



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

دور إدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي  
"دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي"  
\_ CRSTRA \_

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: علوم التسيير  
تخصص: الإدارة الإستراتيجية

إشراف الأستاذ:

بوعزيز شيشون

إعداد الطالبة:

لطوحي رحيمة

...../Master-GE/GO-GSO/2018	رقم التسجيل
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

کتابک ۱۴۱۷



# شكر و عرفان

قال الله تعالى : ﴿ لئن شكرتم لأزيدنكم ﴾ سورة إبراهيم

الآية (06)

الحمد لله أولاً وآخراً أهل الشناء و الشكر الذي وفقنا لإتمام هذا

البحث و هياً لنا من الأساتذة و الأهل و الأحبة من آزرنا في

مشوار بحثنا فالحمد لله بكرة وعشيا

نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو

بعيد على إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذ المشرف

" شيشون بوعزيز " الذي لم ينخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة

التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث .

# الإهداء

الحمد لله نشكره ونستغفره و نستهديه ونتوب إليه ونعوذ به من شرور  
أنفسنا وسيئات أعمالنا من يهده الله فلا مضل له ومن يضل فلا هادي له .  
إلى من قال الله في حقهما " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب  
ارحمهما كما ربياني صغيرا"  
إلى التي سكنتُ بها شهورا فسكنت قلبي دهورا إلى التي انبثقت روعي من  
روحها الى التي كانت مصدر لا يغلى عليها غالي مهما غلى إلى أحق  
الناس بصحبتى إلى من رضا الرب من رضاها "أمي "  
إلى السند الذي يحميني و الفؤاد الذي يؤويني إلى من علمني معنى الكفاح  
وأوصلني إلى ما أنا عليه " أبوي "  
إلى من وضعتهم تاج فوق رأسي " إخوتي و أخواتي الأعزاء "  
إلى رفيقات الدرب ومعيناتي على الدهر إلى اللواتي لم تتجبهن أمي  
وأنجبهن القدر " سهيلة وجهيدة "  
إلى كل من يسعى لتفوقي وكل من يدعم نجاحي....  
إلى كل من افكره قلبي ولم يذكره قلبي ...  
إلى كل هؤلاء جميعا أهدي خلاصة جهدي.

## فهرس المحتويات

أ	البسمة
ب	شكر وعرفان
ج	الإهداء
د_و	فهرس المحتويات
ز	قائمة الأشكال والجداول
1	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: مدخل الدراسة</b>	
03	تمهيد
03	<b>المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها</b>
03	المطلب الأول: إشكالية الدراسة
04	المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة
04	<b>المبحث الثاني أهمية الدراسة وأهدافها</b>
05	المطلب الأول: أهمية الدراسة
05	المطلب الثاني: أهداف الدراسة
06	<b>المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها</b>
06	المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة
09	المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة
10	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
12	تمهيد
12	<b>المبحث الأول: مقاومة التغيير التنظيمي</b>
12	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
13	المطلب الثاني: مصادر مقاومة التغيير التنظيمي
15	المطلب الثالث: مستويات وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي
16	المطلب الرابع: أساليب مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي

17	<b>المبحث الثاني: إدارة المعرفة</b>
17	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأنواعها
22	المطلب الثاني: أساليب إدارة المعرفة
24	المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة
27	المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
29	<b>المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي</b>
30	المطلب الأول: دور إدارة المعرفة الضمنية في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي
30	المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة الظاهرية في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي
31	<b>المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها</b>
31	المطلب الأول: الدراسات المرتبطة بمقاومة التغيير التنظيمي
34	المطلب الثاني: الدراسات المرتبطة بإدارة المعرفة
37	المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة</b>
40	تمهيد
40	<b>المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث</b>
40	المطلب الأول: نموذج الدراسة
41	المطلب الثاني: فرضيات البحث
41	<b>المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة</b>
41	المطلب الأول: منهج البحث
42	المطلب الثاني: حدود الدراسة
42	<b>المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدرات الدراسة</b>
42	المطلب الأول: مجتمع البحث
43	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
44	<b>المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية</b>
44	المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائية
44	المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي

45	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>
47	تمهيد
47	<b>المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة</b>
47	المطلب الأول: عرض البيانات العامة
56	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء
60	<b>المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة</b>
61	المطلب الأول: إختبار فرضيات الدراسة
64	المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة
65	<b>المبحث الثالث: الإستنتاجات والإقتراحات</b>
65	المطلب الأول: استنتاجات الدراسة
65	المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة
66	خلاصة الفصل
67	الخاتمة العامة
69	<b>قائمة المراجع</b>
75	<b>الملاحق</b>

## قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة	08
02	نموذج DUFFY	25
03	نموذج إدارة المعرفة ل Marquardt	26
04	نموذج Wigg	26
05	النموذج النظري للدراسة	40
06	مخطط يوضح نوع الجنس لدى مجتمع الدراسة	50
07	مخطط يوضح فئات الأعمار لدى مجتمع الدراسة	50
08	مخطط يوضح المؤهل العلمي لدى مجتمع الدراسة	51
09	مخطط يوضح المجال الوظيفي لدى مجتمع الدراسة	53
10	مخطط يوضح وحدة الارتباط لدى مجتمع الدراسة	53
11	مخطط يوضح الخبرة لدى مجتمع الدراسة	54
12	مخطط يوضح الدورات التكوينية لدى مجتمع الدراسة	55
13	مخطط يوضح الترقيات لدى مجتمع الدراسة	55
قائمة الجداول		
01	الفرق بين المعرفة الظاهرية والضمنية	20
02	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان	48
03	جدول توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية	49
04	جدول توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الوظيفية	52
05	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	56
06	اتجاهات الآراء بخصوص محور مقاومة التغيير التنظيمي	57
07	اتجاهات الآراء بخصوص محور إدارة المعرفة	59
08	نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تباين الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية	61



62	نتائج اختبار اسلوب تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	09
63	نتائج اسلوب تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	10

# المقدمة

إن الثورة التكنولوجية والمعرفية التي ظهرت في نهاية القرن العشرين أدت إلى ظهور مجموعة من المفاهيم والمدخل في مجال الإدارة العامة، مثل إعادة هندسة العمليات إدارة الجودة، وإعادة الهيكلة، ولاسيما تطور مفهوم إدارة المعرفة، والتركيز عليه والذي يكمن في وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب، والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز وبظهور هذه المفاهيم الجديدة والتغيرات التي تطرأ على العالم والتي شملت جميع الميادين خاصة بيئة الأعمال، حيث تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم في ظل محيط مضطرب يتميز بالحركية والتغير المستمر، هذا ما فرض عليها تحديات جعلتها تسعى لمسيرة هذه التغيرات والتأقلم معها ولا بد على المؤسسات مهما كان نوعها أن تسعى لتبني المفاهيم الجديدة وإدخال التغيرات اللازمة وذلك حفاظاً على بقائها واستمرارها وتبني ثقافة تنظيمية تستقبل الأفكار الجديدة وتوسعى للتطور والتجديد.

وعلى الرغم من كل ذلك يواجه التغيير عوائق في تنفيذه إذ قد لا يرغب البعض بالمساهمة في إحداث التغيرات، وهذا قد يحدث عندما يتوقع المعارضون بأن التكاليف المتوقعة من هذا التغيير هي أكبر من الفوائد المرجوة منه، أو قد تكون المقاومة ناتجة عن مصادر فردية أو جماعية ويمكن أن تكون ذات مصدر تنظيمي، ولتجنب ذلك لا بد من تحديد مصادر هذه المقاومة ومحاولة مواجهتها، وذلك بتبني مجموعة من الأساليب الحديثة في التسيير انطلاقاً من التركيز على المعارف والاستثمار في المورد البشري، فالعقول البشرية هي التي تدير أصول المنظمة لذلك يجب عليها أن توفر لها كل ما يساعدها على العمل وتحقيق الأهداف.

وفي إطار دراستنا هذه حول دور إدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي سنتطرق من خلالها إلى إدارة المعرفة وذلك من خلال البعدين المكونين لها واللذان يمثلان إدارة المعرفة الضمنية وإدارة المعرفة الظاهرية، ومحاولة البحث عن دورها في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي التي يمكن أن تنبثق من مصادر فردية أو اجتماعية أو تنظيمية، وذلك بالإعتماد على نتائج البحث الميداني الذي شمل إطارات وباحثي المركز العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي"

## الفصل الأول: مدخل الدراسة.

## الفصل الأول: مدخل الدراسة.

شهد العقد الأخير من القرن العشرين جملة من التحديات والتغيرات ذات أبعاد مختلفة، ومن أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، والتي جلبت معها تحديات كبيرة لمنظمات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات والتحديات ظاهرة العولمة، والثورة في نظم المعلومات والتحول نحو الإقتصاد الحر، وظهر ما يسمى بالإقتصاد المبني على المعرفة، لذا فإن على المؤسسات مواكبة هذه التغيرات ورسم خططها للتطوير والإهتمام أكثر بالمعارف التي تمتلكها وأيضاً محاولة اكتساب معارف جديدة من شأنها أن ترفع من مستواها المعرفي، وقد تواجه المؤسسات في خضم هذه التغيرات التي تقوم بها مقاومة شرسة من جهات متعددة داخلية أو خارجية، ولا بد من التصدي لها ومحاولة تجنب الصراعات التي قد تزعزع كيانها، فالمعرفة أنسب سلاح تمتلكه المؤسسة لمعرفة مصادر المقاومة والتي من شأنها أن تحبط مساعي المؤسسة نحو التطور والتغير نحو الأفضل ومحاولة التصدي لها، وكتيجة لذلك اتضحت أهمية الأصول غير الملموسة والمتمثلة في المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة مدى مواكبة المؤسسات الجزائرية للمفاهيم الإدارية الحديثة، خاصة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تتمثل في كل من مفهومي إدارة المعرفة ومقاومة التغيير التنظيمي، ومدى تبني هذه المؤسسات لمفهوم المعرفة ومدى استثمارها بكل أنواعها، وعيا منها بمدى اسهامها في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي. ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى إشكالية الدراسة عبر طرح مجموعة من التساؤلات التي تعبر عن الإشكالية، وسنحاول أيضاً توضيح أهمية الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مع التعريف بالسياق الميداني وشرح بعض المصطلحات الإجرائية.

### المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

لقد أصبحت المعرفة من أهم موارد أي منظمة، وأصبح ينظر إليها على أنها المورد الوحيد الذي يمكن أن يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة يصعب نسخها أو تقليدها، وفي ظل المنافسة الشرسية التي تشهدها بيئة الأعمال أصبح من الضروري أن تقوم المنظمات باستمرار بإدخال التغيرات في أساليب العمل واستخدام التقنيات الحديثة، وكذلك محاولة التغيير في سلوك العاملين فيها، ومحاولة إجراء التغيرات والتحسينات اللازمة، وعلى الرغم من ضرورة وأهمية التغيير للمنظمات إلا أن هذه العملية لا تخلو من الصعوبات والمتمثلة في مقاومة التغيير من قبل العاملين، وهنا يأتي دور إدارة المعرفة في إمكانية التقليل من حدة هذه المخاوف أو التقليل من حدة هذه المقاومة وذلك من خلال تبني أساليب مناسبة لإفهام العاملين بأهداف عملية التغيير في المنظمة والنتائج الإيجابية التي سوف تتحقق للمنظمة وللعاملين على حد سواء.

### المطلب الأول: إشكالية الدراسة.

يعتبر موضوع إدارة المعرفة من أبرز وأهم المواضيع التي حظيت بتركيز واهتمام كبير من الباحثين، وذلك لأهميته البالغة وانعكاساته الإيجابية على كل من الأفراد والمنظمة والمجتمع، وبالنظر لأهمية هذا الموضوع ومدى إسهامه في نجاح وتفوق المنظمات، نجد أن الكثير منها وعلى اختلاف أنواعها تسعى باستمرار لإيجاد الوسائل المناسبة لجعل المعرفة أهم مورد فيها، وقد توجه اهتمام المؤسسات حالياً نحو المعارف بكل أنواعها وركزت على كيفية اكتسابها والحفاظة عليها لأنها وفي نظرها المورد الذي لا ينضب، وقد ازداد وعي المؤسسات حول أن المعرفة هي السلاح الذي من خلاله تتجاوز كل

## الفصل الأول: مدخل الدراسة.

العقبات وتتخطى كل العوائق التي قد تواجهها والتي تقف حاجزا أمام طريقها نحو التطور، وبما أن التغييرات يمكن أن تمس الأفراد فحتمًا ستواجه المؤسسات مقاومة عنيدة ضد أي تهديد يمس مصالحهم الشخصية أو الجماعية، خاصة من قبل ولذا عليها أن تقوم بنشر المعلومات المتعلقة بأي تغيير وتوضح مختلف الجوانب التي يمسها هذا التغيير وإفهامهم أن التغيير سيؤدي إلى تطوير المؤسسة وأن له جوانب إيجابية تعود بالنفع على كل الأطراف .

وفي إطار ما تقدم تأتي إشكالية الدراسة للبحث في الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي في المنظمة محل الدراسة، ومن هذا المنطلق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز دور إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، لنطرح التساؤل الرئيسي بالشكل التالي :

**هل لإدارة المعرفة دور في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي ؟ وما واقع ذلك في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA) بسكرة**

إن الغاية من طرح هذا السؤال هو معرفة ما إذا كان لإدارة المعرفة دور في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، أي نسعى لمعرفة كيف يمكن للمنظمة وعن طريق إدارتها لأنواع المعارف الضمنية منها والظاهرة أن تقلل أو أن تحد من مقاومة التغيير التنظيمي .

وسنحاول الإجابة على هذا السؤال الرئيسي من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية للدراسة.

### المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية: هل لإدارة المعرفة دور في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي ؟ يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

❖ هل لإدارة المعرفة الظاهرية دور في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي ؟

❖ هل لإدارة المعارف الضمنية دور في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي؟

إن الهدف من التساؤل الفرعي الأول هو معرفة الدور الذي تلعبه المعارف الظاهرية في مواجهتها لمقاومة التغيير التنظيمي، وذلك من خلال معرفة مختلف المصادر التي تنبثق منها مقاومة التغيير التنظيمي والعمل على مواجهتها، أما التساؤل الثاني فالغرض منه هو معرفة الدور الذي تلعبه المعارف الضمنية في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، أي معرفة ما إذا كانت لإدارة المعرفة الضمنية دور في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي والتي تنبثق من مصادر مختلفة.

### المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.

بالنظر لحداثة مفهومي الدراسة نسبياً وخاصة في الجزائر، وبحكم اطلاعنا المتواضع على واقع بعض المنظمات الوطنية، جاء تناولنا لهذا الموضوع من أجل المساهمة ولو بشكل ضئيل في إبراز مدى ضرورة تبني هذه الأساليب الإدارية من طرف المنظمات الراغبة في تجاوز مقاومة التغيير التنظيمي في ظل بيئة تتميز بالتغير والتعقيد.

وتكمن الأهمية النظرية للموضوع من خلال مساهمة الدراسة في تقديم معطيات جديدة في مجال البحث العلمي، كما يهتم هذا الجزء بتوضيح أهداف الدراسة من خلال معرفة إذا كان لإدارة المعرفة دور في مواجهة مقاومة التغيير

## الفصل الأول: مدخل الدراسة.

التنظيمي، وتحظى الدراسة بأهمية بالغة من الناحية العملية على اعتبار أنها ستعمل على استكشاف آراء إطارات " مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة " بخصوص دور إدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي وهو ما يمثل فرصة للتعرف على مدى إدراك إطارات منظماتنا لهذه المفاهيم الإدارية، ومن ثم محاولة استغلالها. ولذلك سنحاول عبر هذا المبحث التطرق إلى الأهمية التي يكتسبها موضوع الدراسة مع تبيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

### المطلب الأول: أهمية الدراسة.

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع نفسه بوصفه أحد الموضوعات المعاصرة، سواء بالنسبة لمقاومة التغيير أو مفهوم إدارة المعرفة، وما لهما من أثر في تعظيم قيمة المنظمات، في كونه أيضا يحاول الكشف عن رؤية علمية بسيطة من شأنها مساعدة المنظمات على تبني مفهوم إدارة المعرفة الذي يقوم على مجموعة من المرتكزات والتي يمكن لأي منظمة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل الممارسات التي تسهم في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي.

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

وانطلاقا مما سبق فإن أهمية هذه الدراسة الميدانية تتجلى من خلال محاولتها استكشاف واقع تبني المنظمات الوطنية لبعض الأساليب الإدارية الحديثة وبالأخص التي تم تناولها في هذا البحث والمتمثلة في إدارة المعرفة ومقاومة التغيير التنظيمي، والتي أحدثت بتطبيقها تطورا لواقع المنظمات في العالم المتقدم وأسهمت بشكل كبير في تحول تركيز المنظمات على الأصول المادية التقليدية إلى اعتمادها على الأصول غير الملموسة والموجودات الفكرية، واستغلالها في التقليل من حدة المقاومة ضد أي تغيير تنتهجه المنظمات.

### المطلب الثاني: أهداف الدراسة.

يمكن إبراز أهداف هذه الدراسة فيما يلي: إيضاح مفهوم إدارة المعرفة بمختلف أنواعها وشرح أنواع المعرفة خاصة المعرفة الضمنية والظاهرية، وأيضا محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع، وإبراز دور إدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، وإبراز أدوار مختلف أبعاد إدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، وكذا مدى إدراك المنظمة الجزائرية بأهمية إدارة المعرفة، وإيضاح دور المعرفة في نشر الوعي بين أفراد المنظمة وإدراكهم لمساعي وأهداف التغيير مما يحد من المقاومة، وبالتالي كسب رضاهم وزيادة ولائهم ومن خلالها تحقق الشركة أهدافها.

## المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها.

سنتطرق في هذا المبحث إلى ميدان الدراسة بإعطاء نظرة شاملة عنه، مما قد يساهم في دعم مبررات اختيارنا لهذا المركز، مع تعريف بعض المصطلحات الإجرائية التي قد تساعد على فهم موضوع البحث.

### المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.

أولاً: تعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة " عمر البرناوي (CRSTRA)

#### 1 تعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA):

أنشئ مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بموجب المرسوم رقم 91/478 المؤرخ ب 14 ديسمبر 1991 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 03/458 المؤرخ في 1 ديسمبر 2003 وقد كان مقره آنذاك في الجزائر العاصمة ونظرا لطبيعة مهامه تم تحويله إلى ولاية بسكرة وذلك سنة 2000 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 317/2000 المؤرخ في 16 أكتوبر سنة 2000.

حيث تم تغيير شكله القانوني ليصبح مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي بموجب المرسوم رقم 03/458 ويخضع في تسييره للمرسوم التنفيذي رقم 256/99، وللتذكير فإن المركز استفاد من مقر جديد يقع بالحرم الجامعي بالمجمع الجامعي لولاية بسكرة.

يعتبر مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- بسكرة -مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي كما أنه يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما ويعتبر تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد شارك المركز في عدة مؤتمرات، وقد تحصل على أكثر من 21 شهادة شرفية وتقديرية للجهود الفاعلة التي يبذلها في مختلف مجالات البحث العلمي المتعلقة بالمناطق الجافة والتي منها: مجال الري، التصحر، التلوث البيئي، الزراعة الصحراوية وغيرها.

#### 2 مهام المركز العلمي والتقني للمناطق الجافة

تتمثل أهم مهام المركز في: إنجاز وتنفيذ برامج علمية وتقنية حول المناطق الجافة أو المهتدة بالتصحر، والشروع أو المشاركة في إنجاز بحوث متعددة الاختصاصات حول المناطق الجافة، وتكوين قاعدة للمعلومات العلمية والتقنية حول المناطق الجافة وضمن معالجتها وحفظها وتوزيعها، والمشاركة في الأبحاث بغية مواجهة التغيرات البيئية المؤثرة على الإنسان، ودراسات متخصصة لخبراء ومهندسين ساميين، ودراسات مكثفة تابعة لمحاور اهتمامات المركز، و كما ينظم ملتقيات علمية و ورشات عمل في ميادين ذات صلة بمهامه، ومحاولة رعاية البيئية والتكنولوجية لكل من له صلة بالمناطق الجافة وشبه الجافة، ويعتمد المركز أيضا في علمه والقيام بهذه المهام على باحثين دائمين، مختصين تقنيين، وموظفين لدعم البحث بالتنسيق مع شبكة الباحثين الشركاء.

#### 3-أهداف المركز العلمي والتقني للمناطق الجافة

وتتضمن أهداف المركز ما يلي: التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمناطق الجافة، وحماية الموارد المائية والبيولوجية في المناطق الجافة، ومراقبة ظاهرة التصحر والعمل على محاربتها.

#### 4 نشاطات المركز العلمي والتقني للمناطق الجافة .

1 تنفيذ البرامج الوطنية للبحث من أجل تنمية المناطق الجافة في المجالات: المحيط، الأخطار البيئية، موارد الري، الزراعة، التنمية السوسيو اقتصادية والموارد المتجددة.

2 دراسات خبيرة وتقنية متخصصة.

3 تنظيم المنتديات و ورشات ولقاءات علمية مرتبطة بمهام وأهداف المركز.

4 اليقظة البيئية والتقنية للمناطق الجافة.

5 التحرير العلمي: حيث يصدر عن المركز مجلات دولية (الجريدة الجزائرية للمناطق الجافة)، كتيبات

علمية، أفلام وثائقية، ملخصات وملصقات، ومذكرات ماجستير ودكتوراه في الهندسة.

يتشكل مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرنا وي- بسكرة -من 215 عامل منهم 71 باحث

والباقي عمال إداريين، بالإضافة إلى أكثر من 21 عامل في مجال التنظيف والحراسة.

ويتكون المركز من ثلاثة أقسام: أقسام إدارية وتقنية وأقسام البحث، حيث كل هذه الأقسام ينقسم إلى عدة مصالح

ولكل مصلحة مهام واختصاصات خاصة بها.

أولا قسم البحث: ويتكون من أربعة أقسام: قسم الموارد البيولوجية في المناطق الجافة، قسم مراقبة التصحر، قسم التطور

الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمناطق الجافة، قسم تسيير الموارد المائية والتربة.

ثانيا قسم الإعلام العلمي والتقني والوثائق: ويضم مصلحتين: مصلحة تجميع نتائج البحث، مصلحة التجهيزات

العلمية.

ثالثا القسم الإداري: وينقسم التنظيمي الإداري إلى خمسة أقسام: قسم الإعلام الآلي، الوسائل العامة، المحاسبة، مركز

المعلومات، الموارد البشرية.

#### ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية

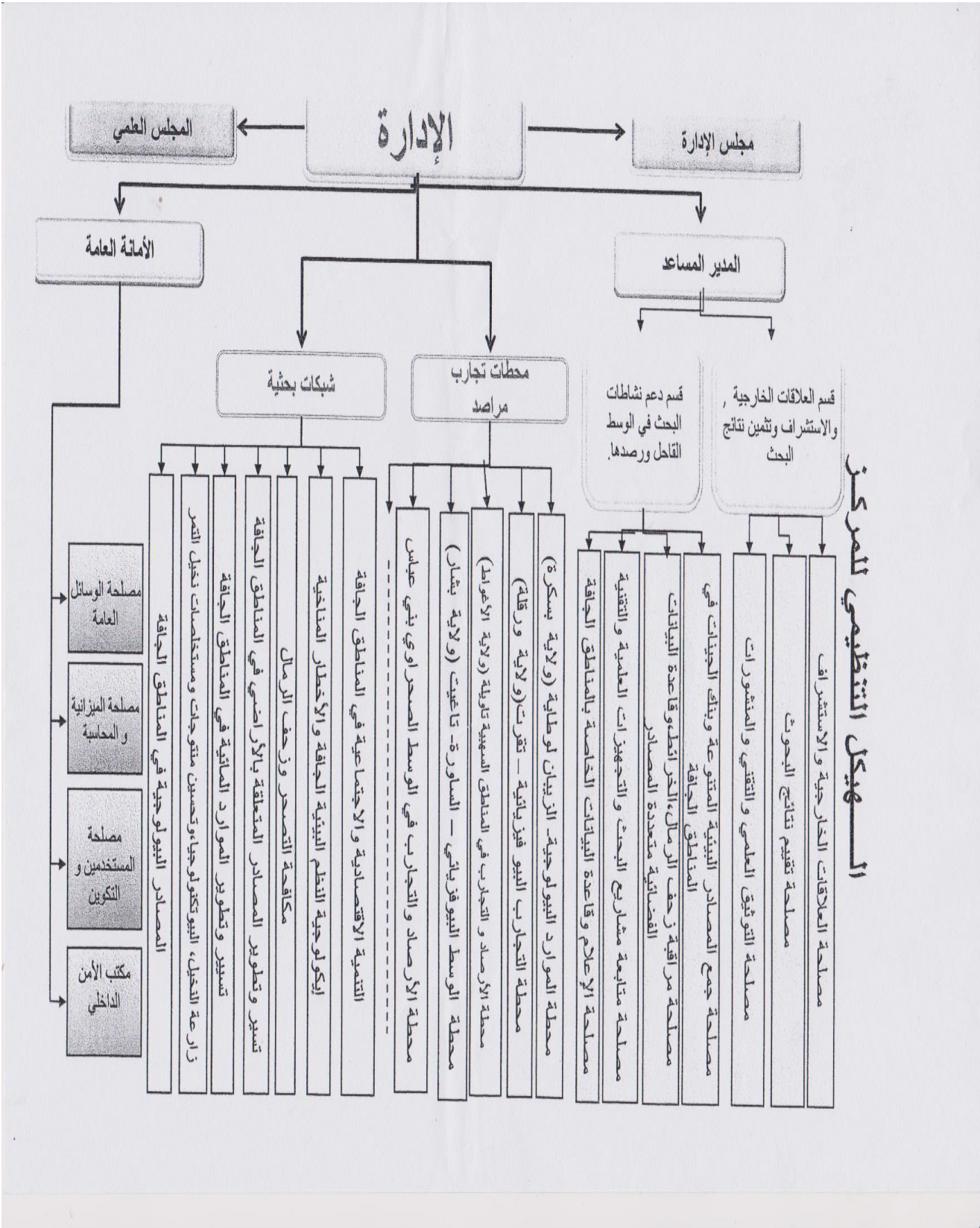
الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة، ولتحقق مركز

البحث أهدافه، يسعى إلى تصميم هيكل تنظيمي من أي قدرته على الاستجابة لمتغيرات البيئة، والشكل الموالي يبين

الهيكل التنظيمي



الشكل 01: الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة " عمر البرناوي "



## المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح أبرز المصطلحات والمفاهيم المستخدمة في البحث، والتي تعين على شرح وإيضاح المشكلة محل الدراسة، واستقرار معانيها، سواء تلك المتعلقة بمتغيرات الدراسة أو تلك التي تم التعرض لها في الإطار النظري، وللأغراض البحثية السابقة يتم إيراد المصطلحات الإجرائية التالية:

**أولاً: المعرفة:** ولقد تم تعريفها على أنها حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاركة التي تقع في مجال معرفته، ومن خلالها يستطيع الإنسان تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها للوصول إلى حلول جديدة.

**ثانياً: المعرفة الظاهرية:** وهي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات، المحاولات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات وبناء عليه يمكن نقل المعرفة الصريحة إلى الأفراد بسهولة.

**ثالثاً: المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي بحيث تتسم المعرفة الضمنية بصعوبة إظهارها على هيئة كلمات أو تعبيرات أخرى وهي مخزنة في مخيلة الفرد.

**رابعاً: إدارة المعرفة:** هي جميع العمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تملكها المؤسسة والتي تعتبر هامة وضرورية للأنشطة الإدارية كصنع القرارات والتخطيط الإستراتيجي.

**خامساً: مقاومة التغيير التنظيمي:** تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تأخذ المقاومة شكلاً آخر بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، هذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الإمتثال له يصب في مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة بتكاليفها، ومقاومة التغيير أيضاً أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري.

**سادساً: مواجهة مقاومة التغيير:** كل الوسائل وردود الفعل التي تقوم بها المنظمة لكبح مقاومة التغيير وذلك عن طريق الاتصال المباشر مع أفراد المقاومة، وهي كل السياسات التي تنتهجها المنظمة والإستراتيجيات التي تتبعها لإيقاف أي مقاومة للتغيير قبل وأثناء وبعد حصولها وذلك لضمان إتمام عملية التغيير بشكل جيد، وتفادياً لأي معارضة قد تؤدي لإفشال خطط المنظمة للتغيير نحو الأفضل.

لقد تعرضنا في هذا الفصل لإشكالية الدراسة والمتمثلة في " هل لإدارة المعرفة والمعبر عنها ببعديها (الضمني والصريح) دور في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، تم الإشارة كذلك إلى جدوى الدراسة ومدى أهميتها وأهدافها، كما تم تعريف بعض المصطلحات، وتقديم شامل للمنظمة التي تمت فيها هذه الدراسة، بغية إعطاء صورة كاملة وواضحة عن كل جوانب الموضوع وإزالة الغموض الذي قد يصادف المطلعين والمهتمين.

إن هذا الفصل هو بمثابة مدخل للدراسة، وكان الغرض منه إعطاء نظرة مبدئية عن البحث وتمهيد لما سيتم تناوله في الفصل القادم أي الإطار النظري للبحث والذي سنحاول من خلاله إبراز الجانب المفاهيمي لكل من إدارة المعرفة ومواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، وعرض مختلف وجهات نظر الباحثين بما يخدم أهداف البحث، كما سنتطرق أيضا إلى بعض الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت موضوع الدراسة سواء ما تعلق بالدراسات التي تناولت إدارة المعرفة أو مواجهة مقاومة التغيير والإستفادة من بعض ما توصلت إليها هذه البحوث من نتائج.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

---

سنقوم في هذا الفصل باستعراض مختلف المفاهيم المرتبطة بمفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وكذا أسبابه ومصادره ومستوياته وأشكاله وأيضا أساليب مواجهته، وستتطرق أيضا إلى إدارة المعرفة وذلك من خلال تحديد مفهوم المعرفة وأنواعها وأيضا أساليب وطرق إدارتها ونماذجها وأهميتها وأيضا أهدافها، ومن ثم سنبرز تأثير إدارة المعرفة ببعديها (الضمني والظاهري) في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، ومن ثم سنستعرض مجموعة من الدراسات التي تطرقت للمتغيرين والعلاقة بينهما وأيضا دلالات هذه الدراسة.

## المبحث الأول: مقاومة التغيير التنظيمي.

لا شك أن إجراء أي عملية تغيير داخل المنظمة يعتبر من الأمور الصعبة مهما كان هذا التغيير، لأن نجاح أو فشل هذا التغيير يرتبط بشكل مباشر بمدى تجاوب الأفراد داخل المنظمة معه، والأرجح أن تتعرض المنظمة لرفض تتعدد أسبابه وتفاوت نتائجه ومن هنا سيواجه القائد تحدي كبير، حيث ستظهر قدرته ومهارته في إدارة المنظمة، كما سيقوم برصد كافة التحركات المؤدية لمقاومة التغيير، ومحاولة التعامل معها حتى يتمكن من السيطرة على المنظمة.

## المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.

يعتبر التغيير من الأمور التي يصعب التعامل معها، وذلك لأن العاملين يحبون ما اعتادوا عليه، لذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته. ويمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها "استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميل إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من من خوف نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة..."<sup>1</sup>

كما عرفت "بامتناع العاملين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة واللجوء للمحافظة على الوضع القائم، وقد تعني مقاومة التغيير في بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير".<sup>2</sup> كما يمكن تعريفها "بأنها ذلك التغيير الظاهري المتمثل بالرفض العلني أو الرفض المبطن لعملية التغيير، كما أنها ظاهرة طبيعية كما هو الحال بالنسبة للتغيير نفسه".<sup>3</sup> والمقاومة عبارة عن سلوك موجه لتحقيق هدف أو غرض معين، ويقاوم الأفراد التغيير من حيث نوع التغيير أو حجمه أو طريقة تطبيقه أو توقيت إدخاله، وتأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة من الرفض الكامل إلى المعارضة الشديدة، التحفظات، الاستعداد للتفاهم والنقاش إلى الاختلاف حول نقاط غير جوهرية، وقد تكون المقاومة ظاهرة للإدارة أو تأخذ طابع السرية وترجم في أشكال عدة مثل عدم التعاون في تنفيذ خطوات التغيير، كما أنها قد تكون فردية أو جماعية.

<sup>1</sup> فريد كورتل وآمال كحيلة (2015): *إدارة التغيير في عالم متغير*، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 87.

<sup>2</sup> علاوي عبد الفتاح (2013): *أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة "سونلغاز" وحدة الأغواط*، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 52.

<sup>3</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون (2013): *إدارة التغيير والتطوير*، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ص 268.

## المطلب الثاني: مصادر مقاومة التغيير.

إن مقاومة التغيير أمر لا بد على المنظمة أن تحسن التعامل معه أثناء قيامها بالتغيير، ولا بد لها أن تتعرف على مصادر هذه المقاومة وأيضاً الأسباب المؤدية لها، وأن تدرك أن معرفة المصدر والسبب في مقاومة التغيير سيجعلها أكثر قدرة على مواجهتها، ويمكنها أيضاً من تحديد الطريقة المناسبة والملائمة لمواجهة مقاومة التغيير، وقد تعددت مصادر مقاومة التغيير وكذلك الأسباب المؤدية له، فهناك أسباب عديدة مصدرها الفرد قد تدفعه لمقاومة التغيير التنظيمي قسم منها ناشئ عن الفرد ذاته والقسم الآخر ناشئ عن الجماعة وهناك أسباب مصدرها المنظمة.<sup>1</sup>

### أولاً: المصادر الفردية لمقاومة التغيير.

تتمثل المصادر الفردية في قلة فهم أهداف التغيير ونتائجه، الخوف من فقدان المركز الوظيفي أو السلطة التي يملكها جراء التغيير، عدم التمكن من الاندماج والتكيف مع التغيير، صعوبة تغيير العادات التي اكتسبها الفرد، وهناك من يرى أن مقاومة الفرد إما أن تكون لأسباب أساسية نفسية استناداً إلى أحاسيس الفرد واتجاهاته، أو لأسباب اجتماعية على أساس قيم ومصالح جماعة.<sup>2</sup>

وتتمثل الأسباب النفسية لمقاومة الفرد للتغيير فيما يلي:<sup>3</sup> الخوف من المجهول فمفاجأة العاملين بالتغيير دون وجود معلومات كافية لديهم عن طبيعته، ستولد شعوراً بالتهديد وعدم الاستعداد له وستزيد من الإشاعات مما يولد مقاومة ضده. ويؤدي التغيير إلى الغموض وعدم التأكد مما هو معروف ومن الأمثلة على ذلك إدخال إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يعني أن على عمال الإنتاج تعلم العمليات الإحصائية وتقنيات السيطرة، وربما لذلك يتخوف بعضهم من عدم قدرته على التعامل مع العمليات الجديدة، وعليه فقد يظهر لديهم إتجاه سلبي نحو إدارة الجودة الشاملة، أو يكون سلوكهم غير وظيفي إذا تطلب الأمر منهم استخدام التقنيات الإحصائية.

وكذلك العادات حيث بالنظر لتعدد الحياة لا يمكن أخذ بعين الاعتبار الخيارات لمئات القرارات المتخذة يومياً، وللتوافق مع هذا التعقيد في الحياة فإنه غالباً ما يعتمد على العادة، ولكن حينما يواجه التغيير فإن هذا الميل إلى الاستجابة بالطريقة المعتادة يصبح مصدراً للمقاومة. وأيضاً الأمان الذي يلعب دوراً هاماً في ردة فعل العاملين على التغيير فالأفراد الذين لديهم حاجة عالية للأمان من الممكن أن يقاوموا التغيير لأنه يهدد شعورهم بالأمان. بالإضافة لبعض العوامل الاقتصادية كالتخوف من أن يؤدي التغيير لانخفاض الدخل، إذ أن تغيير مهمات أو طرق العمل يؤدي إلى التخوف الاقتصادي إذا ما اعتقد الأفراد أنهم لن يتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهمات سابقة. وكذا التعامل الانتقائي مع المعلومات فالأفراد يتعاملون مع المعلومات بشكل انتقائي لكي يحافظوا على إدراكهم.

<sup>1</sup> راشد حمدون ذنون وعدي غانم الكواز (2007): مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الملاك الإداري والتدريبي في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية في العراق، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 13، العدد 43، العراق، ص.ص 211-241.

<sup>2</sup> عدي غانم الكواز وآخرون (2014): القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليبه في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 19، العدد 20، العراق، ص.ص 155-185.

<sup>3</sup> فريد كورتل وأمال كحيلة (2015): المرجع السابق، ص 95.

أما الأسباب الاجتماعية لمقاومة الفرد للتغيير فتعني تهديد التغيير لقيم الجماعة وللعلاقات الاجتماعية القائمة بين الموظفين، لأن الأفراد يسعون لبقاء وتماسك الجماعات والمحافظة على العلاقات الاجتماعية والإنسانية بشكل مستمر، كما يعد التغيير تهديدا للتحالفات أو العلاقات القائمة خاصة عندما يتعارض التغيير مع قيم الجماعة، وثبوت مصالح الأفراد والرغبة في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية القائمة. وهناك أسباب اجتماعية أخرى تتمثل في: <sup>1</sup> شعور الجماعة بفقدان الحقوق والامتيازات المكتسبة مثل: أوقات الراحة، أوقات العمل... الخ، وتأثير التغيير على شبكات العمل غير الرسمية، والعلاقات الاجتماعية التي كونتها جماعة العمل، من شأنها أن تتسبب في دعم مظاهر المقاومة، المعايير الاجتماعية السائدة ومدى تقبلها لفكر التغيير، خصائص ثقافة المؤسسة السائدة ومدى مرونتها واستجابتها للتغيير، بالإضافة إلى تأثير برامج التغيير على الثقافات الفرعية أو ما يسمى بثقافات فرق العمل.

### ثانيا: المصادر التنظيمية لمقاومة التغيير.

تشير المصادر التنظيمية لمقاومة التغيير إلى ضعف الاتصال والتنسيق بين العاملين والجهة المسؤولة عن عملية التغيير، وكذلك عدم معرفة العاملين للتعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ عملية التغيير وتغيير مراكز اتخاذ القرارات والمراكز الوظيفية، فضلا عن ضعف الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير من حيث الوقت والمال، وكذلك غموض النتائج النهائية لعملية التغيير مما يؤدي إلى المقاومة من قبل العاملين في المنظمة. <sup>2</sup> وتنقسم مصادر التغيير والتي تكون المنظمة مصدرا لها إلى ستة مصادر تتمثل فيما يلي: <sup>3</sup>

- تعقيد إجراءات التغيير: حيث يرفض العاملون التغيير أو يقاوموه عندما تصاحب عملية التغيير إجراءات تتسم بالتعقيد في حين يمكن الحصول على نفس النتائج المتوقعة من التغيير بإجراءات أكثر بساطة وسلامة.
- قصور أهداف التغيير: في كثير من الأحيان تتركز الجهود لإحداث التغيير لتحقيق أهداف ضيقة تكون سببا لرفض التغيير نفسه.
- جمود المجموعات داخل المنظمة: فرما تضغط المجموعات التنظيمية داخل المنظمة على الأفراد حتى لا يقومون بأداء الأعمال الواجب تنفيذها لإجراء التغيير.
- تهديد الخبرة المكتسبة: قد يشعر الكثير من الأفراد أن خبراتهم العملية المتخصصة والتي اكتسبوها عبر الزمن قد أصبحت مهددة بالتغيير الذي يخطط لإحداثه داخل المنظمة لقصور المدخل مما يجعلهم يرفضون هذا التغيير.
- تهديد عناصر القوة بالمنظمة: إن التغيير في عناصر صناعة القرار بالمنظمة يهدد بعض عناصر أو علاقات القوة التي يتمتع بها الأفراد بالتغيير أو الزوال مما يحفزهم لمقاومة هذا التغيير، وإعادة توزيع الموارد فالمجموعات التي كانت تتمتع بنظام توزيع الموارد القديم (منازل، سيارات، حوافز وغيره) لا يجدون الدافع لتقبل التغيير الجديد.

<sup>1</sup> بلحسين لندة (2013): دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، ص 75.

<sup>2</sup> حيدر خضر سليمان (2010): الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 09، العدد 03، العراق، ص.ص 75-100.

<sup>3</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار (2014): إدارة التغيير التنظيمي المصادر والإستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، الطبعة الثالثة، ص.ص 232-233.

### المطلب الثالث: مستويات وأشكال مقاومة التغيير.

يمكن أن تحدث مقاومة التغيير على مستويات عديدة داخل منظمات الأعمال، ومنه فإن لكل مستوى خصائص تجعل من هذه المقاومة تختلف في أشكالها من مستوى لآخر، وعموما هناك ثلاث مستويات لمقاومة التغيير، حيث كل مستوى يتمتع بعدة خصائص تجعل من ردة فعله مختلفة ومتفاوتة في شكلها وشدتها.

#### أولاً: مستويات مقاومة التغيير.

يمكن أن تحدث مقاومة التغيير على مستويات عديدة داخل منظمات الأعمال، عموما هناك ثلاث مستويات لمقاوم التغيير التنظيمي هي: المستوى التنظيمي، مستوى المجموعات التنظيمية، ومستوى الأفراد، لكل مستوى من هذه المستويات العديد من الأسباب التي إن وجدت فإنها سوف تدفع لمقاومة التغيير التنظيمي على هذا المستوى وهي:<sup>1</sup>

#### 1- مقاومة التغيير على مستوى الأفراد.

تمثل مقاومة الأفراد للتغيير في مهاجمة الفرد لأي فكرة أو طرح جديد، طرح بعض الأسئلة التي لا تمت للتغيير بصلة، صمت الفرد وعدم إدلائه بأي تعليق حول التغيير، عدم التعاون في تنفيذ التغيير مبدياً الانزعاج وعدم القدرة على اتخاذ أي قرار بشأن التغيير، التمسك بالوضع الحالي وأفضلية الأساليب الحالية، وعدم الترحيب بالوضع القادم ويتم ذلك من خلال المناقشات الفكرية، عدم الاستجابة لمتطلبات التغيير مبرراً الأعذار بعدم عدالته، طرحه لسلبية المقترحات المقدمة حول التغيير، تبرير الفرد لعدم إمكانية حدوث التغيير، وتقليل الفرد من أهمية الحاجة له، الاقتراح السريع الذي لا يمت للتغيير بصلة، النقد السلبي للتغيير بعد موافقته التي يظهرها والتي قد تشكل موافقة ظاهرية فقط، التخفيض المستمر في الإنتاجية، والقيام بالإضرابات عن العمل، وزيادة عدد طالبي الاستقالة والنقل، التمارض الذي يظهره بعض الأشخاص.<sup>2</sup>

#### 2- مقاومة التغيير على المستوى الفرقي.

هناك عدد من السمات التي تتصف بها المجموعات التنظيمية، والتي قد تعوق التغيير التنظيمي، فقد تمكنت بعض المجموعات وبمرور الزمن من تنمية بعض القواعد غير الرسمية، وبواسطة هذه القواعد تتحدد ما هي السلوكيات المناسبة وغير المناسبة لهذه المجموعات، وتحكم كذلك علاقات أفراد هذه المجموعات مع بعضهم البعض، وغالبا ما يقوم التغيير التنظيمي بتقسيم العمل وتجزئة هذه العلاقات مما يستدعي مقاومة هذا التقسيم، وربما يؤثر التغيير في تماسك المجموعات التنظيمية الحالية ويعمل على خلخلتها، مما يجعل هذه المجموعات تقف على طرفي نقيض مع هذا التغيير.

#### 3- مقاومة التغيير على المستوى التنظيمي.

إن بعض العوامل داخل المنظمة قد تعوق عملية التغيير وتزيد من صعوبة إدارتها وتنفيذها مثل: القوة والصراع فالتغيير بالمنظمات بصفة عامة قد يزيد من منافع مجموعة عمل أو إدارة ويقلل من المنافع المكتسبة بواسطة مجموعة أو

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار (2014): المرجع السابق، ص.ص 236-238.

<sup>2</sup> رامز علي درويش (2014): أثر مقاومة التغيير على كفاءات أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 63، العدد 05، سوريا، ص.ص. 171-193.



إدارة أخرى، مما يغير من ميزان القوى بالمنظمة وينمي الصراعات داخل هذه المنظمة وهو ما يجعلها تقاوم أو تعارض التغيير.

والاختلافات في توجهات وظائف المنظمة مما يجعل هذه الوظائف تتعارض في تجاوزها مع التغيير، وهذه الاختلافات في التوجهات تجعل كل مجموعة تعمل في وظيفة ما تنظر للتغيير وفق رؤيتها الخاصة وهذا ما يعيق تقدم عملية التغيير. وكذا جمود الهيكل التنظيمي حيث توصف بعض الهياكل بالميكانيكية نسبة لتوسع هرميتها وانحيازها للمركزية في صناعة القرار وتنميط السلوك، مما يجعل هذه الهياكل ومراكز القوة فيها سببا أساسيا لمقاومة التغيير نسبة للجمود الذي اكتسبته هذه الهياكل على مر الزمن. بالإضافة لثقافة المنظمة التي لا تشجع على التطور والمواكبة، وتلك التي لا تمنح الثقة في أفراد المنظمة حتى يبادروا بتقديم الاقتراحات لعلاج مشاكل المنظمة، هذه الثقافة ستكون مصدرا رئيسيا لمقاومة التغيير.

### ثانيا: أشكال مقاومة التغيير.

بما أن التغيير ظاهرة متعددة الوجوه ومعقدة المضامين فقد تباين الباحثون في تصنيف أشكال مقاومة التغيير، إذ تنقسم أشكال مقاومة التغيير إلى أربعة أنواع أساسية هي:<sup>1</sup> مقاومة التغيير العملياتي وهو ما يرتبط بأسلوب وكيفية أداء العمل وإجراءاته التفصيلية المتلاحقة والمتراطة، وكذا مقاومة التغيير الثقافي ويتمثل هذا الشكل في المقاومة بالسعي ضد الفلسفة التنظيمية التي تتبناها الإدارة في العمل، وأيضا مقاومة التغيير الإستراتيجي إذ يتناول هذا الشكل من المقاومة اتجاه العمل والتفكير الإستراتيجي الذي تسعى المنظمة لاعتماده، وأيضا مقاومة التغيير السياسي وهذا ما يتعلق بالتغييرات الحاصلة في الملاك الوظيفي للمنظمة واتجاهاتها. وهناك أشكال أخرى لمقاومة التغيير منها:<sup>2</sup> التقليل من شأن الإيجابيات المصاحبة للتغيير المتوقع وبيان سلبياته، ومعارضة الجهات المنادية بالتغيير والتشكيك بنواياها ومقاصدها، الانسحاب من الاجتماعات واللجان في حالة عدم التقبل لمعارضتهم، والتمسك بالوضع القائم والدفاع عنه ورفض بدائل، ورصد وكشف الأخطاء والآثار السلبية المرافقة للتغيير بهدف إفشاله، التحول للسلوكيات الدفاعية والعدائية لإشغال إدارة المنظمة بقضايا جانبية لتحول دون إنجاح مشروعها وبالتالي إفشال خططها.

