثقافة التغيير من خلال توضيح وشرح أهدافه لكافة العمال وحثهم عليه	3,38	,970	متوسط
21	التركيز على مشاركة العمال في التغيير والعمل بروح الفريق الواحد	3,30	1,252	متوسط
22	تقديم الحوافز المادية والمعنوية اللازمة للدفع نحو قبول التغيير	3,11	1,296	متوسط
23	تحسيس العمال بالأمان اتجاه التغييرات والتقليل من مخاوفهم	3,66	,985	جيد
24	العمل على إزالة العقبات والمشاكل التي تحول دون نجاح التغيير	3,78	2,605	جيد
25	تثمين ( تقدير ) جهود العمال المبذولة في سبيل إنجاح عملية التغيير	3,35	1,385	متوسط
26	استخدام نتائج تقييم الأداء في تغيير نظم التوظيف والتدريب والأجور والمكافآت كإستراتيجية لدعم التغيير	3,27	1,320	متوسط
	الإجمالي	3,405	1,079	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss V.20

يوضح الجدول أعلاه اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاه قبول التغييرات التنظيمية التي يقوم بها المجمع، حيث جاءت العبارات رقم (29) و(30) واقعة ضمن مجال التقييم الجيد، حيث ترجع أعلى قيمة مسجلة إلى العبارة رقم (30) بمتوسط حسابي قدره 3,78، وهي تدل على موافقة أفراد العينة على أن مجمع صيدال يعمل جاهدا على إزالة العقبات التي تحول دون نجاح التغييرات التنظيمية، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب خاصة مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وحدة المنافسة، وما لها من تأثير على بيئتها الداخلية، أما العبارة (29) فكان متوسطها الحسابي 3,66 وبانحراف معياري 0,985 لتدل على الموافقة لأفراد عينة الدراسة على قيام المجمع بتحسيس العمال بالأمان اتجاه التغييرات والتقليل من مخاوفهم، في حين جاءت العبارات المتبقية من متغير قبول التغيير التنظيمي وهي (26، 27، 28، 31، 32) ضمن مجال التقييم المتوسط وكانت قيمها متقاربة ومحصورة في المجال من 3,11 إلى 3,38 حيث سجلت العبارة رقم (26) أعلى قيمة للمتوسط الحسابي والمقدرة بـ 3,38 وبانحراف معياري قدره 0,970 والتي تدل على مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أن مجمع صيدال يعمل على نشر ثقافة التغيير من خلال توضيح وشرح أهدافه لكافة العمال وحثهم عليه، أما أضعف قيمة سجلت للمتوسط الحسابي فترجع للعبارة رقم (28) والمقدرة بـ 3,11 وبانحراف معياري 1,296 والتي تشير إلى الجهود المحتشمة فيما يخص تقديم الحوافز.

3- اختبار التوزيع الطبيعي Normality: تبين نتائج اختبار كولجروف سيمرنوف، أن قيمة مستوى الدلالة لكل جزء في الاستبيان أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول رقم (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	إدارة المعرفة	التغيير التنظيمي
مستوى الدلالة sig	0.091	0.220

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss V.20

4- ثبات أداة الدراسة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان المتكون من 26 عبارة حيث بلغت قيمته 0,940، وهذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية والبالغة 0,60 وتعتبر هذه النسبة جيد ومقبولة لأغراض البحث العلمي.

الجزء الرابع: اختبار الفرضيات، النتائج، والاقتراحات.

سيتم في هذا الجزء اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الأربعة المنبثقة عنها ثم استخلاص النتائج وتقديم الاقتراحات كما يلي:

### 1- اختبار الفرضية الرئيسية:

تقوم الفرضية الرئيسية على أنه توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وقبول التغيير التنظيمي بمجمع صيدال.

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة كما يلي:

–  $H_0$ : لا توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وقبول التغيير التنظيمي بمجمع صيدال.

–  $H_1$ : توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وقبول التغيير التنظيمي بمجمع صيدال.

ومن أجل ذلك تم استخدام أسلوب تحليل التباين عند مستوى معنوية 0,05 من خلال قيم "F"، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تحليل التباين لنموذج العلاقة التأثيرية بين إدارة المعرفة وقبول التغيير التنظيمي.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	184,939	1	184,939	332,422	,000 <sup>b</sup>
	Residual	168,014	302	,556		
	Total	352,954	303			
a, Dependent Variable: قبول التغيير التنظيمي						
b, Predictors: (Constant), إدارة المعرفة						

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج Spss V.20



يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (332,422) عند قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها والتي بلغت (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 أي أن قيمة F معنوية إحصائياً وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

2- اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

لاختبار قدرة النموذج على التفسير فقد تم استخدام معامل الارتباط "R" ومعامل التحديد "R<sup>2</sup>" كما يلي:

الجدول رقم (11): الارتباط الكلي بين إدارة المعرفة وقبول التغيير التنظيمي.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,779 <sup>a</sup>	,607	,602	,68092
a. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة				

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج Spss v,20

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط المقدر بـ 0,779 يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع قبول التغيير التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0,607 ويفسر نسبة التغير في المتغير التابع التي تعود إلى التغير في المتغيرات المستقلة، أي تفسر ما نسبته 60,7 % من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 39,3 % فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

3- اختبار الفرضيات الفرعية.