### المطلب الرابع: أساليب مواجهة مقاومة التغيير.

يمثل الدور الرئيسي للمدير أثناء إدخال التغيير إلى المؤسسة في تعريف العاملين وإشراكهم به، ولا بد من إجراء عملية التغيير بأقل قدر ممكن من الإرباك داخل أقسام المؤسسة، والذي عادة ما يتم من خلال الإدراك المسبق لدى قبول العاملين للتغيير، وقدرتهم على التكيف مع الظروف الجديدة، وهناك مجموعة من الاستراتيجيات العامة التي تساعد على تقليص مقاومة التغيير وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد مصطفى القصيمي (2008): اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير "دراسة حالة"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 89، العدد 30، العراق، ص.ص 91-109.

<sup>2</sup> حيدر خضر سليمان (2010): المرجع السابق.

<sup>3</sup> رجي مصطفى عليان (2015): إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 338.

التعلم والاتصال أي اطلاع العاملين على التغيير قبل حدوثه ومبرراته وأهدافه من خلال المناقشات والمذاكرات، والمشاركة ونعني بها إشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير، وسماع اقتراحاتهم وأفكارهم وقبول اتجاهاتهم نحو التغيير. والمساومة وتتضمن التفاوض والاتفاق مع الأطراف المتوقع رفضهم للتغيير بتقديم مزايا خاصة لهم مقابل ضمان عدم مقاومتهم للتغيير، التحكم والاستمالة عن طريق استخدام محاولات وجهود خفية كتزويد العاملين بمعلومات انتقائية، وترتيب الحوادث بحيث تتناسب مع متطلبات التغيير بهدف التأثير على العاملين وتقليل مقاومتهم للتغيير، وكذا الإكراه الصريح أو الضمني ويتضمن الإكراه استخدام السلطة والتهديد بقمع من يرفض أو يقاوم التغيير.

ولابد من وضع خطة تقوم عليها فكرة التغلب على مقاومة التغيير، يمكن ترتيبها على الشكل التالي:<sup>1</sup> إعلام الموظفين بعملية التغيير وذلك لتجنب المفاجآت حيث يجب إشعار الموظفين بنية ما ستقوم به المؤسسة من توجهات جديدة، وأن ما تعتمز القيادة فعله يصب في مصلحة المؤسسة والموظفين فيها على حد سواء، وهنا تحاول قيادة التغيير توفير الاستعداد النفسي لتقبل هذا التغيير وإقناع الطاقات الفاعلة بإيجابياته وذلك عن طريق الاجتماعات والمناقشات، كما أنها تعمل على تثقيف الموظفين وتدريبهم للقيام بعملية التغيير على الوجه الأكمل، ومن ثم تقديم الحوافز لتقبل التغيير حيث تقوم قيادة التغيير بإقناع الموظفين بأن من وراء التغيير مكاسب لا يمكن أن تتحقق إلا من خلاله، فتطبيق عملية التغيير يحقق فوائد للمؤسسة وللعاملين فيها ولا تلحق الضرر، فالمقاومة تصبح شرعية في حال جاء التغيير بالخسائر، يليه إشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية وإشعارهم بأهمية أدوارهم الجديدة يجعلهم أكثر وفاء والتزاما وبدلاً من أجل تحقيق برنامج التغيير، لأن من طبع الأفراد قبول الأفكار التي تم استشارتهم فيها كما أنهم يرفضون ما فرض عليهم، وأخيراً استمع أكثر مما تتكلم فعلى قادة التغيير أن يعوا أن فن الاستماع للموظفين وتفهم مطالبهم يمنحهم القدرة أكثر على إحداث التغيير بأقل التكاليف والجهود، كما أنه يعطي فرصة للموظف لإبراز وجوده ودوره على ساحة العمل مما يشعره بنوع من الثقة المتبادلة والراحة النفسية وأنه شريك فعلي في عملية التغيير.

## المبحث الثاني: إدارة المعرفة.

لقد أصبحت المعرفة واكتسابها ضرورة ملحة لضمان الاستمرار والتقدم والنجاح، حيث أصبحت المنظمات تهتم بأساليب اكتسابها وطرق إدارتها والحفاظة عليها، وبالنظر للبيئة التي تعيش فيها المنظمة فقد تحتم عليها أن تواكب التغيرات الحاصلة والتي شملت جميع الميادين، ومن خلال المعرفة بكل أنواعها تتمكن المنظمات من النمو والاستمرار.

### المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأنواعها.

تعد المعرفة المصدر الرئيسي لثروة المنظمات والموارد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة، لذا على المنظمات التي ترغب في تحقيق أداء متميز وخلق ميزة تنافسية الاهتمام بهذا العنصر الجوهري، فلم تعد الموارد المادية والمالية مهمة بقدر المعارف التي تملكها المنظمة، إذ أن هذه الأخيرة أصبحت المحدد الرئيسي لمدى قدرة المنظمة على المنافسة وكذا البقاء والاستمرار، فالمعرفة مورد لا ينضب ولا يتقادم.

<sup>1</sup>بهاء الدين المنجي العسكري وأنعام الحياي (2015): إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص.ص

## أولاً: مفهوم المعرفة.

إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة لأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والموارد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة، لذا على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة أن تهتم بهذا العنصر الجوهري، وذلك من خلال الاهتمام به، ولقد ظهر في ظل هذا الاقتصاد والتغيرات التي يعرفها العالم بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة مصطلح يعرف بإدارة المعرفة. وإدارة المعرفة تهتم بالأفراد الذين أصبحوا المورد الأكثر أهمية من الموارد المادية والمالية وذلك لما يملكونه من معارف ومهارات لا تنضب بالاستعمال.

قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة يجب المرور بمراحل المعرفة وهي بيانات معلومات ثم معرفة، حيث تعتبر البيانات المعطيات البكر، الأرقام والأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو، إنها المادة الخام التي تجمع بناء على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية وبالتالي تعتبر الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة المعالجة بشتى ألوأها وأشكالها.<sup>1</sup>

أما المعلومات فتعرف بأنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها، وأهم مصادر تلك المعلومات: بيئة العمل، نتائج التجارب المحلية، الإنترنت، براءات الاختراع، الدوريات، والكتب، المؤتمرات والندوات، آراء الزبائن.<sup>2</sup>

أما المعرفة فقد عرفت بأنها مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المترابطة والإدراك المتمعن والمسلمات البديهية القائمة على أساس معين، والتي تجتمع سوياً لكي توفر البيئة المواتية والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات.<sup>3</sup> وعرفت أيضاً على أنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى الأكاديميين ولدى الجامعات أو المؤسسات التعليمية، لمساعدتهم على الفهم الصحيح واتخاذ القرارات المناسبة من أجل التوصل إلى أفضل النتائج.<sup>4</sup>

وقد عرفت المعرفة أيضاً "بأنها ما يتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم، وإنها تطبق في الوقت الراهن، وهناك من عرفها على أساس المعرفة الضمنية التي يمكن التشارك فيها وتعلمها إلا أنه يصعب التعبير عنها ونقلها، فقد عرفت بأنها ما يبقى في رأس الفرد، وإنها المزيج من الخبرة والقيم والمعلومات والرؤى الخبيرة التي تقدم إطاراً لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين (2007): إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 25.

<sup>2</sup> أكرم ناصر (2006): نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير، مركز الدراسات والبحوث العلمية بدمشق، المؤتمر الرابع حول: "آفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي، دمشق، سوريا.

<sup>3</sup> هيثم علي حجازي (2014): المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 45.

<sup>4</sup> طاهر حسن وحسين عيسى (2014): دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: "دراسة على عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في

جامعة دمشق"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 06، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، ص 253-276.

<sup>5</sup> أكرم سالم حسن الجنابي (2013): إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 48.

## ثانياً: أنواع المعرفة.

إن الاتجاهات الحديثة تصنف المعرفة إلى نوعين رئيسيين هما: المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، فالمعرفة الظاهرة هي التي يمكن الإفصاح عنها وتكون متداولة بين الأفراد ويمكن حفظها في جداول وبرامج الحاسوب، بينما المعرفة الضمنية فهي التي تكون في عقول الأفراد والتي تؤثر على أداؤهم وتكون الأساس في الإبداع والتطوير والمهارات، ومن الصعوبة الإفصاح عنها.<sup>1</sup> وأول من ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية هو (Michael Polanyi) حيث يقول "إن المعرفة الضمنية مهمة جداً للإدراك البشري، لأن الناس يكتسبون المعرفة من خلال إنشاء وتنظيم خبراتهم الذاتية، وهذا يعني أن معظم المعرفة تكون ضمنية وتصبح صريحة عندما يتم مشاركتها".<sup>2</sup>

### 1- المعرفة الظاهرة.

وتمثل المعرفة الواضحة والتي يعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا نقلها وتخويلها، ويمكن للأفراد الوصول إليها واستخدامها، كما يمكن تقاسمها من قبل جميع الأفراد باعتبارها معرفة رسمية من خلال الندوات والكتب واللقاءات والاجتماعات وغيرها.<sup>3</sup>

وهي أيضاً المعرفة القائمة على اقتناء البيانات والمعلومات وتحليلها بطرق منهجية، وهي معرفة مرمزة ومنظمة وجاهزة وقابلة للوصول والنقل والتعليم، ويمكن تقاسمها مع جميع العاملين أو المستفيدين على أساس تشاركي، وتظهر دون غموض وتكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية (الكتب، الأدلة، بحوث المؤتمرات، إجراء العمل، السياسات، قواعد البيانات...) وتسمى لذلك المعرفة الرسمية.<sup>4</sup> وهي المعرفة القياسية، والرسمية، والمرمزة، والنظامية، والصلبة، والمعبر عنها كميًا، والقابلة للنقل والتعليم، كما في براءات الاختراع وحقوق النشر، والأسرار التجارية، وكذلك في إجراءات العمل والمعايرة وأدلته والمنتجات والخدمات والمخططات.

### 2- المعرفة الضمنية.

وهي المعرفة غير المكتوبة والمخزنة في عقول الأفراد، وهي المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية، وتحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة، وهي المعرفة غير المرمزة وغير المكتوبة، وهي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل.<sup>5</sup> وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد

<sup>1</sup> طالب أصغر دوسة وسوسن جواد حسين (2007): دور ادارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 47، العراق، ص.ص 164-185.

<sup>2</sup> علي حسين السمي (2013): تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية، المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات الأردنية حول: المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، عمان، الأردن.

<sup>3</sup> هدى ابراهيم نادر (2015): دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين: دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 44، العراق، ص.ص 397-430.

<sup>4</sup> عمر أحمد همشري (2013): إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص 66.

<sup>5</sup> أسماء رشاد نايف الصالح (2012): المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة "دراسة تطبيقية الشركات متعددة الجنسيات"، المؤتمر العلمي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

داخل عقل وقلب كل فرد، والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، حيث حاول (Polanyi) تعريفها بمقولته المشهورة: "نستطيع أن نعرف أكثر مما نستطيع قوله"<sup>1</sup>.

ومن أنماط المعرفة الضمنية ما يلي:<sup>2</sup> المعرفة الضمنية التقنية التي تظهر في صور مهارات عمل وممارسة لأنشطة الأعمال ويصعب استقطابها، والمعرفة الضمنية المتراكمة تاريخيا وعبر فترات طويلة من التعلم وممارسة تجارب العمل ومحاولات التحديد والابتكار التي يسعى إليها أصحاب المعرفة في المنظمة. والمعرفة الضمنية الجماعية أو الجماعية ونعني بها المعارف أو الخبرات الموزعة بصور طبيعية بين الأفراد العاملين في المنظمة بصفة عامة وعمال وأصحاب المعارف، والمعرفة الضمنية الجماعية تمثل ما اكتسبه الأفراد العاملين من معارف وخبرات نتيجة عملهم الطويل في المنظمة، وسيتم توضيح أهم الفروقات بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية في الجدول الموالي:

### الجدول 01: الفرق بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية.

المعرفة الضمنية	المعرفة الظاهرة
غير قابلة للإدراك.	قابلة للإدراك.
غير موثقة لكنها موجودة.	موثقة في محتوى مناسب.
آمنة لا يتم الحصول عليها إلا بموافقة مالكيها.	غير آمنة ويستطيع أي شخص الحصول عليها.
متضمنة في خبرات الأفراد وعقولهم.	سهلة الانتقال بين الأفراد.
الحصول عليها يعتبر تحديا، وتناقلها صعب.	يسهل الحصول عليها، ويسهل تناقلها داخل المؤسسة.
غير منتشرة ولا يمكن الحصول عليها إلا بتحويلها أو من خلال الحوار مباشرة.	منتشرة بكثرة والحصول عليها سهل.

المصدر: إبراهيم بن أحمد أبو جامع (2015): **واقع وأهمية تطبيق إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة طيبة،**

المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد 05، العدد 03، ماليزيا، ص.ص 01-37.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك علاقات جدلية بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة أو المعلنة، فالمعرفة الضمنية دائما ما تتأثر بالمعرفة الصريحة، كما أن المعرفة الصريحة إنما تعود في أصولها إلى المعرفة الضمنية التي قام أصحابها بالتصريح بها وذلك عن طريق تحويلها، ففي مجال الأعمال نلاحظ أن المؤسسات القائمة على المعرفة تسعى لتحقيق تفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة، فالمعرفة الضمنية هي أصل ظهور المعرفة الصريحة، كما أن نشر المعرفة الصريحة داخل المؤسسة يؤدي إلى تنقيحها ونقلها ومن ثم تصحيحها لتصبح هي بدورها أصلا للمعرفة الضمنية الجديدة التي نشأت في عقول الأفراد جراء تنقيح المعرفة الصريحة، وهذا الذي يساهم وبشكل مباشر في إنشاء القيمة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> حباينة محمد (2014): **تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة: دراسة حالة أوراسكوم تيليكوم**

الجزائر OTA، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 30، الجزائر، ص.ص 75-90.

<sup>2</sup> أسماء رشاد نايف الصالح (2012): **المرجع السابق.**

كما يقدم (M.H.Sack) تصنيفاً آخرًا للمعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة ويتمثل في: <sup>1</sup> المعرفة الجوهرية وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة البقاء التنافسي الطويل الأمد، وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة. والمعرفة المتقدمة وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية البقاء، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والجودة من المعرفة التي يملكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً، أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال المعرفة المتقدمة. والمعرفة الابتكارية وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعاتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، فهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

إن دور المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما، ويتفق المفكرون القياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

وهناك أنواع أخرى للمعرفة مثل: <sup>2</sup> المعرفة الضمنية التي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور وحس، وهي نوعان: أحدهما تقني يعود إلى عمق (معرفة كيف) المعرفة التكنولوجية في الخبرة، والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية، والمعرفة المعلنة وهي المعرفة التي يعبر عليها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الإلكتروني، والمعرفة التكنولوجية وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل، وكذلك المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة حيث تعني المعرفة الضحلة الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة فهي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة. بالإضافة للمعرفة السببية والمعرفة الموجبة فالمعرفة السببية هي التي تتم بناءً على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء، أما المعرفة الموجبة فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة التعلم. ومن خلال كل هذا يمكن إعطاء مفهوم للمعرفة على النحو التالي: هي عملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق فعاليات المؤسسة بقصد تحقيق أهدافها، كما تعد منهجاً للارتقاء بالأداء المؤسسي باعتماد الخبرة والمعرفة.

وهنا يظهر البعد التطبيقي لإدارة المعرفة الذي يشير إلى توفير الأساليب والممارسات والوسائل المناسبة لتوليد المعرفة وتداولها ويظهر هذا البعد متجسداً في المركز التنافسي للمؤسسة، فإدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من

<sup>1</sup> محمد زرقون والحاج عرابة (2014): اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 121.132.

<sup>2</sup> هاشم جبار مجيد الدده وإقبال غني محمد السمان (2017): أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري: دراسة استطلاعية في جامعة بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 25، العدد 25، العراق، ص.ص 1496-1523.

قبل مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفرادها وأقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: أساليب إدارة المعرفة.**

باختلاف أنواع المعارف تتعدد أساليب إدارتها من باحث لباحث إلا أنها تقريبا متشابهة عند الكثير منهم، حيث يرى (daft) أن مناهج إدارة المعرفة تنحصر في أسلوبين هما: الأسلوب العلني والأسلوب الضمني كما يلي:<sup>2</sup>

**أولا: الأسلوب العلني الصريح.**

أي نقل المعرفة والمعلومات وتصنيفها وتخزينها في قواعد ملموسة تشكل مرجع ومورد للعاملين داخل المنظمة ويشمل هذا الأسلوب خمس آليات وهي كالتالي:

### 1- البحث عن البيانات.

حيث تعرف بصورة واسعة بنظم التنقيب عن البيانات أو استكشاف المعرفة، وتهتم نظم البحث عن البيانات بعملية استخلاص واستنباط المعرفة من مكامنها ومصادر تخزينها الكبيرة مثل مستودعات البيانات وقواعد البيانات الكبيرة، بهدف تقديمها إلى المستفيدين وصناع القرار، ويحقق نظام البحث عن البيانات العديد من الفوائد أهمها: توضيح العلاقات بين البيانات وتكوين معنى مناسب لها، تزويد المنظمات بطرق وأساليب فعالة لتخزين وتمثيل وفهم الكميات الضخمة من البيانات وصياغتها بإطار مفهوم وسهل للأفراد والعاملين، العمل على تجميع بيانات المنظمة من مصادرها المختلفة والبحث عنها بشكل دائم يساعد في فهم متغيرات البيئة الخارجية نظرا لاحتوائه على معلومات قيمة عنها، مما يعني قدرة التنظيم على التكيف والانسجام مع البيئة، القدرة على التنبؤ بالسلوك، أي سلوك المستفيدين من نشاط المنظمة وذلك لأنه يحتوي على معلومات عن هؤلاء الأفراد وسلوكياتهم، يدعم عملية اتخاذ القرار في المنظمة من خلال توفير المعلومات عن الأداء والبيئة الخارجية.

وتتولى نظم البحث عن البيانات مهام البحث عن المعرفة الصريحة المرمزة الموجودة في قواعد البيانات، وذلك في سياق ارتباطات وعلاقات مخفية لهذه المعرفة مع وحدات أخرى من المعرفة أو حتى من المعلومات الجديدة، لها تأثير مباشر على عملية استشراف المستقبل واتجاهاته. ويتضح في أغلب المنظمات أن تكون كنوز المعرفة المستقرة في قواعد البيانات منسية ومخفية بسبب التراكم المعرفي والحضور القوي للمعاملات اليومية، وبالتالي فإنها تحتاج إلى وجود تقنيات البحث عن المعرفة والمعلومة والكشف عن العلاقات المفيدة بينها وبين حزم أخرى من المعرفة. ويمكن القول أن نظم البحث عن البيانات تحتاج إلى وجود نظم قواعد البيانات لكي يمكن أن تنهل من معين هذه المصادر الكبرى ما تحتاجه من المعرفة.

<sup>1</sup> سماح صولح (2010): إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 09، الجزائر، ص.ص 40-63.

<sup>2</sup> أمل بنت عمر خلف الزايد (2008): درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ص 31.

## 2- قواعد البيانات.

وهي عبارة عن ملفات بيانات (نصية، رقمية) ذات ترتيب محدد يمكن الإضافة والحذف والاسترجاع للمعلومات منها مما يعني اشتغالها على كم كبير جدا من المعلومات في حيز قليل قد يكون قرص مضغوط وقد يكون ملف الكتروني محفوظ على جهاز كمبيوتر، وقاعدة البيانات هي مجموعة من البيانات التي نظمت بشكل متكامل، بهدف تلبية احتياجات عدد من المستخدمين في المنشأة، للقيام بمهام أعمالهم. وتعد قاعدة البيانات أساس أي نظام معلوماتي سواء كان هذا النظام يدويا أم آليا.<sup>1</sup>

وتتميز قواعد البيانات بتكرار محدود للبيانات، عدم تعارضها والقدرة على مشاركتها وسهولة فرض المقاييس وزيادة إنتاجية المبرمجين وسهولة فرض ضوابط أمن وسلامة البيانات والاستجابة للاحتياجات المتغيرة للبيانات.<sup>2</sup>

## 3- خرائط المعرفة.

توفر خريطة المعرفة عدد كبير ومعقول من الأنشطة المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقات، حيث تعطي لمحة عامة للمستخدم تمكنه من استكشاف الحلول الممكنة، ويمكن إضافة الأفكار الجديدة بسهولة إلى المجموعة، وتعتبر خريطة المفاهيم في أبسط صورها على مفهومين فقط متصلين بكلمة ارتباط وذلك حتى يمكن صياغة قضية منطقية مفردة، وهي ما يطلق عليها اسم الوحدة الدلالية ويمكن القول أن المفاهيم الشاملة تأتي في أعلى الخريطة في حين أن المفاهيم الأكثر تحديدا وأقل شمولية تأتي أسفل منها، وتؤكد هذه الخرائط على المفاهيم الأكثر شمولية عن طريق ربطها بالأفكار الداعمة باستخدام القضايا المنطقية.<sup>3</sup>

فأفراد المنظمة التي تكون مجوزتهم خريطة معرفة جيدة تكون لديهم قدرة جيدة على الوصول إلى مصادر المعرفة، وبدون هذه الخريطة سيكون من الصعوبة العثور على المعرفة خاصة وأن خريطة المعرفة تعتبر أداة تقييم المخزون المعرفي التي تمتلكه المنظمة وتكشف عن نقاط القوة ليتم استخدامها وعن الفجوات ليتم ردمها.

## 4- الانترنت.

وهي عبارة عن شبكة حاسوب خاصة بمؤسسة ما تستعمل البروتوكولات والقواعد التي بنيت عليها الإنترنت وذلك لكي يتمكن الأفراد والعاملين من الاتصال ببعضهم البعض والوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع وأفضل وأكثر كفاءة وأقل كلفة من الأساليب التقليدية المعتادة، فهي تقوم بتسهيل الأعمال العديدة التي يتطلبها المكتب والتي يمكن أن تأخذ وقتا وجهدا ومالا كبيرا لإنجازها.<sup>4</sup> وهي الشبكة الخاصة التي تستخدم تقنيات الإنترنت والتي تصمم لتلبية احتياجات العاملين من موارد المعلومات والمعرفة، فمن خلال هذه الشبكة تتم أنشطة المشاركة بالمعرفة المرمنة إلكترونيا بين الأقسام والوحدات التنظيمية بما يضمن تحقيق أفضل مستوى ممكن من التكامل المعلوماتي والمعرفي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> يوسف بن جاسم المهيبي (2008): **تصميم وتطبيق نظم قواعد البيانات العالقية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، مركز البحوث، السعودية، ص 44.

<sup>2</sup> نفس المصدر، ص.ص 33-34.

<sup>3</sup> آرما بيسرا فرنانديز وراجيف سايزوال (2014): **إدارة المعرفة النظم والعمليات**، ترجمة معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص 198.

<sup>4</sup> عبد الفتاح التميمي ووليد سلامة (2008): **الشبكات المحلية والانترنت**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، ص 46.

<sup>5</sup> سعد غالب ياسين (2007): **المرجع السابق**، ص 112.



وهي كذلك شبكة داخلية تربط عدة مستخدمين باستخدام تكنولوجيا الإنترنت ومن فوائدها ما يلي:<sup>1</sup> الكفاءة وتعني تحسين آلية تبادل المعلومات داخل المؤسسة والتغلب على العقبات المنطقية التي تعوق جميع المعلومات ونشرها في الوقت المناسب. والفاعلية التي تعني الأثر أو الفائدة التنظيمية التي تقود لتحسين التعاون والترابط بين أجزاء المؤسسة وأثر ذلك في آلية اتخاذ القرار.

## 5- المكتبات الإلكترونية.

وهي المكتبة التي تتكون مقتنياتها من مصادر المعلومات الإلكترونية المختزنة على الأقراص المرنة أو المتراصة أو المتوافرة من خلال البحث بالاتصال المباشر أو عبر الشبكات كالانترنت. ويحدد بعض الباحثين أربع خصائص أساسية للمكتبة الإلكترونية: قدرة الإعلام الآلي على إدارة مصادر المعلومات، القدرة على ربط متعهد المعلومات بالباحث من خلال القنوات الإلكترونية، قدرة العاملين على التدخل في التعامل الإلكتروني عندما يعلن المستفيد عن حاجته لذلك، القدرة على تخزين المعلومات وتنظيمها ونقلها إلكترونياً، واستيعاب التقنيات الجديدة المتاحة في عصر الإلكترونيات لدعم قدرتها على تقديم خدمات جديدة متطورة.

### ثانياً: الأسلوب الضمني غير الملموس.

ويتمثل في نقل المعرفة وتعلمها بين الأفراد من خلال: الحوار الجماعي وهو عبارة عن محادثة بين شخصين أو فريقين حول موضوع محدد لكل منهما وجهة نظر خاصة به هدفها الوصول إلى الحقيقة أو إلى أكبر قدر ممكن من تطابق وجهات النظر، بعيداً عن الخصومة أو التعصب بطريق يعتمد على العلم والعقل، مع استعداد كلي الطرفين لتقبل الحقيقة ولو ظهرت على يد الطرف الآخر.

فضلاً عن أساليب مجموعات العمل وهي نظام محدد بين فردين أو أكثر مرتبطين معا بعلاقات داخلية لأداء مهام محددة وفق معايير متفق عليها مسبقاً وعلاقات محددة بين أعضائها، أو هي مجموعة من العادات التي تنظم عمل المجموعات لكل فرد والدور الذي يقومون به. ويمثل هذا الأسلوب جزءاً رئيسياً من إدارة المعرفة بل أن الكثير من يعتبرون أن هذا الأسلوب المحور الرئيسي لعملية نقل وتخزين المعرفة من الأفراد إلى الوسائل المادية الملموسة المختلفة مثل (تخزين المعارف وخبرات الأفراد في قواعد حاسوبية أو وثائق مادية) للرجوع إليها عند الحاجة.

### المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة.

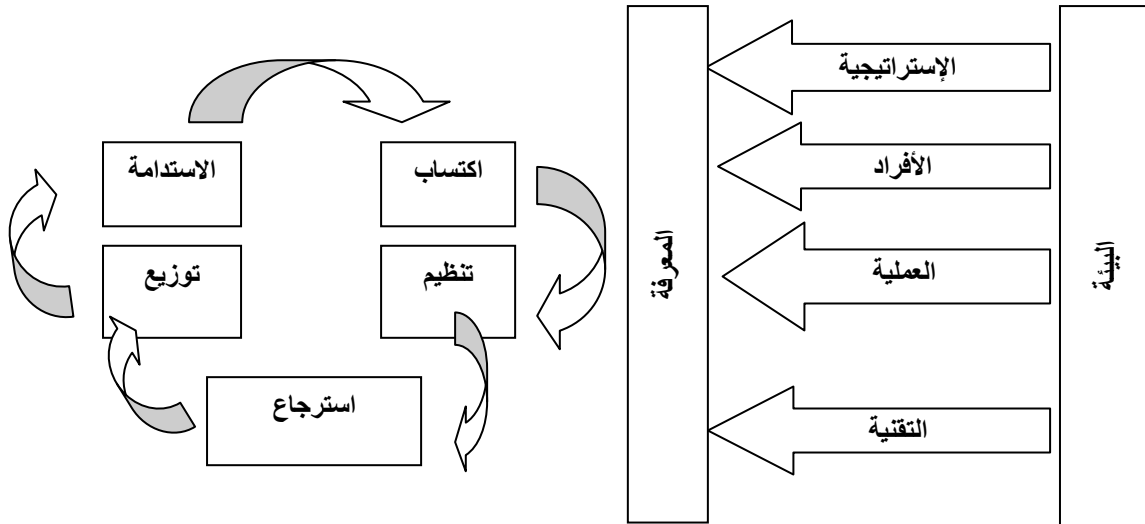
قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات، وكان هدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعدها في تحقيق أهدافها، وحل مشكلات تتماشى مع متغيرات العصر، ونعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات.

<sup>1</sup> غالب عوض النوايسة (2010): مصادر المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات مع إشارة خاصة إلى الكتب المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 203.

## أولاً: نموذج (DUFFY).

اقترح نموذجاً لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل الموالي منطلقاً من أن:<sup>1</sup> المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل، التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة، وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالأتي: اكتساب المعرفة وتشمل (الأسر والشراء والتوليد)، عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم)، عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول)، عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل)، وعملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

الشكل 01: نموذج (DUFFY)



المصدر: صلاح الدين الكبيسي (2005): **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، العراق، ص 174.

## ثانياً: نموذج (Marquardt).

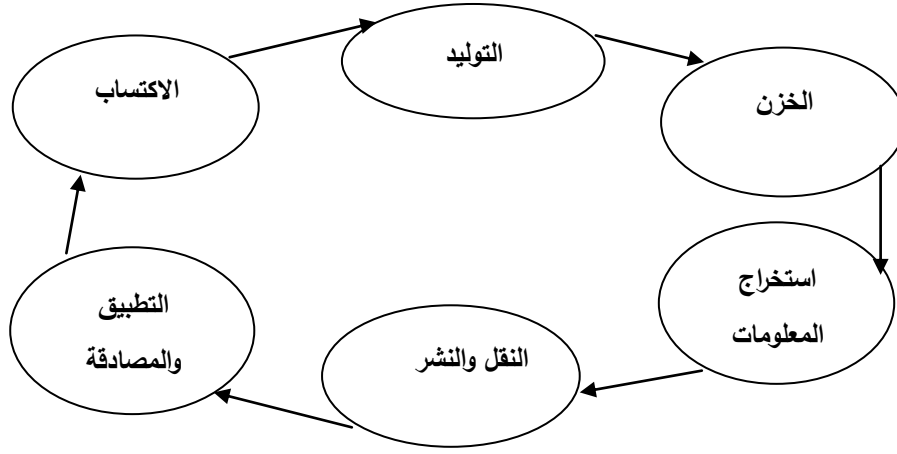
اقترح في عام (2002) مدخلا شموليا لإدارة المعرفة تألف من ستة مراحل متسلسلة:<sup>2</sup> الاكتساب، التوليد، الخزن، استخراج البيانات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والصدقية. ويشير هذا النموذج إلى أن إدارة المعرفة هي المحرك لبناء المنظمة المتعلمة وجوهرها، وأن هذه المنظمة هي التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من المراحل الستة المقصودة، ويبين

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي (2005): **إدارة المعرفة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص 173.

<sup>2</sup> عمر أحمد همشري (2013): **المرجع السابق**، ص 153.

أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات هي غير مستقلة عن بعضها البعض، وإنما تؤدي الواحدة منها إلى الأخرى وتتفاعل وتتكامل معها، ويبين أيضا أن المعرفة يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وأن كل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، وأن إدارة المعرفة يجب أن تخضع وعلى نحو مستمر لعمليات المراجعة والتنقيح

### الشكل 02: نموذج إدارة المعرفة لـ (Marquardt)



المصدر: سايجي حفصية (2013): أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، مذكرة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 24.

### ثالثا: نموذج (Wiig).

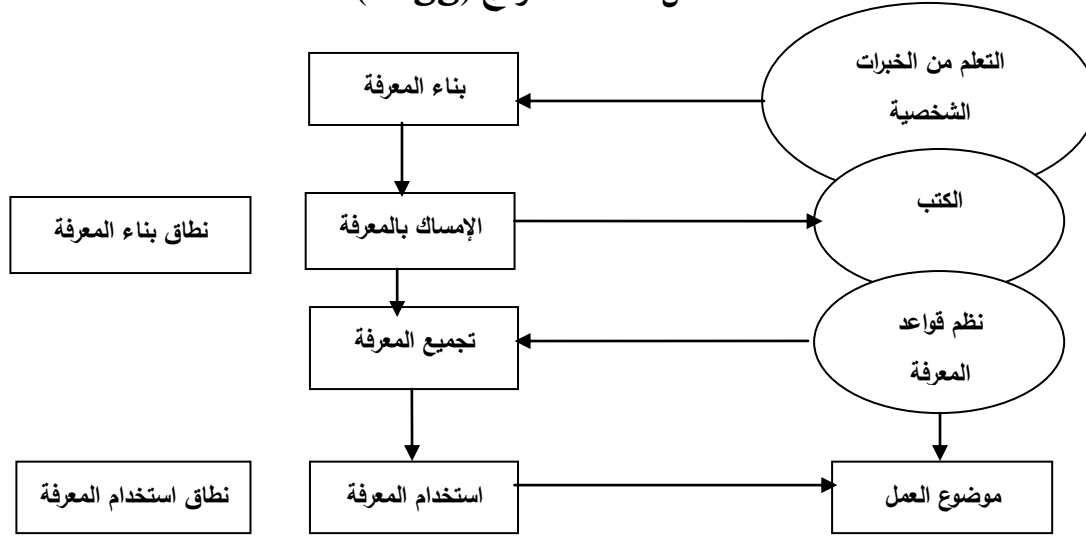
يحقق هذا النموذج أربعة أهداف رئيسية:<sup>1</sup> بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، استخدام المعرفة، وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر إنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين.

وكما يتبين من النموذج فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب وفي قواعد المعرفة، فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، بدءا من الحوارات التي تتم عند برادات المياه، إلى شبكات الخبرة وإلى فرق العمل وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة وذلك اعتمادا على الموقف، ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي (2014): المرجع السابق، ص 79.

تكون مختلفة تماما، ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهك بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

### الشكل 03: نموذج (wigg).



المصدر: هيثم علي حجازي (2005): قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.  
المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.

غالباً ما يتمحور الغرض الأساسي لإدارة المعرفة في مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة تشكل مورداً مهماً، وأن تنميته تقتضي منهم العمل المستمر على خلق أفكار عملية مادية للتنفيذ وتشجيع أفراد المنظمة على المساهمة في توليد هذه الأفكار.

#### أولاً: أهمية إدارة المعرفة.

تتجسد أهمية إدارة المعرفة في العديد من الجوانب يمكن إيجازها في العناصر التالية:<sup>1</sup> قدرة محسنة على إدامة الميزة التنافسية للمنظمة، تطوير وتحسين مستمر للخدمات التنافسية طويلة الأمد، تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.

وهناك من يرى أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة، تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها، تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد

<sup>1</sup> هدى ابراهيم نادر (2015): المرجع السابق، ص 406.

المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها، تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها، بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة، تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم، توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.<sup>1</sup>

يمكن أن نحمل أهمية المعرفة في النقاط التالية:<sup>2</sup> يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق كتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسة وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم، تحديد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما، الفعالية والكفاءة، يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلا مهما من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها ويكون النجاح فيها رهنا لحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور واشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسة وتطلعات العملاء، تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاج لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع ووصول تلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

وبالتالي تحمي المنظمة حصتها السوقية وتبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المنافسين، إذ أن المعرفة تقود المنظمة للإبداع والتغيير في قواعد اللعبة في عالم إدارة الأعمال الحالية، مما يجعل المستقبل المنظور متنبأ به، من خلال معرفة حاجات الزبائن والاستحواذ على القدرة على تلبيتها، وبالتالي تضمن المنظمة النجاح في أعمالها وفي مواجهة تحديات ومتطلبات القرن الحالي.<sup>3</sup>

## ثانيا: أهداف إدارة المعرفة.

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد به إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها، إذ أن إدارة المعرفة تسعى من خلال تحقيقها لأهدافها إلى تحقيق أهداف المنظمة التي أنشأت بها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:<sup>4</sup> تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب، بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها

<sup>1</sup> مبارك بوعشة وليليا بن منصور (2012): إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي حول: "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، لبنان.

<sup>2</sup> رزقان ريمياء ولقبشبي نرجس (2013): إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بتقوت، مذكرة ليسانس (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 04.

<sup>3</sup> غسان عيسى إبراهيم العمري (2009): دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، ص.ص 01-41.

<sup>4</sup> سامي حنون وأرفت محمد العوضي (2011): تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "إطار فكري"، مؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.

واسترجاعها عند الحاجة لها، تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم، نقل المعرفة الكامنة والضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة، تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة، تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها، تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.

إن إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، ومن هذه الأهداف: تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية قوية تحقق للمنظمة أهدافها، القدرة على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة قادرة على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة للتطوير والتحسين، تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة فاعلة في تحسين وتطوير وتقديم المنتجات والخدمات المتطورة، القدرة على تحقيق قدرة الأصول المعرفية ورأس المال الفكري على تحقيق القدرات الإدارية والتنظيمية، التحكم في العمليات والعلاقات المعرفية.<sup>1</sup> وتتمثل أهداف إدارة المعرفة أيضا في أسر المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها، جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة، خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليه وحمايتها، إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها، بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري، تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة).<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي.

تتسم بيئة الأعمال اليوم بالتقلبات والتطورات المستمرة، ولا بد للمؤسسات من مواكبتها وذلك بإحداث التغييرات اللازمة في مختلف مجالات وأنشطة المؤسسة، والتسلح بالمعارف الضرورية فهي أساس البقاء والاستمرار في هذه البيئة، حيث تساهم إدارة المعرفة في جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة، وخلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين وإعادة استخدامها وتعظيمها، ومن خلال المعرفة تتحول المنظمة من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة)، حيث تساهم في التحويل نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية، ومنه خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط، وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

إن انتشار المعارف الضمنية والصريحة في المؤسسة يسمح بترجمة أهداف ووجهات نظر المسؤولين وتوضيح أفكارهم المتعلقة بالتغييرات والسياسات التي تنتهجها لمواكبة التطورات، كما تساهم فرق العمل في التقليل من اللبس والغموض في الخطط والاستراتيجيات التي تطمح لها المؤسسة، من خلال التفاعل فيما بينهم وتبادل الآراء والأفكار، مما

<sup>1</sup> أسعد حمدي محمد ماهر ومحمد ابراهيم محمد حسين (2014): أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق "دراسة تحليلية من منظور ريادي"، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، السعودية.

<sup>2</sup> إسماعيل سالم منصور ماضي (2010): دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، فلسطين، ص 40.

يساهم في تخفيض المقاومة التي يقوم بها العاملون عند إحداث أي تغيير في المنظمة، ولأن رد الفعل التلقائي لأي تغيير هو مقاومته خاصة إذا كان العمال لا يعلمون بنتائجه ومنه ومن خلال الحوار الجماعي يكون العمال على اطلاع دائم بالمستجدات والأهداف التي تطمح لها المنظمة، وتؤدي اللقاءات والاجتماعات دورا هاما في نشر المعرفة ونشر الوعي بين أفراد المنظمة، حيث من خلال التخاطب والتشاور تتحول المعارف من ضمنية إلى ظاهرة فتصبح المعرفة في متناول الجميع، ويصبح في مقدور الأفراد داخل المنظمة معرفة طموحات المؤسسة والنتائج التي ترغب في الوصول إليها، كما تتيح خرائط المعرفة التعرف على أهم النقاط الضرورية التي لا بد على العامل معرفتها، حيث توفر له المعلومات التي يرغب بها من خلال الإشارات والرموز الموضوعية على الخريطة، كما تسهل قواعد البيانات البحث عن المعلومات والبيانات المرغوبة. ومن أهم العوامل التي تسهل انتشار المعارف في المنظمة الانترنت التي أصبحت من الضروري توفرها، حيث تتيح للعامل الولوج وبسهولة إلى الملفات والمجلدات التي تخزن الكثير من المعلومات والمعارف المتنوعة، ومنه فإن انتشار المعارف في المنظمة من شأنه كبح المقاومة التي تؤدي لفشل التغيير داخل المنظمة.

### **المطلب الأول: دور إدارة المعرفة الضمنية في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي.**

يمكن توليد المعرفة الضمنية من داخل وخارج المنظمة، من الداخل عن طريق تقدير قدرات المعرفة الضمنية الموجودة في المنظمة التي يحملها الأفراد، وتحديد التحسينات التي يمكن أن يتم عملها من أجل رفع وزيادة التعلم التراكمي عند الأفراد وبالتالي الرفع من مستوى خبراتهم وتحسين ثقافتهم التنظيمية، أما من خارج المنظمة فيمكن توليدها عن طريق محاولة اكتساب المعرفة الضمنية والمهارات المكتسبة من المنظمات الأخرى، من خلال تعيين الأفراد المناسبين ذوي التعليم المطلوب، أو الخبرة في العمل مع مستشارين ملائمين، ويمكن بناء الثقة بين أعضاء المنظمة من خلال الحوارات وفرق العمل من اكتساب المعارف الضمنية وزيادة وعي الأفراد، وكذلك إنشاء العلاقات غير الرسمية ونشر ثقافة تنظيمية مبنية على المبادرة والمشاركة يجعل الأفراد يتقبلون التغييرات لثقافتهم بأن إحداث أي تغيير سيكون في مصلحة الجميع.

ويلعب وعي الفرد وثقافته وتعليمه دورا أساسيا، حيث أن وعي الفرد داخل المنظمة ومعارفه الضمنية تلعب دورا هاما في تقبل الأفكار الهادفة للتغيير والتطوير وتقلل من شدة مقاومته، فكلما كان الأفراد في المنظمة يتسمون بثقافة تنظيمية ترحب بالتغيير كلما قلت حدة المقاومة، وذلك من خلال الحوار الجماعي بين الأفراد عند أدائهم أعمالهم، وفرق العمل تساعد في نشر الأفكار والوعي وتقبل الأفكار وتوحيد الجهود لأداء مهامهم بشكل أفضل، ومنه فإن المعارف الضمنية التي يكتسبها الفرد من داخل المنظمة تحدد مدى مقاومته للتغيير، فالحوار الجماعي وأسلوب فرق العمل أفضل وسيلة لمواجهة مقاومة التغيير، فالمسؤولون عند عقد اللقاءات والاجتماعات يقومون بشرح الأفكار وأسباب التغيير وأيضا نتائجه وفوائده، ومن خلال هذا فإن الأفراد داخل المنظمة يستوعبون أهداف التغيير ونتائجه ويكتسبون معارف ضمنية حول الجوانب المختلفة لعملية التغيير، وهذا ما يساهم في التقليل من الاعتراض عن التغيير وإن حدثت عملية مقاومة للتغيير فإنه من خلال الحوار والتشاور والاتصال تتم مواجهة هذه المقاومة.

### **المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة الظاهرية في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي.**

تسجل المعارف في السجلات وقواعد البيانات وتخزن في أرشيف المنظمة لتصبح بذلك معارف ظاهرة متاحة للجميع، وتتحوّل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وذلك من خلال التفاعل بين أفراد المنظمة رؤساء ومرؤوسين في

الاجتماعات ومختلف اللقاءات اليومية، وتلعب شبكة الانترنت للمؤسسة دورا رئيسيا في مشاركة المعرفة وتسهيل عملية الحصول عليها.

والبيئة الاجتماعية التي يعيشها العمال والتي تتسم بالشفافية والانفتاح تسمح للعمال بالحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المحدد وبدون جهد، وتقوم خرائط المعرفة وقواعد البيانات بدور هام في نشر المعارف والتي تم تخزينها فيها مسبقا وتم تحديد أهم البيانات التي على أفراد المنظمة معرفتها، وتسمح الانترنت بالتعرف على أهم المستجدات واستخراج المعلومات اللازمة التي يرغب بها العامل وتسهيل عليه عملية البحث ومنه فإن المعلومات والمعارف ظاهرية متاحة وتجنب عن التساؤلات التي يقع فيها العامل في المنظمة وخاصة تلك المتعلقة بعمليات التطوير والتحسين في المهام والإستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة.

ومن خلال الاجتماعات واللقاءات تنتشر المعلومات والمعارف في كافة أرجاء المنظمة حيث يتيح ذلك للأفراد إبداء آرائهم وطرح أفكارهم للسعي نحو تطوير أفضل للمنظمة، وهذا يعزز الروابط بين أفراد المنظمة ويقلل من التوتر والارتباك عند حدوث التغييرات لأنه سبق وأن عرفوا مجريات التغيير وإلى أين سيقودهم هذا التغيير، ولأنهم شاركوا فيه وأبدوا آرائهم ومختلف أفكارهم، حتى وإن عارضوا فلن تكون المقاومة شرسة ومتعصبة بل يمكن حلها بالتفاوض والتفاهم دون اللجوء للقوة والإجبار.

#### المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها.

تمثل الدراسات السابقة إطارا معرفيا للبحث العلمي، وبمثابة البوصلة التي توجه طريق الباحث، حيث توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الاستفادة منها في تطوير تصورات ومداخلته البحثية، وتجنب التكرار فيها، وتحقيق الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث، وبعدها تطرقنا في المبحثين الأول والثاني إلى الإطار النظري لمتغيري الدراسة كل من مواجهة مقاومة التغيير وإدارة المعرفة، وفي المبحث الثالث تعرفنا على دور إدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير نظريا، في هذا المبحث سوف نتناول مجموعة من الدراسات التي عاجلت مفهوم مقاومة التغيير وكذلك إدارة المعرفة وعلاقتها معا أو مع بعض المتغيرات الإدارية الأخرى.

#### المطلب الأول: الدراسات المرتبطة بمقاومة التغيير التنظيمي.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت المتغير المستقل الذي نقوم بدراسته، وسنقوم في هذا المطلب بعرض وتحليل بعض الدراسات التي تناولت مقاومة التغيير كمتغير من متغيرات دراستها.

#### أولا: دراسة (عدي غانم الكواز وآخرون، 2014).

هدفت "الدراسة"<sup>1</sup> إلى معرفة سمات القائد التحويلي لدى رؤساء الاتحادات الرياضية، وأشكال مقاومة التغيير، وأساليب التقليل منه، وكذا العلاقة بين القيادة التحويلية ومقاومة التغيير التنظيمي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي بطريقة المسح الشامل، واشتمل مجتمع البحث على أعضاء الاتحادات في محافظة نينوى والبالغ عددهم (96) موزعين على (42) اتحاد رياضي، وقد تم توزيع الاستبيان لجمع المعلومات، وقد تم استعمال استخدام طريقة معامل الفا لتقدير

<sup>1</sup> عدي غانم الكواز وآخرون (2014): القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليله في الإتحادات الرياضية الفرعية في نينوى، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 19، العدد 20، العراق، ص.ص 155-185.



ثبات الاتساق الداخلي للاختبار، وقد تم استخدام الوسائل الإحصائية كالنسب المؤوية واختبار (T) لعينة واحدة ومعامل ارتباط بيرسون.

وقد توصل الباحث لعدة استنتاجات كامتلاك رؤساء الإتحادات الرياضية الفرعية في نينوى سمات القائد التحويلي، وإدراكهم الحاجة للتغيير ويعبرون عن تقديرهم للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل، يواجه التغيير في السلوك مقاومة ما بين متوسطة ومرتفعة مستوى المقاومة منخفض جدا بسبب القصور في معرفة الحاجة للتغيير والخوف من فقدان الوظيفة وصعوبة التكيف والاندماج، وأن التحفيز الإيجابي والمشاركة في اتخاذ القرار من الأساليب التي تقلل مقاومة التغيير، وقد أوصى الباحث بتنفيذ إجراءات تساعد الرؤساء على إجراء التغيير المرغوب، وكذا الاهتمام بمشاعر المرؤوسين وتقبل أفكارهم ويتفاءلوا بالمستقبل، وتجنب إجراء تغيير في سلوك أعضاء الإتحادات الرياضية عن طريق العقوبات.

ثانيا: دراسة (حيدر خضر سليمان، 2010).