إن اختبار فيشر قد يكون مضللاً لكونه يختبر معنوية النموذج إجمالاً، ومن أجل

اختبار الفرضيات الفرعية فقد تم اعتماد اختبار "T" لاختبار معنوية كل معلمة من معلمات النموذج على حدى وذلك عند مستوى معنوية 0,05 والجدول التالي يوضح ذلك:  
الجدول رقم (12): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا للإحصائية "T"

معاملات الانحدار	قيمة T المحسوبة	(sig)	القرار عند مستوى الدلالة 0,05>
اكتساب وتوليد المعرفة	1,100	0,002	صحة الفرضية الفرعية 1
تخزين المعرفة	2,794	0,006	صحة الفرضية الفرعية 2
تشارك وتحويل المعرفة	8,513	0,000	صحة الفرضية الفرعية 3
تطبيق المعرفة	5,863	0,000	صحة الفرضية الفرعية 4

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج Spss V.20.

- يوضح الجدول أعلاه بأن قيمة "T" لتغير اكتساب وتوليد المعرفة تقدر ب 1,100 وهي دالة إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (sig) 0,002 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد 0,05، وهذا يعني صحة الفرضية الفرعية الأولى.
- يوضح الجدول أعلاه بأن قيمة "T" لتغير تخزين المعرفة تقدر ب 2,794 وهي دالة إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (sig) 0,006 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد 0,05، وهذا يعني صحة الفرضية الفرعية الثانية.
- يوضح الجدول أعلاه بأن قيمة "T" لتغير تشارك وتحويل المعرفة تقدر ب 8,513 وهي

- دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (sig) 0,000 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد 0,05، وهذا يعني صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
- يوضح الجدول أعلاه بأن قيمة "T" متغير تطبيق المعرفة تقدر بـ 5,863 وهي دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (sig) 0,000 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد 0,05، وهذا يعني صحة الفرضية الفرعية الرابعة.
- 4- استخلاص النتائج: إن أهم النتائج المتوصل إليها موضحة كما يلي:
- الأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة كمدخل إداري حديث في صقل كفاءات ومهارات الموارد البشرية بالمؤسسات.
- تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من المراحل تبدأ بتوليد المعرفة، خزن، توزيع ثم تطبيق المعرفة في المؤسسة.
- هناك عدة أنواع للمعرفة أهمها المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية.
- تصورات المبحوثين بصفة عامة حول مستوى توفر وتبني مجمع صيدال لإدارة المعرفة وعملياتها الأساسية جاءت جيدة وفقاً لمقياس الدراسة المعتمد.
- تصورات المبحوثين بصفة عامة حول مستوى توفر قبول التغيير التنظيمي بمجمع صيدال جاءت متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة المعتمد.
- تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية "توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وقبول التغيير التنظيمي بمجمع صيدال".
- تحقق الفرضية الفرعية الأولى "توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين اكتساب وتوليد المعرفة وقبول التغيير التنظيمي بمجمع صيدال".
- تحقق الفرضية الفرعية الثانية "توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وقبول التغيير التنظيمي بمجمع صيدال".
- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة "توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تشارك وتوزيع المعرفة وقبول التغيير التنظيمي بمجمع صيدال".
- تحقق الفرضية الفرعية الرابعة "توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين

تطبيق المعرفة وقبول التغيير التنظيمي بمجمع صيدال.

#### 5- الاقتراحات:

على ضوء هذه النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات تتمثل فيما

يلي:

- يمكن اقتراح إنشاء وظيفة خاصة بإدارة المعرفة داخل المجمع، تعنى أكثر بعمليات إدارة المعرفة التي تطرقنا إليها، لما تمثله المعرفة من قيمة لا تقدر بثمن شأنها شأن الموارد المالية والمادية الأخرى، وتعزيز تطبيقها بصوره واضحة.
- ينبغي أن يكون هناك تشجيع للأفراد للعاملين على تحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة صريحة وذلك من خلال تبادل المعرفة والخبرات بينهم بوسائل متعددة.
- إعادة تأهيل وتكثيف جميع وحدات ومصانع المجمع وفقاً للتكنولوجيا الحديثة كأداة داعمة لنجاح إدارة المعرفة.
- إزالة العقبات التي تحول دون نجاح عملية التغيير التنظيمي بالمجمع.
- نشر ثقافة التغيير التنظيمي وتقبله.

#### الإحالات والمراجع:

<sup>1</sup> - Djida Bahloul, Une approche hybride de gestion des connaissances basée sur les ontologies: application aux incidents informatiques, Thèse de doctorat, Spécialité Documents Multimédia, Images et Systèmes d'Information Communicants, L'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, 2006, P 18.

<sup>2</sup> - علي ذيب الأكلبي، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 26.

<sup>3</sup> - عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي ( المداخل- العمليات - الاستراتيجيات- دراسة حالة)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 61.

<sup>4</sup> - سلوى محمد الشرفاء، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحسين المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 38.

- <sup>5</sup> - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص 124.
- <sup>6</sup> - بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2009، ص ص 270-271.
- <sup>7</sup> - مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، ط1، دار الكتاب الجامعي، بيروت- لبنان، 2014، ص 81.
- <sup>8</sup> - احمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014، ص 146.
- <sup>9</sup> - David Schwartz, Encyclopedia of knowledge management, Idea Group Reference, USA, 2006, P 220.
- <sup>10</sup> - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002، ص 217.
- <sup>11</sup> - Wind,J and Main,Y, Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For . The 21 ST Century, kogah page, London, 1999, P18
- <sup>12</sup> - بهاء الدين المنعي العسكري، إنعام الحياي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان - الأردن، 2015، ص 28.
- <sup>13</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2000، ص 369.
- <sup>14</sup> - جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2006، ص 47.
- <sup>15</sup> - منى مؤتمن عماد الدين، تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، أطروحة دكتوراه، عمان- الأردن، 2003، ص 21.
- <sup>16</sup> - حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 79.
- <sup>17</sup> - عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015، ص ص 59-60.
- <sup>18</sup> - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون ، مرجع سابق، ص 155.