هدفت "الدراسة"<sup>1</sup> إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية في جامعة الموصل فضلا عن دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين، حيث تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (100) عميد ومعاون عميد ورئيس قسم (100) موظف وموظفة في جامعة الموصل، وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي وكذلك تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد ركز الباحث على دوافع مقاومة التغيير والمتمثلة في: الدافع التنظيمي، الدافع الموضوعي، الدافع الاجتماعي، الدافع الاقتصادي، الدافع الثقافي، وقد استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل واختبار الفرضيات منها: معامل الثبات كرونباغ ألفا، معامل الارتباط بيرسون والانحدار البسيط.

وقد توصل الباحث لوجود اتفاق لدى العاملين في ميلهم لمقاومة التغييرات التي ترغب الإدارة بإدخالها، وعدم وجود علاقة معنوية بين النمط القيادي الموجه نحو العناية بالعاملين وباقي دوافع مقاومة العاملين للتغيير، ويوصي الباحث بضرورة إيمان إدارة جامعة الموصل بالقيام بتهيئة العاملين المشمولين بعملية التغيير من خلال تسهيل عملية الاتصال المستمر بالجهة المسؤولة عن عملية التغيير، وإشراكهم أيضا في عملية التغيير.

ثالثا: دراسة (هديل داهي عبد الله وآخرون، 2009).

تهدف "الدراسة"<sup>2</sup> إلى التعرف على تحديد مقاومة التغيير التنظيمي لدى بعض القيادات الإدارية في الإتحادات الرياضية في محافظة نينوى، تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب المسح الشامل لملائمته الدراسة الحالية، تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية حيث اشتملت على (141) رئيسا وعضو للإتحاد، وقد تم إجراء مقابلة شخصية مع ذوي الاختصاص والخبرة لتوضيح بعض الاستفسارات عن عينة البحث ومدى ملاءمتها للموضوع، ولمعالجة البيانات إحصائيا تم استخدام الوسط الحسابي والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

<sup>1</sup> حيدر خضر سليمان (2010): الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 09، العدد 04، العراق، ص.ص 75-100.

<sup>2</sup> هديل داهي عبد الله وآخرون (2009): أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لبعض القيادات الإدارية للاتحادات الرياضية في محافظة نينوى، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، المجلد 04، العدد 02، العراق، ص.ص 97-107.

وقد تم التوصل إلى أن أهم أسباب تحديد مقاومة تغيير في العناصر التنظيمية هو تغيير السلوك وتغيير العمل وإن الخوف من فقدان الوظيفة هو من العوامل الفردية الأساسية في أسباب مقاومة التغيير لعينة البحث، وتم التوصل إلى أنه يجب توضيح الهدف من التغيير ومحاولة إعطاء صورة مستقبلية عن نتائجه ووضع في الاعتبار جميع العوامل الرئيسية لمقاومة التغيير عند تقويم القيادات الإدارية.

رابعاً: دراسة (محمد مصطفى القصيمي، 2008).

تهدف هذه "الدراسة"<sup>1</sup> إلى تسليط الضوء على ظاهرة مقاومة التغيير والتي تعتبر الحد الفاصل بين نجاح أو فشل عملية التغيير، حيث حاول الباحث معرفة إمكانية وجود دور لاستخدام مدخل إداري معين في تخفيض مقاومة التغيير أو كيفية استخدام بعض المداخل الإدارية في مواجهة مقاومة التغيير، والمداخل الإدارية المعتمدة لمواجهةها في الشركة المبحوثة، وكذلك دراسة الطبيعة المتداخلة لعلاقات الارتباط والأثر بين أشكال مقاومة التغيير وبعض المداخل الإدارية التي يمكن استخدامها لمواجهة هذه المقاومة، وأيضاً زيادة الوعي لدى إدارة الشركة المبحوثة باتجاه تبني بعض المداخل الإدارية التي تتناسب وتخفيض مقاومة التغيير.

وقد شملت الدراسة على متغيرين رئيسيين يتمثل الأول في أشكال مقاومة التغيير من تقني وهيكلي وأفراد، أما المتغير الثاني يعني بمدخل إدارة مقاومة التغيير من مدخل الثواب والعقاب، مدخل المشاركة في التغيير، مدخل نشر ثقافة التغيير، مدخل بناء الثقة، مدخل جدول التغيير، وقد استعان بالزيارات الميدانية وبالاستبانة لاختبار الفرضيات، أما الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل فقد استخدم أسلوب النسب المئوية والتوزيعات التكرارية ونماذج الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد.

وفي الأخير توصل الباحث لمجموعة من النتائج منها السعي المستمر لتخفيض حدة مقاومة التغيير وذلك من خلال ضرورة تبني المدخل الإداري المناسب بوصفه الأداة الأساسية لمواجهة هذه المقاومة والقضاء عليها أو تحويلها بالاتجاه الإيجابي، وتفتقد الكثير من المنظمات المدروسة لدراسات علمية حول موضوع مقاومة التغيير، والمدخل الإداري الأكثر تأثيراً في مقاومة التغيير هو مدخل بناء الثقة والمتمثل في الاعتماد على دعم العاملين الحاليين لإنجاز إجراءات التغيير بوصفهم ركناً أساسياً في هذه العملية، يعقبها مدخل الثواب والعقاب، وهناك ضعف في اعتماد المداخل الإدارية الأخرى كمدخل نشر ثقافة التغيير ومدخل المشاركة ومدخل جدول التغيير.

خامساً: دراسة (يحيى سليم ملحم ومحمد شاكر الإبراهيم، 2008).

هدفت "الدراسة"<sup>2</sup> إلى اكتشاف أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر المديرين في الشركات الصناعية الإخراجية والتحويلية في الأردن، وكيفية الربط والتكامل بين هذه الأسباب والإستراتيجيات وأثر ذلك على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، وكذلك معرفة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية

<sup>1</sup> محمد مصطفى القصيمي (2008): اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير "دراسة حالة"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 89، العدد 30، العراق، ص.ص 91-109.

<sup>2</sup> يحيى سليم ملحم ومحمد شاكر الإبراهيم (2008): استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، عمان، الأردن، ص.ص 216-243.

(الجنس، العمر، المستوى التعليمي)، وبعض المتغيرات الوظيفية (عدد سنوات الخبرة والمستوى الإداري) على طبيعة الإستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير في الشركات الصناعية الإستخراجية والتحويلية في الأردن.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، فقد تم تطوير استبانة لغايات جمع البيانات الأولية، وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية قوامها (200) مدير من المديرين العاملين في شركة البوتاس وشركة الفوسفات وشركة الاسمنت وشركة مصفاة البترول الأردنية، وقد توصل الباحث إلى أن أبرز الإستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير كانت استراتيجية الإكراه الظاهري والضمني، واكتشف الباحث أيضا أن هناك ممارسة ضعيفة جدا لعملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات عينة الدراسة.

### المطلب الثاني: الدراسات المرتبطة بإدارة المعرفة.

هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت حول ظاهرة الدراسة والمتمثلة في إدارة المعرفة وفي هذا المطلب سنعرض مجموعة من الدراسات التي عالجت موضوع إدارة المعرفة.

أولا: دراسة (هاشم جبار مجيد الدده وإقبال غني محمد السمان، 2017).

هدفت "الدراسة"<sup>1</sup> إلى التعرف على أثر متطلبات إدارة المعرفة كمتغير مستقل في تحقيق التغيير الإداري كمتغير تابع في جامعة بابل، وتم اللجوء إلى استخدام الاستبانة في الجانب التطبيقي وقد تم تصميم استبانة الاستبيان لتقيس مجالين، الأول يتضمن الفقرات الخاصة بمتطلبات إدارة المعرفة، والثاني يتضمن الفقرات الخاصة بالتغيير الإداري، يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد التنفيذيين (الموظفين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا) فهم المعينون بالكثير من عمليات التغيير، وبخصوص عينة البحث فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وحجمها (55) فردا. وقد توصلت الدراسة لعدة استنتاجات أهمها، توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة المبحوثة بمستوى عال، وهناك تخوف لدى الأفراد التنفيذيين من حدوث التغيير، وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين كل من (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والقيادة) والتغيير الإداري، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة بشكل عام في التغيير الإداري.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: ضرورة توزيع العمل على الأفراد بحسب تخصصاتهم، وضرورة زيادة اهتمام القيادة في الجامعة المبحوثة بالتحديات التي تواجه التغيير لغرض مواجهتها عند تنفيذ التغيير، وزيادة اهتمام الجامعة المبحوثة بمعتقدات وأهداف الأفراد التنفيذيين والتغييرات التي يرغبون في حدوثها لأن ذلك مهم في تنفيذ التغيير، كذلك الاهتمام بعملية إقناعهم لتقليل مقاومة التغيير.

<sup>1</sup> هاشم جبار مجيد الدده وإقبال غني محمد السمان (2017): أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري: دراسة استطلاعية في جامعة بابل، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 25، العدد 25، العراق، ص.ص 1496-1523.

### ثانيا: دراسة (إبراهيم بن أحمد أبو جامع، 2015)

هدفت "الدراسة"<sup>1</sup> إلى التعرف على واقع وأهمية إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة طيبة من وجهة نظر العاملين فيها ومدى انعكاسها على مقدرة إدارتها في كيفية التعامل مع مصادر المعلومات، وحسن استخدامها، وأساليب توظيفها كأنظمة وتعليمات وقوانين وكقنوات اتصال، تم إعداد استبانة مكونة من (31) فقرة تعكس ثلاثة عناصر أساسية في إدارة المعرفة، وهي: توليد المعرفة، ونشر المعرفة، وآليات تطبيق المعرفة، وتكونت عينة الدراسة من (159) ممثلين بنسبة (93 %) من المجتمع الكلي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها: على من إدارة الكلية أن تعمل على إيلاء واقع إدارة المعرفة العناية التي تستحق عند بناء إستراتيجيتها التطويرية. على إدارة الكلية أن تسعى إلى استقطاب الكفاءات ذات الخبرة العالية لإحداث التغيير المرغوب في البيئة السعودية. على كلية التربية أن تستمر بدعم العملية البحثية لما لذلك من أثر إيجابي على المخرج التربوي.

### ثالثا: دراسة (طاهر حسن وحسين عيسى، 2014)

هدفت "الدراسة"<sup>2</sup> إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في التحسين المؤسسي لدى العاملين في جامعة دمشق، فقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطور والتغيير في عصرنا، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات خاصة المؤسسات التعليمية، حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على مدى استعداد جامعة دمشق لممارسة عمليات إدارة المعرفة، وإدارة المعرفة كحقل إداري حديث تشكل أهمية كبيرة في مؤسسات التعليم العالي، ومنه هدفت الدراسة إلى دعوة المؤسسات إلى التطوير والاستمرار في تسيير أعمالها كما تعزز هذه الدراسة من كفاية الأداء المتفوقة مع عصر التكنولوجيا والمعرفة، وكذا تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي قد تفيد في تطوير عمل الجامعة بالاعتماد على ممارسة عمليات إدارة المعرفة، ولقد عرف الباحث إدارة المعرفة على أنها تلك العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة وإيجادها واختيارها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تملكها المنظمة، وقد عرفها أيضا من الناحية الإجرائية على أنها الدرجة التي يحصل عليها العامل في جامعة دمشق من جراء إجابته على استبيان إدارة المعرفة المستخدم في هذا البحث.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث وقد استعان بالاستبيان لجمع البيانات، وكذا الكتب والمجلات والانترنت، وقد توصل الباحث في الأخير لعدة استنتاجات منها تمتلك الجامعة امكانيات وإستراتيجية جيدة تمكنها من إدارة المعرفة واستثمارها، تسعى الجامعة لخلق مناخ يدعم اكتساب المعرفة وخلقها ويسهل تبادلها ويرغب في دفع عملية الابتكار والمبادرة فيها، تسعى الجامعة إلى خلق وتوليد المعرفة وتحفيز

<sup>1</sup> إبراهيم بن أحمد أبو جامع (2015): واقع وأهمية تطبيق إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة طيبة، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد 05، العدد 03، كلية التربية، جامعة طيبة، ماليزيا، ص.ص 01-37.

<sup>2</sup> طاهر حسن وحسين عيسى (2014): دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي "دراسة على عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 06، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، ص.ص 253-276.

العاملين في ذلك، تسعى الجامعة إلى تخزين المعرفة ولكنها ما زالت تعاني من بعض القصور في تحويل معارفها الضمنية إلى صريحة وتخزينها، توصل الباحث لوجود ضعف في تطبيق العاملين في الجامعة لعمليات إدارة المعرفة فيها على الرغم من قيامها بدعم عمليات إدارة المعرفة السابقة.

رابعاً: دراسة (سليمان الفارس، 2010).

تهدف هذه "الدراسة"<sup>1</sup> إلى التعرف على مدى إدراك القيادات الإدارية في الشركات الصناعية والتحويلية العاملة في محافظة دمشق ومعرفتها لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة وأثرها في كفاءة الأداء، في حين شملت الدراسة على متغيرين، المستقل يتمثل في إدارة المعرفة، أما بالنسبة للمتغير التابع فيتمثل في الأداء، حيث اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها، واستخدم لجمع البيانات والمعلومات المصادر المكتبية والانترنت في الجزء النظري، وأسلوب المقابلات المحددة مع ذوي الاختصاص والمديرين في المستويين الأعلى والأوسط من التنظيم وقد كان التركيز على أسلوب الإستبانة التي وزعت على عينة الدراسة، ويتألف الاستبيان من ثلاثة أجزاء، الأول لجمع المعلومات الشخصية لأفراد العينة ويتضمن (04) فقرات، أما الثاني لجمع المعلومات اللازمة عن إدارة المعرفة ويتضمن (38) فقرة موزعة على عمليات المعرفة، أما الثالث لجمع المعلومات عن الأداء، ويتضمن (23) فقرة، وقام الباحث بتوزيع (180) استمارة بواقع (18) لكل شركة، استعيد منها (152).

وقد خلص لعدة توصيات منها إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في منظمات الأعمال لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام، استقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية، البدء بإنشاء وحدات بحثية في كل شركة توفر العاملين لديها بكل ما هو مفيد وجديد من المعلومات، مراقبة كل ما هو مستجد في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة، أن يكون شعار منظمات اليوم: تطوير الموجود والتفكير بالجديد.

خامساً: دراسة (طالب أصغر دوسة وسوسن جواد حسين، 2007).

هدفت "الدراسة"<sup>2</sup> إلى معرفة أنواع المعرفة (الضمنية والظاهرة) وتسهيل المشاركة فيها وتركيزها على أهم عمليات إدارتها ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية في البيئة العراقية، ومحاولة دراسة تطور وبقاء المنظمات الصناعية وأيضاً علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة المعرفة (الضمنية والظاهرة) وعمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها) وبين المتغير التابع الفاعلية التنظيمية، حيث تم الاعتماد على الإستبانة والتي تتكون من ثلاثة أجزاء الأول منها لأنواع المعرفة وتتألف من (13) فقرة للمعرفة الضمنية والصريحة، أما الثاني فعمليات إدارة المعرفة والتي تتألف من (24) فقرة، أما الجزء الثالث فكان للفاعلية التنظيمية والذي يتألف من (36) فقرة وقد صممت إجابات هذه الفقرات على أساس مقياس "ليكرت" الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات.

<sup>1</sup> سليمان الفارس (2010): دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، ص.ص 59-85.

<sup>2</sup> طالب أصغر دوسة وسوسن جواد حسين (2007): دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 47، العراق، ص.ص 164-185.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: من الضروري استثمار المعرفة الضمنية المتوافرة لدى المديرين من خلال تحويلها إلى معرفة ظاهرية من خلال تحفيزهم لإظهار قدراتهم العقلية وتحويلها إلى معرفة موثقة، واستثمار المعرفة الظاهرة المتوافرة لدى الشركة في تحفيز المديرين بما يعزز الفاعلية التنظيمية، ومن الضروري أن يدرك المديرين في الشركة أهمية الدور الذي تلعبه الأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة لتعزيز فاعلية المنظمة.

### المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة.

بعد أن تم إدراج بعض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع سنحاول من خلال هذا المطلب إيضاح دلالات هذه الدراسات. إن الدراسات العشرة السابقة التي قمنا بعرضها والتي غطت الفترة (2007-2017) كشفت عن معالجات مهمة لظاهرة كل من إدارة المعرفة ومواجهة مقاومة التغيير من جوانب محددة شكلت سندا ودعما قويا لظاهرة النظري وتوجهنا المنهجي، خاصة أنها تنسجم بدرجة كبيرة مع ما أوردناه من مفاهيم في الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، وهو ما يعني بأن الرؤية التي تم التوصل إليها من خلال الإطلاع على الأدبيات ذات الصلة بالموضوع سواء التي تعلق بتناول إدارة المعرفة أو مواجهة مقاومة التغيير تقترب كثيرا مع ما جاءت به هذه الدراسات، فالدراسات الخمسة التي تناولت مقاومة التغيير لكل من (سليمان الفارس، هاشم جبار الدده وإقبال غني محمد السمان، إبراهيم بن أحمد أبو جامع، طالب أصغر دوسة وسوسن جواد حسين)، ركز بعضها على إدارة المعرفة من جانب العمليات (توليد، نشر، تخزين...)، ومنها من ركز على جانب أنواع المعرفة (الضمنية والظاهرية)، وكيفية تأثيرها على المنظمة من خلال فاعليتها وأدائها.

وقد نادت مجمل الدراسات بضرورة الاهتمام بالمعرفة بنوعها الظاهري والضمني لما لها من أهمية كبيرة في بيئة الأعمال، ومحاولة استثمارها وتنمية المعارف لدى العاملين في مختلف المؤسسات، وإعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في منظمات الأعمال لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام، أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بمقاومة التغيير (محمد مصطفى القصيمي، حيدر خضر سليمان يحيي سليم ملحم ومحمد شاكر الإبراهيم، عدي غانم الكواز وآخرون، هديل داهي عبد الله وآخرون) فقد بينت المفاهيم المختلفة لمقاومة التغيير، وتناولت بمجملها مختلف الأسباب المؤدية لمقاومة التغيير ومصادره (الفردية والتنظيمية) وقد تناولت أيضا الأساليب التي ينتهجها الأفراد لمقاومة التغيير داخل المنظمات، فمقاومة التغيير تعتبر الحد الفاصل بين نجاح أو فشل عملية التغيير، وقد حاول الباحثون إيجاد مختلف الحلول والأساليب لمواجهة هذه المقاومة والحد منها أو التقليل منها، حيث أوصوا من خلال هذه الدراسات بضرورة إشراك العاملين في عملية التغيير، والتواصل معهم.

ومن خلال عرضنا في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، ومحاولة إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالتغييرين (إدارة المعرفة ومواجهة مقاومة التغيير) بالاستعانة بمختلف المصادر، وقد تم التطرق إلى الجوانب التي من شأنها أن توضح الأهمية التي تحظى بها إدارة المعرفة، والتي أضحت أهم عامل في تطور المنظمة وقدرتها على النمو والاستمرار وكذا القدرة على المنافسة خاصة في البيئة الحالية التي تتسم بالتقلبات المستمرة والمنافسة الشرسية، وتطرقنا أيضا لمقاومة التغيير والتي أصبحت حاجزا أمام نجاح عملية التغيير، وقد تم إدراج أهم الحلول والإجراءات المتبعة للتصدي ولمواجهة هذه المقاومة، وأيضا تم تحديد دور إدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير باعتبار المعرفة السلاح الفعال للرد على أي مقاومة تنتج من الأفراد داخل المنظمة. ومن أجل تعزيز ما جاء في هذا الإطار تم الاستعانة بمجموعة من الدراسات الميدانية التي تناولت

موضوع الدراسة، وتوضيح ما توصلت إليه من نتائج ملموسة بهدف المساهمة في تشجيع البحث حول هذا الموضوع، ومساعدة بعض المنظمات المحلية في تبني هذه الأساليب الإدارية.

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.



## الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة من أهم خطوات إعداد البحث وهو الأساس في قيمة البحث من جانب آخر، لأنه يمثل الكيفية أو الخريطة التي يتبعها الباحث في دراسته، وتكمن أهميته في أنه يحتوي مختلف المراحل التي يبني من خلالها الباحث دراسته وتعيينه في اتمام بحثه على أكمل وجه .

### المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.

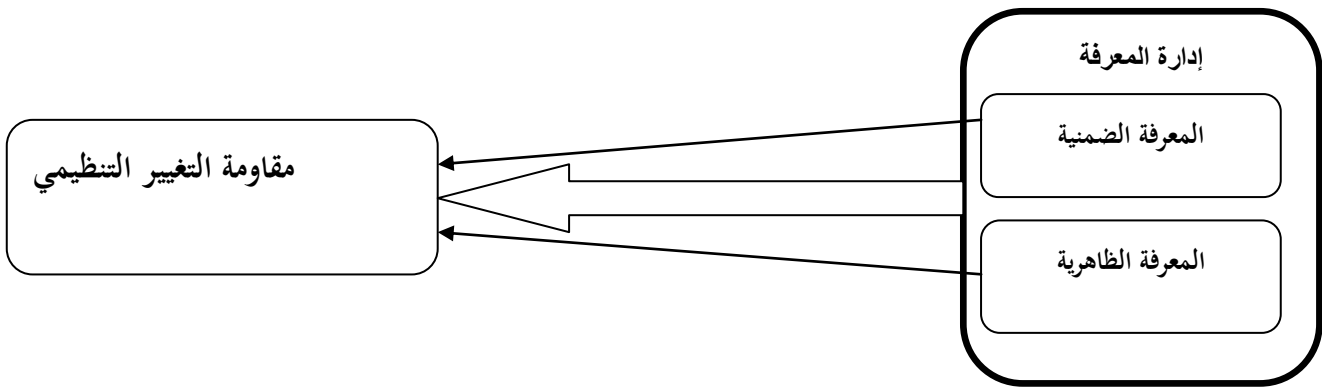
بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى مختلف جوانب مقاومة التغيير وتعرفنا على إدارة المعرفة ببعديها الضمني و الظاهري ودور كل منهما في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل استكمال دراستنا من خلال عرض الإطار المنهجي للدراسة وأيضا بالاعتماد على بعض أدوات الدراسة و كذا التطرق لطرق المعالجة الإحصائية، وسنتناول في هذا الفصل نموذج الدراسة المعتمد إضافة إلى عرض فرضيات البحث التي سيتم اختبارها للتأكد من صحتها أو نفيها مع تحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة وأيضا الحدود الزمنية والمكانية والبشرية والموضوعية، ومن ثم التطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في إيجاد الدور والعلاقة بين متغيرات البحث.

### المطلب الأول: نموذج الدراسة.

توافقا مع تساؤلات الدراسة و بغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، بحيث تمثل إدارة المعرفة ببعديها ( الضمنية و الظاهرية ) المتغير المستقل في حين تمثل مقاومة التغيير التنظيمي المتغير التابع.

وقد تم اقتراح نموذج للدراسة وطرح الفرضيات التي سنحاول إثبات صحتها أو نفيها والتي ستساعدنا في الوصول للنتائج المرجوة من هذه الدراسة.

### الشكل 05: النموذج النظري للبحث.



المصدر: من إعداد الطالبة.

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

من الشكل أعلاه نرى أن النموذج المقترح يتكون من متغيرين إثنين وهما:

**1 المتغير المستقل:** وهو المتغير المعبر عنه بإدارة المعرفة، والذي نريد في هذه الدراسة اختبار العلاقة بينه وبين المتغير التابع والبرهنة على درجة تفسيره للمتغيرات الحاصلة فيه، من خلال البعدين المكونين له وعلاقة كل منهما بالمتغير التابع والتأثير فيه وهي:

\_ إدارة المعرفة الضمنية، \_ إدارة المعرفة الظاهرية

**2 المتغير التابع:** وهو عبارة عن حدث يتم دراسته ويتوقع تغيره بتغير المتغير المستقل، ويسعى الباحث للكشف عن تأثير المتغير المستقل فيه، وهو المتغير المعبر عنه بمقاومة التغيير التنظيمي

### المطلب الثاني: فرضيات البحث.

انطلاقاً من إشكالية البحث المطروحة " هل لإدارة المعرفة دور في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي؟ " ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة، وانطلاقاً من الإشكالية تم صياغة الفرضية الرئيسية والتي انبثقت عنها فرضيتان فرعيتان وسيتم في هذا المطلب التطرق لها بشيء من التفصيل.

#### أولاً: الفرضية الرئيسية.

تشير الفرضية الرئيسية إلى أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .

#### ثانياً: الفرضيات الفرعية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الظاهرية في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الضمنية في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

### المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.

استكمالاً لمتطلبات الإطار المنهجي لهذه الدراسة سنحاول في هذا المبحث إبراز طبيعة منهج البحث المستخدم ومختلف الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها سواء ما تعلق منها بتحليل البيانات أو باختبار الفرضيات، كما سيتم التطرق إلى حدود الدراسة باختلاف مجالاتها.

#### المطلب الأول: منهج البحث.

يقصد بمنهج البحث تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها، بما يتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها للموصول إلى نتائج عامة محددة، وتتعدد المناهج وتختلف باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها، ولإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها.

### المطلب الثاني: حدود الدراسة.

تحددت الدراسة التطبيقية وذلك لصعوبة تغطية الدراسة لمنطقة كاملة أو مجتمع بأكمله، واستحالة دراسة الظاهرة في كل الفترات، لذلك سنتطرق إلى هذه المحددات بالمجال البشري، المكاني، والزمني، والمجال الموضوعي ونوضح كل واحد منها فيما يلي:

#### أولاً: المجال البشري.

ويقصد به تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة من الأفراد، عدة جماعات، اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على إطارات وباحثي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي) بسكرة، من مختلف التخصصات والوظائف .

#### ثانياً: المجال المكاني.

تركزت الدراسة على مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي) بسكرة .

**ثالثاً: المجال الزمني :** ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي يتم فيه جمع البيانات وقد تم إجراء تريض ميداني من 2018/5/29 إلى غاية 2018/6/5

#### ثالثاً: المجال الزمني.

ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي يتم فيه جمع البيانات وقد تم إجراء تريض ميداني من 2018/5/29 إلى غاية 2018/6/5 .

#### رابعاً: المجال الموضوعي.

اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول إدارة المعرفة والدور الذي تلعبه في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.

لقد تم التركيز في هذه الدراسة على أبعاد إدارة المعرفة وذلك من خلال أنواع المعرفة ( المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة ) لأن الكثير من الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة تطرقت إليها من جانب العمليات ( خلق وتخزين وتوزيع المعرفة )، أما بالنسبة للمتغير الثاني تمثل في مقاومة التغيير التنظيمي.

### المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.

تستند هذه الدراسة إلى المجتمع الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، وكما يتطرق هذا البحث إلى المجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى الأساليب المستخدمة في جمع البيانات.

#### المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

يعد اختيار مجتمع البحث أمراً في غاية الأهمية كونه يضمن حصول الباحث على بيئة ملائمة لدراسة المشكلة واختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج النهائية، ونظراً لأهمية موضوع البحث لكونه من المفاهيم الحديثة في التسيير ومن أجل الحصول على نتائج أكثر مصداقية وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات البحث، بالإضافة إلى التطرق للأدوات التي تم الإعتماد عليها في جمع البيانات المتعلقة بالبحث، سواء الأولية أو الثانوية، وقد تم أيضاً تحديد إطار مجتمع الدراسة بإطارات وباحثي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة، وذلك لأهمية هذا المركز ولما يقدمه من خدمات .

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

ولكون الدراسة تهدف إلى معرفة دور إدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، فقد تم اتباع أسلوب الحصر الشامل، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة 40 استبانة، وقد تم استرجاع 38 استبانة صالحة للتحليل ونسبة استرجاع بلغت 95% .

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

من أجل التغلب على النقص في المعلومات وعدم القدرة على الحصول عليها في بعض الأحيان، وبما أن أدوات جمع البيانات متعددة و كل أداة تستعمل حسب طبيعة الموضوع المدروس تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات المختلفة بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة واللازمة والتي من شأنها المساهمة في إعطاء النتائج التي يهدف الباحث للوصول إليها.

### أولاً: المصادر الثانوية

تم الإعتماد في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الثانوية والتي تعتبر من أهم الطرق المستعملة في جمع البيانات والمعلومات التي تخص موضوع البحث، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، والدوريات والمقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختصة.

### ثانياً: المصادر الأولية

تم الإعتماد على أداة الاستبيان والتي صممت خصيصاً لجمع المعلومات لأغراض الدراسة، حيث عرفت هذه الأداة بأنها لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة، ويعد تصميمها بالشكل الصحيح والدقيق من المراحل المنهجية الهامة التي يتعين على الباحث أن يوليها اهتمامه، وخاصة أن الإفتراضات التي تتحول إلى أسئلة ضمن الإستبانة تشكل اللبنة الأولى في بناء المنطلقات النظرية والمعرفية للبحث المدروس.

ومن هذا المنطلق فإن الإستبانة تركز على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقضي، ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحميلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث. وقد تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاثة محاور:

### أولاً: محور البيانات العامة: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب، واشتمل هذا المحور على البيانات

العامة المتعلقة بأفراد المجتمع محل الدراسة والتي تمثلت في الجنس، المؤهل العلمي، وحدة الإرتباط، مجال الوظيفة، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، عدد الترقيات. وهذا لغرض التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لإطارات وباحثي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة، وهذا لغرض التمكن من تحليل بعض النتائج والتوصيات

### ثانياً: العبارات المتعلقة بمقاومة التغيير

واشتمل محور مقاومة التغيير التنظيمي على 18 عبارة لقياس المصادر الفردية ، المصادر الإجتماعية، المصادر التنظيمية، حيث خصصت (6) عبارات للمصادر الفردية، و(6) عبارات للمصادر الإجتماعية، و(6) عبارات للمصادر التنظيمية

### ثالثا: العبارات المتعلقة بإدارة المعرفة

وقد خصص هذا القسم لإدارة المعرفة بنوعها إدارة المعرفة الظاهرية وإدارة المعرفة الضمنية وذلك لتحديد دور إدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، اشتمل على (18) عبارة قياس حيث خصصت (9) عبارات لإدارة المعرفة الضمنية، و(9) عبارات لإدارة المعرفة الظاهرية.

### المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

هناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم، ولقد استخدمنا بعض من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق لهم في المطالب التالية.

### المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي.

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Social Sciences statistical Package for ) الإصدار (20) في معالجة البيانات إحصائيا، قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

- بعد جمع الإستمارات تم ترميزها و إدخال بياناتها إلى الحاسوب للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss20) الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:
  - **معامل الثبات:** حيث تم اعتماد معامل ألفا كرو نباخ لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين (0-1) فإذا كانت قيمة معامل الثبات أكبر من (0.6) يعد مقبولا، وكلما اقترب من الواحد نعبر عنه بثبات وملائمة الاستبانة لإغراض الدراسة.
  - **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الاجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة.
  - **المتوسطات الحسابية:** لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من محور مواجهة مقاومة التغيير وإدارة المعرفة، بالإضافة إلى معرفة متوسط كل عبارة من عبارات الإستبيان بالنسبة للبعد التابع له.
  - **الانحرافات المعيارية:**، لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي

### المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي.

- غرضه التعرف على اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة بخصوص مختلف المتغيرات وأبعادها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد، ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية أو الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم استخدام أسلوب الارتباط الخطي البسيط وفيما يلي شرح لمختلف هذه الأدوات الإحصائية.
  - **المتوسطات الحسابية:** لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من مقاومة التغيير التنظيمي وإدارة المعرفة، بالإضافة إلى معرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابع له.
  - **الانحرافات المعيارية:** لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي.
  - **تحليل تباين خط الانحدار:** ويدرس مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية.
  - **اختبار جدول المعاملات:** و يساعد على توضيح العديد من النتائج الأولية في الميل وخط الانحدار بالإضافة إلى أنه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار.

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

تطرقنا في هذا الفصل لمنهجية البحث التي تم اعتمادها، والمتمثلة في تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذا الطرق المختلفة لمعالجة البيانات المحصل عليها بالجمع بين المنهج الوصفي والتحليلي، ومختلف الأساليب الإحصائية المستعملة، من أجل الحصول على نتائج تتميز بالدقة والوضوح والمصدقية بغرض خدمة أهداف الدراسة .

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار المنهجي العام للدراسة محاولين توضيح معالم هذا المنهج المتبع من مختلف الزوايا وفقا لأدبيات البحوث المتعارف عليها فقد تم التطرق إلى أنموذج الدراسة المقترح وتبيين المتغيرات المكونة له وأبعادها والذي اعتمدت في هذا البحث، وصولا إلى تحديد الفرضيات التي سيتم اختبارها، كما تم أيضا توضيح منهج الدراسة المتبع ورسم حدوده المختلفة مبررين أسباب اختيارنا لهذا، بالإضافة إلى ذلك حاولنا بالشرح والتفصيل فيما يخص المجتمع المستهدف ومختلف الأدوات التي تم استخدامها لإنجاز هذه الدراسة.

وفي الأخير تم تحديد و إبراز مختلف الطرق والأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية, سواء تعلق الأمر بالوصف الإحصائي أو الاختبارات الإحصائية. إن ما تم تناوله في هذا الفصل سيساعد حتما على تكوين تصور لما سيتم عرضه في الفصل الأخير (الفصل التطبيقي)، والذي حاولنا من خلاله إسقاط الجانب النظري عن التطبيقي والتعبير عنه بلغة الأرقام حيث سيتم معالجة البيانات التي تم جمعها، واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم بعض الاقتراحات.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة ومحاولة إبراز العلاقة وإيضاح دور إدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تبيان مدى صحة وواقعية هذا الدور، وقد اعتمدنا لإجراء هذه الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، من خلال بعض الأدوات الكمية والكيفية، حيث تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وإجراء مختلف الإختبارات الإحصائية وتحليل وتفسير نتائجها بما يخدم أهداف البحث، وقد وقع اختيارنا لإنجاز هذه الدراسة الميدانية على مؤسسة قديلة للمياه لكونه من المؤسسات الهامة بالإضافة إلى توفره على موارد بشرية مميزة وعدد كبير من الباحثين، مما يسهم في إثراء هذا البحث.

ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، بحيث سنتناول في المبحث الأول عرض لأهم نتائج الدراسة، وفي المبحث الثاني سيتم تحليل هذه النتائج، بينما المبحث الأخير سنتناول فيه جملة من الاستنتاجات المترتبة نتائج البحث وطرح بعض الاقتراحات.

### المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات العامة.

سنستعرض في هذا المبحث نتائج اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان وذلك بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين أبعاد القياس، كما سيتم عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة وتحليل الاتجاهات العامة لآراء المبحوثين.

### المطلب الأول: عرض البيانات العامة.

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في كل من (نوع الجنس، المؤهل العلمي، وحدة الإرتباط، المجال الوظيفي، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، وعدد الترقيات).

### أولاً: ثبات وصدق أداة الدراسة.

قبل الشروع في التحليل الإحصائي للبيانات من المهم القيام باختبار مدى صدق وثبات أداة القياس، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة ألفا كرونباخ في تحديد كل من صدق وثبات أداة القياس.

### 1- ثبات أداة الدراسة.

ويقصد به مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbachs) والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر.

### 2- صدق أداة الدراسة.

ويقصد بصدق أداة الدراسة، قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على صدق المحك والذي يتم حسابه باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = جذر معامل الثبات.



## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

الجدول (02): نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (N=38).

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	معامل الصدق
المصادر الفردية	6	0.71	0.84
المصادر الإجتماعية	6	0.82	0.90
المصادر التنظيمية	6	0.64	0.8
مقاومة التغيير التنظيمي	18	0.87	0.93
إدارة المعرفة الضمنية	9	0.73	0.85
إدارة المعرفة الظاهرية	9	0.64	0.8
إدارة المعرفة	18	0.67	0.82
الاستبيان ككل	36	0.86	0.92

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات الإتساق الداخلي (Alpha de Cronbach) بلغت قيمته لجميع عبارات الاستبانة (0.86) وتعتبر قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة مرتفعة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.87) بالنسبة لعبارات محور مقاومة التغيير التنظيمي، في مقابل ما قيمته (0.67) بالنسبة لعبارات محور إدارة المعرفة، وهو ما يدل على أن الاستبانة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، والذي يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته (0.92) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور مقاومة التغيير التنظيمي، حيث بلغت قيمتها (0.93) في مقابل قيمة (0.82) كمعامل صدق لعبارات محور إدارة المعرفة، وتدل معاملات الثبات والصدق المتحصل عليها أن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل صدق وثبات عالي يدل على قدرة أداة الدراسة على تحقيق أغراض البحث.

ثانياً: تحليل البيانات العامة الشخصية.

سنتناول في هذا الفرع خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السمات الشخصية والوظيفية، وذلك باستخدام جداول التكرارات والنسب المئوية، والجدول رقم 03 يوضح ذلك.

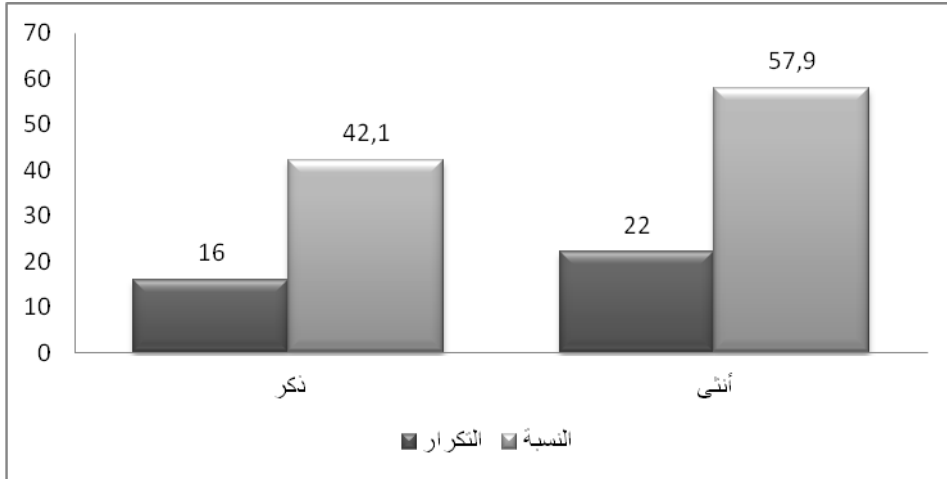
الجدول (03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (N=38)

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية	
42.1	16	ذكر	الجنس
57.9	22	أنثى	
100	32	المجموع	
23.5	9	30-26	العمر
28.9	11	35-31	
26.3	10	40-36	
13.2	5	46-41	
7.9	3	50-46	
100	38	المجموع	
34.2	13	تقني سامي	المؤهل العلمي
15.8	6	ليسانس	
7.9	3	مهندس	
23.7	9	ماستر/ماجستير	
18.4	7	دكتوراه	
100	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

1- نوع الجنس: : يتضح من الجدول رقم 03 أن أغلب أفراد العينة من (الإناث) حيث بلغ عددهن (22) بنسبة بلغت ( 57.9%) في حين بلغ عدد الذكور (16) بنسبة بلغت (42.1%) والشكل رقم (06) يوضح ذلك.

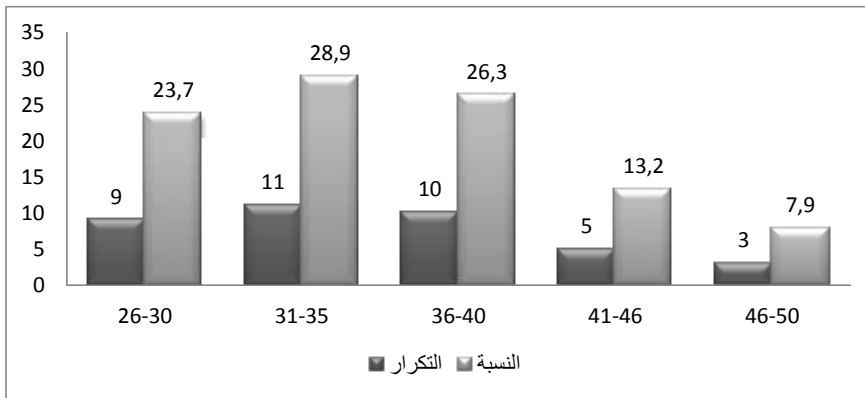
الشكل رقم 06: مخطط يوضح نوع الجنس لدى مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

**2- العمر:** نلاحظ من الجدول رقم (03) أن عدد أفراد عينة الدراسة التي تتراوح أعمارهم بين (31-35) سجل أعلى مستوى حيث بلغ 11 فردا بنسبة 28.9% وهذا يعني أن أغلب العاملين بالمؤسسة تنتمي إلى فئة الشباب والحيوية وهذا مؤشر جيد للمؤسسة، ولذلك يكون من المتوقع لأدائهم أن يكون مرتفع وقدرتهم على التعلم وتطوير قدراتهم باستمرار، يليه عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (36-40) ب 10 أفراد وبنسبة 26.3% ، بحيث أن هذه المرحلة يكون فيها الأداء ممزوجا بين الخبرة والحيوية، بينما بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (26-30) 9 أفراد بنسبة 23.7% ، أما الفئة التي تتراوح بين (41-46) تقدر ب 5 أفراد وبنسبة 13.2% ، والفئة الأخيرة والتي تتراوح بين (46-50) قدرت ب 3 أفراد وهؤلاء من ذوي الخبرة على المؤسسة الاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 07: مخطط يوضح فئات الأعمار لدى مجتمع الدراسة



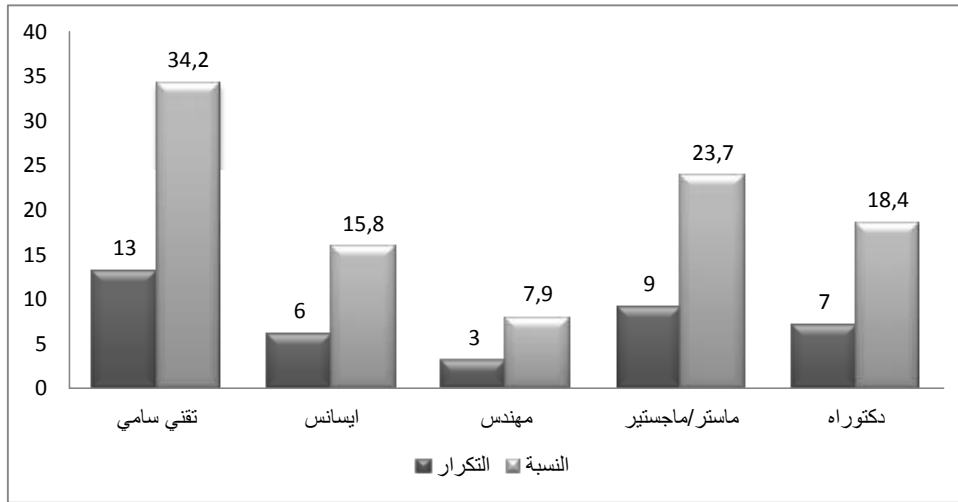
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

**3 المؤهل العلمي:** من الجدول رقم (03) يتضح أن نسبة حاملي شهادة تقني سامي هي السائدة من بين أفراد عينة الدراسة إذ مثلت (13) فردا بنسبة قدرت ب (34.2%) من إجمالي أفراد المجتمع، وأن ما نسبته (23.7%) من حاملي شهادة الماجستير/الماجستير بلغ عددهم (09) أفراد، وتليه نسبة (15.8%) بانسبة لحاملي ليسانس حيث بلغ

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

عدددهم (06) أفراد، أما (07) أفراد هم من حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة قدرت ب (18.4%)، وأخيرا حاملي شهادة المهندس وهم ثلاث أفراد بنسبة (7.9%)، ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن المؤسسة تمتلك تركيبة بشرية أغلبها من حاملي شهادة التقني سامي والماجستير والماستر، وبالتالي نستنتج أن المركز يضم حاملي الشهادات العلمية العليا وهو بذلك يحرص على استقطاب الكوادر البشرية المميزة، والتي تحمل المعارف الضمنية المهمة والكفاءات، وحيث يعتبر نشاطه الرئيسي القيام بالأبحاث فهذا يستلزم من الموظفين أن يتمتعوا بمخزون معرفي ومهارة للقيام بهذه الأبحاث. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 08: مخطط يوضح المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

الجدول رقم 04: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الوظيفية (N=38)

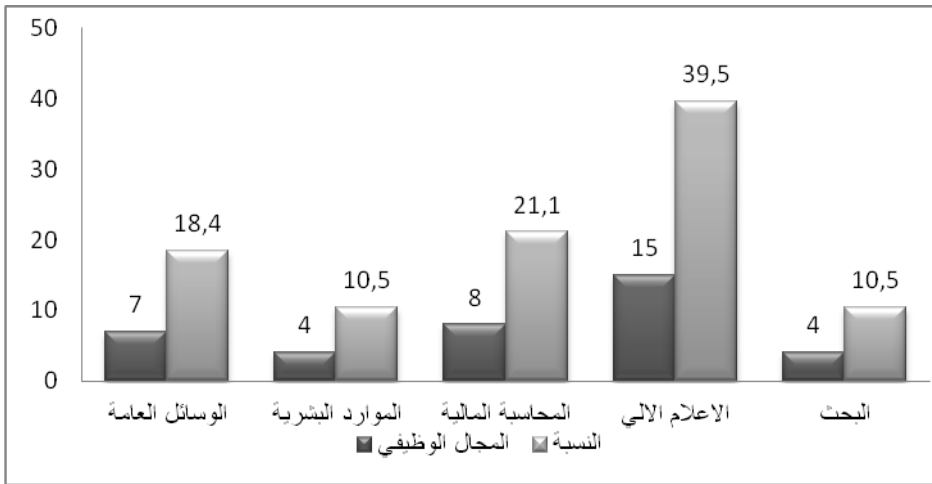
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الوظيفية	
18.4	7	الوسائل العامة	المجال الوظيفي
10.5	4	الموارد البشرية	
21.1	8	المحاسبة والمالية	
39.5	15	الاعلام الآلي	
10.5	4	البحث	
100	38	المجموع	
65.8	25	مصلحة	وحدة الارتباط
5.3	2	دائرة	
23.7	9	مديرية	
5.3	2	وكالة	
100	38	المجموع	
55.3	21	1	سنوات الخبرة
34.2	13	2	
7.9	3	3	
2.6	1	4	
100	38	المجموع	
42.1	16	بدون دورة تكوينية	الدورات التكوينية
23.7	9	دورة تكوينية واحدة	
15.8	6	دورتين تكوينيتين	
13.2	5	ثلاث دورات تكوينية	
2.6	1	اربع دورات تكوينية	
2.6		خمس دورات تكوينية	
100	38	المجموع	
52.6	20	بدون ترقية	الترقية
23.7	9	ترقية واحدة	
21.1	8	ترقيتين	
0	0	ثلاث ترقيات	
2.6	1	اربع ترقيات	
100	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

**1 مجال الوظيفة:** يتضح من الجدول رقم 04: أن معظم أفراد المجتمع محل الدراسة هم من مصلحة الاعلام الآلي بلغ عددهم (15) فردا بنسبة (39.5%)، وهذا دليل على أن المركز يهتم بتقنيات الإعلام وذلك لإجراء مختلف البحوث، وبما أن المركز يعتمد على الأبحاث والمعلومات وإصدار المجلات العلمية وتنظيم المؤتمرات والدورات العلمية، كان لابد عليه الإهتمام بالإعلام الآلي لأن طبيعة نشاطه تتطلب ذلك، وبلغ عدد العاملين في مصلحة المحاسبة والمالية (08) أفراد بنسبة (21.1%)، في حين كان عدد العاملين في مصلحة الوسائل العامة (07) أفراد بنسبة (18.4%)، وكان عدد الأفراد الموظفين في الموارد البشرية والبحث متساويا حيث بلغ عددهم (04) أفراد بنسبة (10.5%)، والشكل الموالي يوضح ذلك.

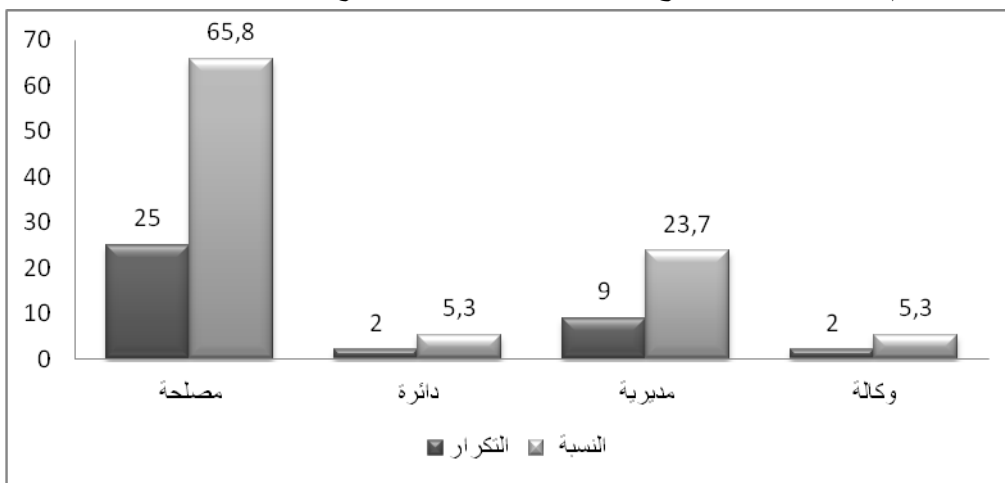
الشكل رقم 09: مخطط يوضح المجال الوظيفي لدى مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

**2 وحدة الارتباط:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن عدد الموظفين الذين ينتمون إلى المصلحة هم أكثر عددا إذ بلغ عددهم (25) فردا بنسبة (65.8%)، أما المديرية فتحتوي (09) أفراد بنسبة قدرت ب(23.7%)، وأخيرا الدائرة والوكالة فلهما نفس عدد الموظفين والمقدر ب (02) أفراد بنسبة (5.3%)، والشكل الموالي يوضح ذلك.

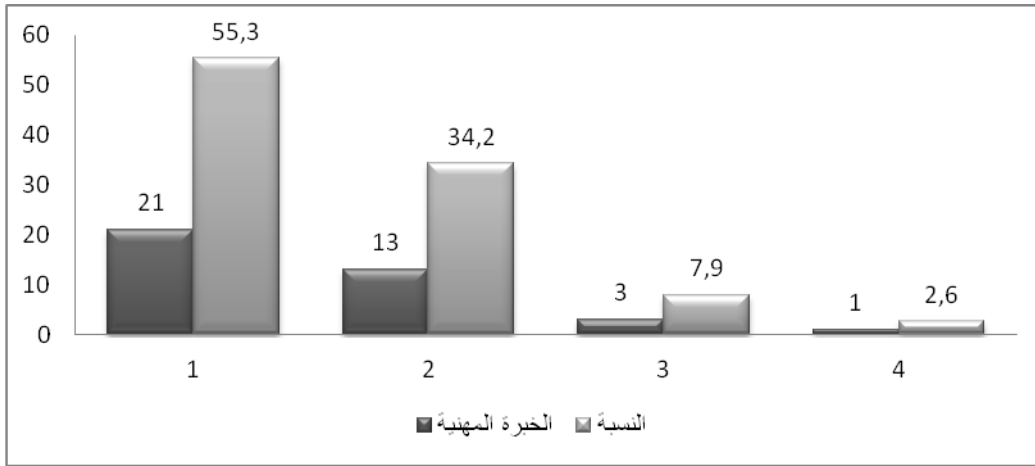
الشكل رقم 10: مخطط يوضح وحدة الارتباط لدى مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

**3 سنوات الخبرة:** يتضح لنا من خلال الجدول رقم (04) دائما أن (21) فردا من عينة الدراسة ما نسبته (55.3%) (خبرتهم المهنية في المجال سنة واحدة ويليه (13) فردا في المجال لهم خبرة سنتين بنسبة (34.2%) و(03) أفراد العينة لهم ثلاث سنوات خبرة بنسبة (7.9%) وأخيرا فرد واحد له خبرة أربع سنوات، ورغم تدني مستوى الخبرة لدى أفراد المؤسسة إلا أنه لا بد عليها الاستفادة من خبرات هؤلاء ومحاولة نقلها للشباب، ومحاولة توزيع المعارف والخبرات على كافة الأفراد، والشكل الموالي يوضح ذلك.

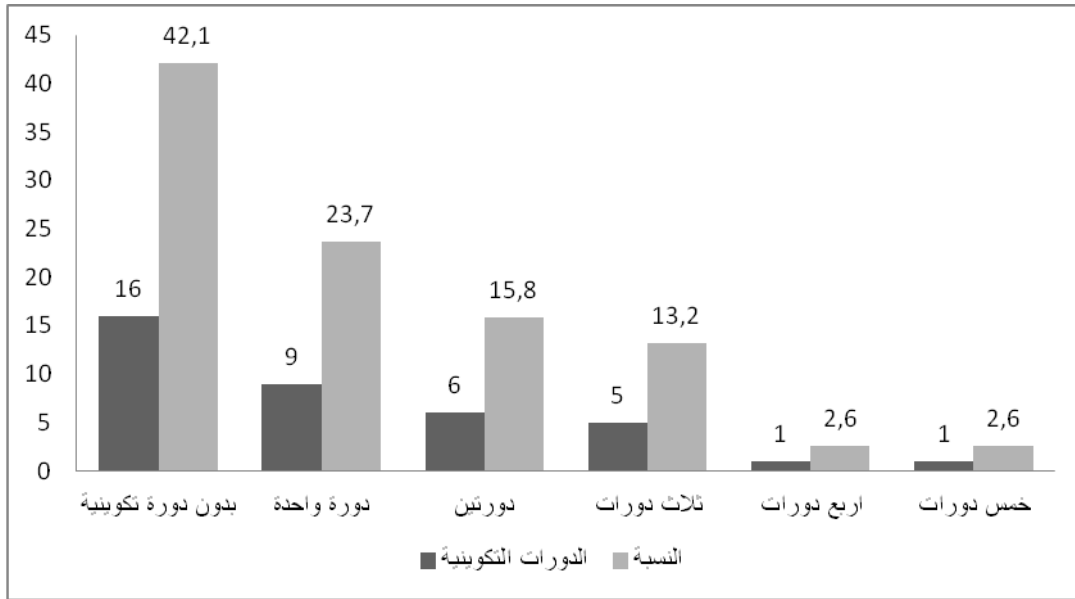
الشكل رقم 11: مخطط يوضح الخبرة المهنية لدى مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

**4 الدورات التكوينية:** من الجدول رقم (04) يتبين أنه (42.1%) أي ما يعادل (16) فردا من مجتمع الدراسة لم يقوموا بدورات تدريبية وهذه نقطة سلبية للمؤسسة، تليه نسبة (23.7%) أي ما يعادل (09) أفراد قاموا بدورتين تدريبيتين، و(06) أفراد قاموا بثلاث دورات تكوينية بنسبة (15.8%)، وقد تحصلنا على نفس النتائج فيما يخص دورة واحدة وأربع دورات فقد عبرت عن شخص واحد بنسبة (2.6%)، نلاحظ أن أكثر من نصف أفراد المجتمع قاموا على الأقل بدورة تكوينية واحدة وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم بخلق المعارف وتكوين أفرادها، والشكل الموالي يوضح ذلك.

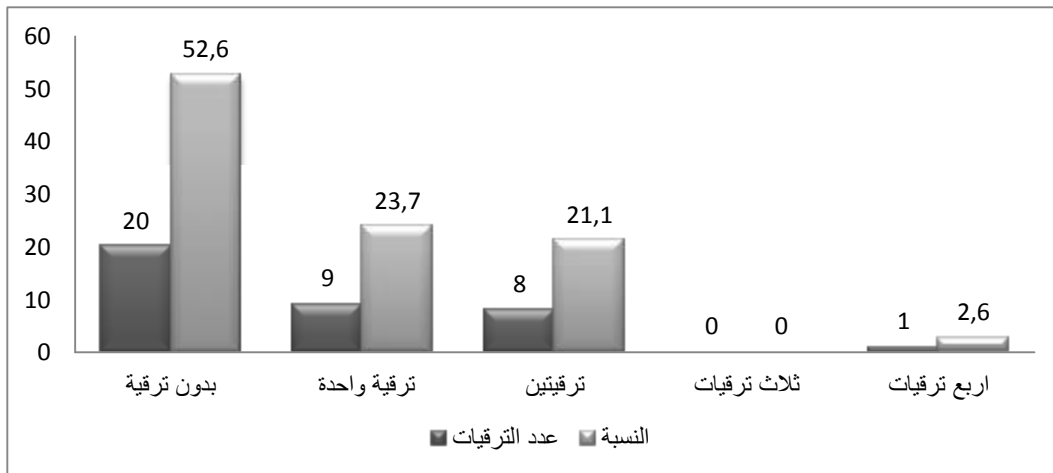
الشكل رقم 12: مخطط يوضح عدد الدورات التكوينية لدى مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

5 عدد الترقيات: من الجدول رقم (03) نلاحظ أن (65.6 %) من أفراد مجتمع الدراسة لم يتم ترقيتهم أي ما يعادل (21) فرداً ، تليه نسبة (25%) ما يعادل (08) أفراد تحصلوا على ترقية واحدة ، أما بخصوص ثلاث ترقيات فقد بلغت نسبتها (6.3 %) حضي بها شخصين فقط، وقد بلغت نسبة ترقيتين (3.1%) لشخص واحد، نلاحظ من خلال المعطيات أن المؤسسة لا تقوم بتحفيز أفرادها لتدني نسبة الترقيات وهذا ما قد يشعروهم بعدم الرضى ويؤثر على أدائهم، والمخطط الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 13: مخطط يوضح عدد الترقيات لدى مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss



### المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء المبحوثين.

فيما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس ليكارت والذي يتضمن خمسة مستويات أدناها (1) وأعلىها (5) وفقاً لما يأتي :

#### الجدول (04): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	(1.79-1)	-1.80) (2.59	-2.60) (3.39	(4.19-3.40)	(5.00-4.20)
درجة الموافقة	غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً

#### المصدر: من إعداد الطالبة.

وقدمت تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكارت الخماسي، ثم تقسيمها على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة .

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

### أولاً: عبارات مقاومة التغيير التنظيمي

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية اتبناق مقاومة التغيير التنظيمي عن كل من المصادر الفردية والمصادر الاجتماعية والمصادر التنظيمية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

#### الجدول 06: اتجاهات الآراء بخصوص محور مقاومة التغيير التنظيمي N=3

الترتيب	اتجاه الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	البعد
1	موافق	0.733	4.05	محاولة المؤسسة تحقيق مصالحها دون الإلتباه إلى مصالح الموظفين	المصادر الفردية
3	موافق	1.10	3.53	صعوبة تغيير العادات التي اكتسبها العامل في عمله داخل المؤسسة	لمقاومة التغيير
2	موافق	0.68	4.03	الشعور بأن المتواجدين بالمؤسسة متمسكون بعاداتهم ولا يجيدون عنها	التنظيمي
5	موافق	1.17	3.37	الخوف من التغيير الذي يؤدي إلى نقل بعض الأفراد إلى وظائف أخرى	
2	موافق	0.68	4.03	الخوف من أن يؤدي التغيير لانخفاض الدخل .	
4	موافق	0.98	3.42	التخوف من عدم التمكن من الاندماج والتكيف مع التغيير	
3	موافق	0.98	3.74	المتوسط العام للعبارات	
1	موافق	0.42	4.16	عدم الرغبة بالتغيير الذي يضر بالمصالح الاجتماعية في المؤسسة.	المصادر الاجتماعية
6	موافق	0.89	3.61	عدم رغبة الجماعة في المؤسسة بذلك التغيير.	لمقاومة التغيير
3	موافق	1.06	3.74	عدم تقبل التغيير الذي يؤدي إلى تغيير العلاقات القائمة بين العاملين.	التنظيمي
4	موافق	0.93	3.71	رفض التغيير الذي يتطلب بناء علاقات اجتماعية جديدة.	
5	موافق	0.90	3.68	التغيير بالمؤسسة بصفة عامة قد يقلل من منافع مجموعات العمل	
2	موافق	0.84	3.87	اعتبار التغيير تهديدا للتحالفات أو العلاقات القائمة	
2	موافق	0.65	3.79	المتوسط العام للعبارات	
4	موافق	0.92	3.74	تميز الإجراءات والاتصالات الرسمية في المؤسسة بالتعقيد.	المصادر التنظيمية
6	موافق	1.05	3.42	المحاولات الفاشلة في التغيير في السنوات السابقة داخل المؤسسة تدفع إلى عدم تقبل التغييرات الجديدة.	لمقاومة التغيير
1	موافق	0.62	4.13	ثقافة المنظمة لا تشجع على التطور والمواكبة والتغيير.	التنظيمي
5	موافق	0.95	3.61	ضعف الاتصال والتنسيق بين العاملين والجهة المسؤولة عن عملية التغيير.	
2	موافق	0.87	3.95	اعتماد هيكل تنظيمية غير مساعدة للعمل الفردي والجماعي.	
3	موافق	1.01	3.87	غموض النتائج النهائية لعملية التغيير	
1	موافق	0.55	3.79	المتوسط العام للعبارات	
	موافق	0.51	3.77	مقاومة التغيير التنظيمي بشكل عام	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

### المصادر الفردية لمقاومة التغيير التنظيمي:

تشير بيانات الجدول رقم (06) أن بعد المصادر الفردية لمقاومة التغيير التنظيمي جاء في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة (3.74) فإن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد يشير إلى نسبة قبول وبدرجة موافق، وبانحراف معياري قدره (0.98)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على باقي عبارات بعد المصادر الفردية أنها حظيت بدرجة موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.37-4.05) بانحراف معياري تراوح ما بين (1.17-0.73) ، ونجد أن العبارتين " الشعور بأن المتواجدين بالمؤسسة متمسكون بعاداتهم ولا يجيدون عنها " و " الخوف من أن يؤدي التغيير لانخفاض الدخل " لهما نفس المتوسط الحسابي والذي قدر ب (4.03) بانحراف معياري (0.68) بدرجة موافق.

### 2 المصادر الاجتماعية لمقاومة التغيير التنظيمي:

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن بعد المصادر الاجتماعية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المجتمع المدروس، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد (3.79) وبانحراف معياري (0.65) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على باقي عبارات بعد المصادر الاجتماعية أنها حظيت بدرجة موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.16 و 3.61) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.42 و 0.89)

### 3 المصادر التنظيمية لمقاومة التغيير التنظيمي:

تبين نتائج الجدول رقم (06) أن بعد المصادر التنظيمية لمقاومة التغيير التنظيمي حل بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد المجتمع المستهدف، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.79) بانحراف معياري (0.55) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى توافق اتجاه الآراء حول بعد المصادر التنظيمية لمقاومة التغيير التنظيمي وبدرجة موافق، ونلاحظ أنه حظيت عبارة " ثقافة المنظمة لا تشجع على التطور والمواكبة والتغيير " بأكبر متوسط حسابي قدره (4.13) وبانحراف معياري قدره (0.62) حيث يرى أفراد المجتمع أنهم موافقون حول مدى اسهام الثقافة التنظيمية في تقبل التغيير أو مقاومته، وأيضا باقي عبارات هذا البعد لاقت موافقة من قبل أفراد المجتمع حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.42 و 3.95) وذلك بانحراف تراوح ما بين (0.87 و 1.05).

### ثانيا: إدارة المعرفة

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول دور إدارة المعرفة من خلال إدارة كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

الجدول رقم 07: اتجاهات الآراء بخصوص محور إدارة المعرفة N=38

الترتيب	مستوى الإيجابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	البعد
2	موافق	0.68	4.03	حرص المؤسسة على توليد المعرفة الضمنية من مختلف الموظفين.	إدارة المعرفة الضمنية
5	موافق	0.90	3.79	توعية الفرد داخل المنظمة وتوجيهه لتقبل الأفكار الهادفة للتغيير والتطوير	
3	موافق	0.94	3.92	رفع وزيادة التعلم التراكمي عند الأفراد و مستوى خبراتهم	
9	غير متأكد	0.88	3.22	تدعيم الروابط الاجتماعية وتبادل الخبرات والمعلومات	
1	موافق	0.70	4.13	اكتساب وتبادل المعارف الضمنية من خلال الحوار الجماعي	
8	موافق	1.06	3.47	إنشاء العلاقات غير الرسمية وغرس روح المبادرة والمشاركة بين الموظفين	
7	موافق	0.89	3.65	توفير مناخ تنظيمي يساهم في تطوير قدرات العاملين.	
6	موافق	1.03	3.74	تدعيم الاتصال والتنسيق بين العاملين والجهة المسؤولة عن عملية التغيير	
4	موافق	0.78	3.87	الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير من حيث الوقت والمال	
2	موافق	0.49	3.76	المتوسط العام للعبارة	
7	موافق	0.72	3.88	إعلام الموظفين مسبقا بالتغيير وتسهيل عملية البحث والوصول للمعلومات اللازمة عن طبيعته	إدارة المعرفة الظاهرية
5	موافق	0.63	3.98	محاولة التغيير في العادات المرسخة لدى العاملين نحو الأفضل	
6	موافق	0.78	3.98	توضيح فكرة التغيير ومختلف الجوانب التي سيمسها والأفراد الذين سيشملهم هذا التغيير	
8	موافق	0.87	3.66	توحيد جهود جماعات وفرق العمل لأداء المهام بشكل أفضل	
1	موافق	0.67	4.08	شرح الأفكار وأسباب التغيير وأيضا نتائجه وفوائده من خلال اللقاءات و الاجتماعات	
9	موافق	1.05	3.63	يعزز الروابط بين أفراد المنظمة ويقلل من التوتر والارتباك عند حدوث التغييرات	
4	موافق	0.93	4.00	نشر ثقافة تنظيمية مبنية على المبادرة والمشاركة	
2	موافق	0.83	4.05	تعريف العاملين بالتعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ عملية التغيير وتغيير مراكز اتخاذ القرارات والمراكز الوظيفية	
3	موافق	1.00	4.03	تجنيب الإجراءات المعقدة للتغيير وجعلها أكثر بساطة وسلامة	
1	موافق	0.43	3.92	المتوسط العام للعبارة	
	موافق	0.33	3.83	إدارة المعرفة بشكل عام	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

## 1 إدارة المعرفة الضمنية:

يشير الجدول (07) أن بعد " إدارة المعرفة الضمنية " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 3.76 ) وبانحراف معياري قدره (0.49) وهو يدل على تقارب وجهات النظر لأفراد مجتمع الدراسة بخصوص الفقرات المكونة لهذا الجزء، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة، أي الاتجاه العام لأفراد مجتمع الدراسة يدل على وجود دور لإدارة المعرفة الضمنية في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي في المركز، كما ان العبارة " اكتساب وتبادل المعارف الضمنية من خلال الحوار الجماعي " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.70) واتجاه الأفراد بدرجة موافق، مما يدل على أن المركز يولي اهتماما باكتساب المعارف ومحاولة تشاركتها من خلال اللقاءات والمؤتمرات واللقاءات التي يعقدها وهذا راجع لطبيعة نشاط المركز العلمي والتقني وهذا له دور كبير في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد المجتمع على عبارات هذا البعد ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت ما بين (4.03 و 3.47) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.68 و 1.06) ماعدا الفقرة " تدعيم الروابط الاجتماعية وتبادل الخبرات والمعلومات " ذات المتوسط الحسابي (3.22) وانحراف معياري (0.88) بدرجة غير متأكد وقد تفسر هذه الحالة في إجابات الأفراد إما لعدم شعورهم بتبني المؤسسة لهذا المعيار في أثناء القيام بأي تغيير أو لعدم قدرتهم على التفسير الصحيح لهذه العبارة.

## 2: إدارة المعرفة الظاهرية

يشير الجدول (07) أن بعد " إدارة المعرفة الظاهرية " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 3.92 ) وبانحراف معياري قدره (0.43) وهو يدل على تقارب وجهات النظر لأفراد مجتمع الدراسة بخصوص الفقرات المكونة لهذا الجزء، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة، حيث جاءت العبارة " شرح الأفكار وأسباب التغيير وأيضا نتائجه وفوائده من خلال اللقاءات والاجتماعات " لها أكبر متوسط حيث قدر ب (4.08) وبانحراف معياري (0.67) وذلك بدرجة موافق، ونجد أن معظم عبارات هذا البعد حظيت بالموافقة حيث تراوحت المتوسطات لها ما بين (4.05 و 3.63) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.83 و 1.05).

## المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد المجتمع المبحوث على تساؤلات البحث الميداني، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة، وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بمقاومة التغيير التنظيمي أو إدارة المعرفة.

### المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)

رفض الفرضية الصفرية  $H_1$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)

وفيما يلي عرض للنتائج:

أولاً : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول رقم 08: نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تباين الانحدار البسيط  $N=38$

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	f المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الإنحدار	4.07	1	4.07	26.30	0.000 <sup>a</sup>
الخطأ	5.57	36	0.155		
الإجمالي	9.65	37			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	المحسوبة t	مستوى الدلالة sig	
الثابت	0.057	0.749	0.075	0.940	
إدارة المعرفة	0.997	0.194	5.129	0.000	
معامل الارتباط: 0.650 ، معامل التحديد: 0.422 ، المتغير التابع: مقاومة التغيير					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة f المحسوبة هي (26.30) وذلك بقيمة احتمالية قدرها (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة في مواجهة المتغير التابع المتمثل في مقاومة التغيير التنظيمي، من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه يتضح أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (مقاومة التغيير التنظيمي) في المنظمة قيد الدراسة وتشير قيمة R إلى أن الارتباط موجب بين إدارة المعرفة والمتغير التابع مقاومة التغيير

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

التنظيمي والذي قدر ب (0.65)، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.422) وهذا يعني 42.2% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع

(مقاومة التغيير التنظيمي) تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل إدارة المعرفة

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إدارة المعرفة ومقاومة التغيير التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة " عمر البرناوي " إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.129) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فأنا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد دور لإدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي "

ثانياً : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الظاهرية في مقاومة التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم 09: نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تباين الانحدار البسيط N=38

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	المحسوبة (f)	مستوى الدلالة sig
الانحدار	0.060	1	0.060	0.225	0.638 <sup>a</sup>
الخطأ	9.587	36	0.266		
الإجمالي	9.647	37			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	المحسوبة t	مستوى الدلالة sig	
الثابت	3.406	0.776	4.391	0.00	
إدارة المعرفة الظاهرية	0.093	0.197	0.475	0.638	
معامل الارتباط: 0.079		معامل التحديد: 0.006		المتغير التابع: مقاومة التغيير التنظيمي	

### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين لنا أن قيمة f المحسوبة (0.225) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.638) وهي أكبر من مستوى الدلالة وهذا ما يثبت عدم صحة النموذج بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة الظاهرية في مواجهة المتغير التابع المتمثل في مقاومة التغيير التنظيمي، ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب (0.079) وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.006) وهذا يعني أن (6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (مقاومة التغيير التنظيمي) تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد المستقل (إدارة المعرفة الظاهرية) والباقي يعزى لعوامل أخرى، ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إدارة المعرفة الظاهرية ومقاومة التغيير التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة " عمر البرناوي " - بسكرة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (0.475) بمستوى دلالة (0.638) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة القائلة بوجود دور بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة ونقبل بالفرضية الصفرية والتي تنص على: أنه "لا يوجد دور لإدارة المعرفة الظاهرية في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي".

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الضمنية عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم 10: نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تباين الانحدار البسيط N=38

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	المحسوبة (f)	مستوى الدلالة sig
الانحدار	6.344	1	6.344	69.132	0.000 <sup>a</sup>
الخطأ	3.303	36	0.092		
الاجمالي	9.647	37			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	المحسوبة t	مستوى الدلالة sig	
الثابت	0.600	0.385	1.560	0.128	
إدارة المعرفة الضمنية	0.845	0.102	8.315	0.000	
معامل الارتباط: 0.811		معامل التحديد: 0.658		المتغير التابع: مقاومة التغيير التنظيمي	

### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 09 يتبين لنا أن قيمة f المحسوبة بلغت (69.132) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يبين صحة النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة الضمنية في بناء المتغير التابع المتمثل في مقاومة التغيير التنظيمي، ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب(0.811) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.658) وهذا يعني أن (65.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (مقاومة التغيير التنظيمي) تعود إلى



## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

التغيرات الحاصلة في البعد المستقل (إدارة المعرفة الضمنية) والباقي يعزى لعوامل أخرى، ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إدارة المعرفة الضمنية ومقاومة التغيير التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" - بسكرة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (8.315) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على: أنه "يوجد دور لإدارة المعرفة الضمنية في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي".

### المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات.

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الرئيسية وجد دور ذو معنوي لإدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير والذي فسر بوجود دور معنوي لإدارة المعرفة الضمنية في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، أما البعد الثاني والمتمثل في إدارة المعرفة الظاهرية فتبين أنه لا يوجد لها دور في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل وبين المتغير التابع وحسب الفرضيات الفرعية:

### أولاً: الفرضية الفرعية الأولى.

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى تم التوصل إلى أنه لا يوجد دور لإدارة المعرفة الظاهرية ( حالة مركز البحث العلمي والتقني "عمر البرناوي" - بسكرة ) أي أن المنظمة محل الدراسة لا تدرك أهمية إدارة المعرفة الظاهرية ولا تعمل على إدارتها، حيث لا تحاول التغيير في العادات المرسخة لدى العاملين نحو الأفضل، ولا تهتم بشرح الأفكار وأسباب التغيير وأيضا نتائجه وفوائده، حيث لا بد على المركز إعلام الموظفين مسبقا بالتغيير وتسهيل عملية البحث والوصول للمعلومات اللازمة عن طبيعته، إذ لا يدرك المركز مدى أهمية الثقافة التنظيمية في مواجهة مقاومة التغيير فتعزيز الروابط بين أفرادها يقلل من التوتر والارتباك عند حدوث التغييرات .

### ثانياً، الفرضية الفرعية الثانية

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية فقد أكدت الاختبارات الإحصائية وجود دور معنوي لإدارة المعرفة الضمنية في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، ويفسر وجود هذا الدور بحرص المؤسسة على توليد المعرفة الضمنية من مختلف الموظفين مع محاولة المركز على رفع وزيادة التعلم التراكمي عند الأفراد ومستوى خبراتهم، كما يعمل على تسهيل عملية الاتصال باعتماد هيكل تنظيمي مرن ويدعم العمل الجماعي والفردى والذي من خلاله يتم اكتساب وتبادل المعارف الضمنية، ويمنح بذلك الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير من حيث الوقت والمال، ويدعم الاتصال والتنسيق بين العاملين والجهة المسؤولة عن التغيير .

### المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.

سنستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من هذا البحث الميداني بالإضافة إلى طرح مجموعة من الإقتراحات، والتي قد تساعد المؤسسة في الإستفادة منها وخاصة من الجانب الأكاديمي لتصحيح بعض المفاهيم الإدارية لديها والمتعلقة بمتغيرات البحث من أجل مواجهة مقاومة التغيير.

#### المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.

لقد توصلنا في هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة واتجاهات آراءهم، أو عن المفاهيم السائدة فيما يتعلق بإدارة المعرفة ومقاومة التغيير التنظيمي، وفي ما يلي نستعرض جملة من الاستنتاجات داخل مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة وهي كالآتي:

❖ إن غالبية الموظفين في المركز هم من فئة الشباب وهي الفئة النشيطة والطموحة وهذا أمر جيد بالنسبة للمركز والذي يتطلب المبادرة للقيام بالبحوث الجادة والمهمة، وهذا ما يدل على قلة الخبرات واعتماد المؤسسة وبصفة رئيسية على هذه الفئة واسغنائها عن الفئة ذات الخبرة والمعرفة.

❖ غالبية الموظفين في المركز من حاملي الشهادات العليا والباحثين وهذا ما يضمن امتلاكه للمعارف الضمنية والتي هي اللبنة الأساسية في النشاطات التي يقوم بها المركز والمتمثلة في إجراء البحوث والدراسات على مختلف المناطق وإيجاد الحلول لمشاكل المناطق الجافة،

❖ إن أكثر من نصف المستجوبين لديهم على الأقل دورة تكوينية ومع هذا فإن جانب التكوين ضعيف مقارنة بنشاطات المركز التي تستوجب التكوين المستمر للموظفين، وكما نجد أن جانب الترقية أيضا ضعيف إذ أن شخصا واحدا من المستجوبين استفاد من أربع ترقيات وهو الحد الأعلى للترقيات المسجلة في المركز.

❖ إن المنظمة محل الدراسة تعي مصادر مقاومة التغيير حيث جاءت درجة توافر لجميع أبعاد هذا المتغير مقبولة، وكذلك بالنسبة لتوافر أبعاد إدارة المعرفة.

❖ أظهرت نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الضمنية في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، في حين أكدت النتائج أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الظاهرية في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي.

#### المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.

ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على أحسن وجه، لابد من تقديم بعض الإقتراحات بناء على نتائج اتجاهات آراء أفراد مجتمع الدراسة والإختبارات الإحصائية المختلفة ومن بينها ما يلي:

❖ تشجيع الأفراد العاملين على آرائهم والمناقشة بحرية، وترسيخ مبادئ المشاركة وروح التعاون والعمل كفريق، وهذا ما يعزز قدرة المركز على حزن المعارف الضمنية وتوليدها من مختلف الموظفين، ورفع مستوى الابداع والابتكار والتجديد.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

❖ نشر ثقافة تنظيمية مبنية على المبادرة والمشاركة وهذا ما يعزز الروابط بين الأفراد ويقلل من التوتر والارتباك عند حدوث التغييرات، ومحاولة شرح الأفكار وأسباب التغيير وأيضاً نتائجه وفوائده من خلال اللقاءات والاجتماعات، وهذا ما يعطي صورة شاملة حول التغيير ويحد من التخوفات تجاهه ويجنب المركز أي مقاومة محتملة من قبل الموظفين.

❖ تحديد مختلف التوجهات التي يطمح لها المركز ومحاولة الأخذ بآراء مختلف الباحثين والموظفين وإجراء التغييرات المقترحة وأجراء التعديلات عليها فالمشاركة في إعداد الخطط تسمح بتجنب أي مقاومة وهذا ما يغرس الثقة بين الموظفين و الجهات المسؤولة عن التغيير.

❖ إتاحة إمكانية الوصول والنفوذ لمختلف البيانات والمعلومات، وإعلام الموظفين مسبقاً بالتغيير وتوضيح مختلف الجوانب التي سيمسها هذا التغيير والأفراد الذين سيشملهم.

❖ العمل على تدعيم التشارك المعرفي من خلال تدعيم نشاطات المشاركة وتدعيم بيئة المركز، وتشجيع التعلم المستمر واستثمار كل الطاقات والإمكانيات الكامنة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة " عمر البرناوي " وقمنا في هذا الفصل باستعراض ثبات أدوات الدراسة وصدقها، وقمنا بعرض البيانات العامة إضافة إلى تحميل اتجاهات آراء الأفراد، وبعد اختيار كل من الفرضيات البديلة والفرضية الرئيسية وتفسير النتائج توصلت الدراسة أنه يوجد دور لإدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة " عمر البرناوي " بسكرة.

## الخاتمة

في مجمل ما تطرقت إليه هذه الدراسة من مفاهيم حول المعرفة وإدارتها، ومع تزايد أهمية المعرفة والحاجة إليها بشكل مستمر لاعتبارها المورد الإستراتيجي لمؤسسات اليوم ومصدر الميزة التنافسية، زادت معها أهمية توليد المعرفة والتي تعد من خطوات إدارة المعرفة فهي تقوم على خلق معارف جديدة حيث تساهم تلك المعارف في إثراء المخزون المعرفي لدى الأفراد، فمن خلال المعارف التي تتضمنها المؤسسة تتمكن من خلق الأفكار والعمل على التجديد، والظروف المحيطة بالمؤسسة هي التي تفرض عليها إجراء التغييرات اللازمة ومواكبة التطورات التي تطرأ على بيئة الأعمال، ورغم أهمية التغييرات إلى أنها قد تلاقي معارضة شديدة من طرف الموظفين وذلك لتخوفاتهم من نتائج هذه التغييرات، أو ربما لغياب الوعي بضرورة إجراء التغييرات وهذا راجع للثقافة التنظيمية التي تسود المؤسسة، ومدى وعي الموظفين وإدراكهم بجدية إجراء التغييرات خاصة في البيئة المضطربة التي تعيش فيها المؤسسة، ومنه لا بد على المؤسسة معرفة المصادر التي تنبثق منها مقاومة التغيير وذلك لمحاولة مواجهة هذه المقاومة، وتبني مجموعة من الأساليب الحديثة من أجل الحد منها.

وقد حاولت هذه الدراسة إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة ومواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، ودور المعارف الضمنية والظاهرية في مواجهة هذه المقاومة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بتمرير استبيان على الباحثين و الإطارات في المركز ( مجتمع الدراسة ) ومن خلال فرضيات الدراسة التي تم اختبارها متبعين في ذلك مجموعة من الأدوات الإحصائية ونظام SPSS، وبعد عرض البيانات وتحليل الإجابة عن التساؤلات توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- معظم الباحثين يعملون على تشارك المعرفة وذلك من خلال استعدادهم لمشاركة الآخرين بمعارفهم من خلال العمل الجماعي والحوارات.
- المركز لا يولي الاهتمام اللازم بالمعارف الظاهرية ويعتمد على المعارف الضمنية أي أنه يركز على المعارف التي يمتلكها الباحثين بالدرجة الأولى في إجراء الاختبارات والتحليل التي يقوم بها المركز وهذا راجع لطبيعة نشاطه والتي تعتمد على أفكار الخبراء وخبراتهم .
- باحثي المركز رأوا أن بيئة المركز لا تعمل على تخريج المعرفة أي أن بيئة المركز لا تشجع على تفجير كل الطاقات والإمكانيات الكامنة لدى الباحثين، وبالتالي لا يوجد تحويل للمعارف الضمنية إلى معارف صريحة الموجودة لدى الباحثين في مركز البحث.
- الباحثين يرون أن مركز البحث لا يعمل على تجميع المعرفة سواء كان عن طريق تجميع معارف الفرق أو التعاون والتحالف مع مراكز بحث أخرى.
- الموظفون يرون أن مركز البحث لا يعمل على إدخال المعرفة أي تحويل المعارف الصريحة الموجودة في المركز إلى معارف ضمنية جديدة لدى الباحثين.

● وتبين الدراسة كذلك على وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة و مقاومة التغيير التنظيمي والتي تبلغ (0.65) وأن مساهمة إدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي تختلف باختلاف أنواعها فاموظفي المركز أبدوا موافقتهم على دور المعارف الضمنية في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي في حين لم يؤيدوا فكرة أن المعرفة الظاهرية لها دور في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي وذلك راجع لطبيعة الموظفين والذين أغلبهم من الباحثين والذين يهتمون بالدرجة الأولى على أفكارهم ومعارفهم الضمنية.

مما لا شك فيه أن هذه الدراسة قد قدمت مساهمة واضحة في إبراز دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري لدى باحثي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" ببسكرة، والتي أبرزت وجود علاقة بين إدارة المعرفة ومقاومة التغيير التنظيمي رغم تحفظ الباحثين والتزامهم بالحياد في الإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بتوليد المعرفة خصوصا ما تعلق بمركز البحث مباشرة نظرا لمخاوفهم الإدارية.

# قائمة المراجع

## الكتب:

1. فريد كورتل وآمال كحيله (2015): **إدارة التغيير في عالم متغير**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
2. صلاح الدين الكبيسي (2005): **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، العراق.
3. يوسف بن جاسم الهميلي (2008): **تصميم وتطبيق نظم قواعد البيانات العلاقية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، مركز البحوث، السعودية.
4. ارما بيسرا فرنانديز وراجيف سايبيروال (2014): **إدارة المعرفة النظم والعمليات**، ترجمة معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
5. عبد الفتاح التميمي ووليد سلامة (2008): **الشبكات المحلية والانترانت**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر.
6. غالب عوض النوايسة (2010): **مصادر المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات مع إشارة خاصة إلى الكتب المرجعية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
7. عمر أحمد همشري (2013): **إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
8. أكرم سالم حسن الجنابي (2013): **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. هيثم علي حجازي (2014): **المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات**، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
10. ربحي مصطفى عليان (2015): **إدارة التغيير**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

11. بهاء الدين المنجي العسكري وأنعام الحيايلى (2015): إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
12. سعد غالب ياسين (2007): إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
13. حسن محمد أحمد محمد مختار (2014): إدارة التغيير التنظيمي المصادر والإستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، الطبعة الثالثة.
14. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون (2013): إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.

## المقالات:

1. طالب أصغر دوسة وسوسن جواد حسين (2007): دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 47، العراق.
2. سليمان الفارس (2010): دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
3. طاهر حسن وحسين عيسى (2014): دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي "دراسة على عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 06، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا.
4. إبراهيم بن أحمد أبو جامع (2015): واقع وأهمية تطبيق إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة طيبة، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد 05، العدد 03، كلية التربية، جامعة طيبة، ماليزيا.
5. يحيى سليم ملحم ومحمد شاكر الإبراهيم (2008): استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، عمان، الأردن.

6. عدي غانم الكواز وآخرون (2014): القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليده في الإتحادات الرياضية الفرعية في نينوى، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 19، العدد 20، العراق.
7. حيدر خضر سليمان (2010): الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 09، العدد 04، العراق.
8. هديل داهي عبد الله وآخرون (2009): اسباب مقاومة التغيير التنظيمي لبعض القيادات الإدارية للاتحادات الرياضية في محافظة نينوى، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، المجلد 04، العدد 02، العراق.
9. محمد مصطفى القصيمي (2008): اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير "دراسة حالة"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 89، العدد 30، العراق.
10. غسان عيسى إبراهيم العمري (2009): دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر.
11. حباينة محمد (2014): تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة: دراسة حالة أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 30، الجزائر.
12. محمد زرقون والحاج عرابة (2014): اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر.
13. هاشم جبار مجيد الدده وإقبال غني محمد السمان (2017): أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري: دراسة استطلاعية في جامعة بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 25، العدد 25، العراق.
14. سماح صولح (2010): إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 09، الجزائر.



15. هدى ابراهيم نادر (2015): دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين: دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 44، العراق.
16. طالب أصغر دوسة وسوسن جواد حسين (2007): دور ادارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 47، العراق.
17. طاهر حسن وحسين عيسى (2014): دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: "دراسة على عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 06، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا.
18. رامز علي درويش (2014): أثر مقاومة التغيير على كفاءات أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 63، العدد 05، سوريا.
19. محمد مصطفى القصيمي (2008): اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير "دراسة حالة"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 89، العدد 30، العراق.
20. حيدر خضر سليمان (2010): الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 09، العدد 03، العراق.
21. عدي غانم الكواز وآخرون (2014): القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليله في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 19، العدد 20، العراق.
22. راشد حمدون ذنون وعدي غانم الكواز (2007): مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الملاك الإداري والتدريبي في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية في العراق، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 13، العدد 43، العراق.
23. علاوي عبد الفتاح (2013): أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة "سونغاز" وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

## المدخلات:

1. سامي حنوننة ورأفت محمد العوضي (2011): تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "إطار فكري"، مؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
2. مبارك بوعشة وليليا بن منصور (2012): إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي حول: "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، لبنان.
3. هيثم علي حجازي (2005): قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
4. أسماء رشاد نايف الصالح (2012): المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة "دراسة تطبيقية الشركات متعددة الجنسيات"، المؤتمر العلمي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
5. علي حسين السمير (2013): تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات السورية: دراسة ميدانية، المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات الأردنية حول: المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، عمان، الأردن.
6. أكرم ناصر (2006): نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير، مركز الدراسات والبحوث العلمية بدمشق، المؤتمر الرابع حول: "آفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي، دمشق، سوريا.

## المذكرات:

1. رزقان رميصاء ولقبيشي نرجس (2013): إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بتقوت، مذكرة ليسانس (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.

2. إسماعيل سالم منصور ماضي (2010): دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، فلسطين.
3. سايعي حفصية (2013): أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، مذكرة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
4. أمل بنت عمر خلف الزايد (2008): درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
5. بلحسين لندة (2013): دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
السنة الثانية: إدارة إستراتيجية

استبيان بحث

حول دور إدارة المعرفة في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي  
موجه لإطارات مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ( CRSTRA ) بسكرة

تحية طيبة وبعد،

يشرفني التقدّم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك لاستقاء متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة الإستراتيجية والذي يهدف إلى استقصاء آراء واتجاهات إطارات مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول دور إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية) في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي. علما أننا نعني بإدارة المعرفة جميع العمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعارف ومحاولة التحكم فيها سواء الضمنية أو الظاهرية، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تملكها المؤسسة، حيث نعني بالمعرفة الضمنية تلك المعرفة المتوطنة في عقول الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، وهي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي، أما المعرفة الظاهرية فهي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات، المحاولات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات.

أما بالنسبة لمقاومة التغيير التنظيمي فهي تعني امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تأخذ المقاومة الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري.

الطالبة/ لحوحي رحيمة

القسم الأول: البيانات العامة.

تهدف بيانات هذا القسم للإطلاع على بعض المميزات والخصائص الاجتماعية والميدانية لعينة الدراسة المستهدفة في إطار هذا البحث، حتى يمكن تفسير وتحليل وتبرير بعض النتائج لاحقا، لذا يرجى من سيادتكم وضع العلامة (✓) في المربع الملائم لاختياركم.

النوع:	ذكر	...	أنثى	...					
<b>وحدة الارتباط</b>									
مصلحة	...	دائرة	...	مديرية	...	وكالة	...		
<b>المؤهل العلمي</b>									
تقني سامي	...	ليسانس	...	مهندس	...	ماستر/ماجستير	...	دكتوراه	...
<b>المجال الوظيفي</b>									
الوسائل العامة	...	الموارد البشرية	...	المحاسبة والمالية	...	الإعلام الآلي	...	البحث	...
العمر	...	سنوات الخبرة	...	الدورات التكوينية	...	الترقية	...		...

## القسم الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي.

تهدف عبارات القياس الواردة ضمن هذا القسم معرفة كيف تتبثق مقاومة التغيير التنظيمي عن المصادر الفردية والاجتماعية والتنظيمية، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً
<b>تنبثق مقاومة التغيير التنظيمي من المصادر الفردية من خلال ما يلي:</b>						
01	محاولة المؤسسة تحقيق مصالحها دون الإلتباه إلى مصالح الموظفين					
02	صعوبة تغيير العادات التي اكتسبها العامل في عمله داخل المؤسسة					
03	الشعور بأن المتواجدين بالمؤسسة متمسكون بعاداتهم ولا يحدون عنها					
04	الخوف من التغيير الذي يؤدي إلى نقل بعض الأفراد إلى وظائف أخرى					
05	الخوف من أن يؤدي التغيير لانخفاض الدخل .					
06	التخوف من عدم التمكن من الاندماج والتكيف مع التغيير					
<b>تنبثق مقاومة التغيير التنظيمي من المصادر الاجتماعية من خلال ما يلي:</b>						
07	عدم الرغبة بالتغيير الذي يضر بالمصالح الاجتماعية في المؤسسة.					
08	عدم رغبة الجماعة في المؤسسة بذلك التغيير.					
09	عدم تقبل التغيير الذي يؤدي إلى تغيير العلاقات القائمة بين العاملين.					
10	رفض التغيير الذي يتطلب بناء علاقات اجتماعية جديدة.					
11	التغيير بالمؤسسة بصفة عامة قد يقلل من منافع مجموعات العمل					
12	اعتبار التغيير تهديداً للتحالفات أو العلاقات القائمة					
<b>تنبثق مقاومة التغيير التنظيمي من المصادر التنظيمية من خلال ما يلي:</b>						
13	تميز الإجراءات والاتصالات الرسمية في المؤسسة بالتعقيد.					
14	المحاولات الفاشلة في التغيير في السنوات السابقة داخل المؤسسة تدفع إلى عدم تقبل التغييرات الجديدة.					
15	ثقافة المنظمة لا تشجع على التطور والمواكبة والتغيير.					
16	ضعف الاتصال والتنسيق بين العاملين والجهة المسؤولة عن عملية التغيير.					
17	اعتماد هياكل تنظيمية غير مساعدة للعمل الفردي والجماعي.					
18	غموض النتائج النهائية لعملية التغيير					

### القسم الثالث: إدارة المعرفة.

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز دور إدارة المعرفة ببعديها (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية) في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً
<b>إدارة المعرفة الضمنية دور في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي من خلال ما يلي:</b>						
19	حرص المؤسسة على توليد المعرفة الضمنية من مختلف الموظفين.					
20	توعية الفرد داخل المنظمة وتوجيهه لتقبل الأفكار الهادفة للتغيير والتطوير					
21	رفع وزيادة التعلم التراكمي عند الأفراد و مستوى خبراتهم					
22	تدعيم الروابط الاجتماعية وتبادل الخبرات والمعلومات					
23	اكتساب وتبادل المعارف الضمنية من خلال الحوار الجماعي					
24	إنشاء العلاقات غير الرسمية وغرس روح المبادرة والمشاركة بين الموظفين					
25	توفير مناخ تنظيمي يساهم في تطوير قدرات العاملين.					
26	تدعيم الاتصال والتنسيق بين العاملين والجهة المسؤولة عن عملية التغيير					
27	الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير من حيث الوقت والمال					
<b>إدارة المعرفة الظاهرية دور في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي من خلال ما يلي:</b>						
28	إعلام الموظفين مسبقاً بالتغيير وتسهيل عملية البحث والوصول للمعلومات اللازمة عن طبيعته					
29	محاولة التغيير في العادات المرسخة لدى العاملين نحو الأفضل					
30	توضيح فكرة التغيير ومختلف الجوانب التي سيمسها والأفراد الذين سيشملهم هذا التغيير					
31	توحيد جهود جماعات وفرق العمل لأداء المهام بشكل أفضل					
32	شرح الأفكار وأسباب التغيير وأيضاً نتائجه وفوائده من خلال اللقاءات و الاجتماعات					
33	يعزز الروابط بين أفراد المنظمة ويقلل من التوتر والارتباك عند حدوث التغييرات					
34	نشر ثقافة تنظيمية مبنية على المبادرة والمشاركة					
35	تعريف العاملين بالتعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ عملية التغيير وتغيير مراكز اتخاذ القرارات والمراكز الوظيفية					
36	تجنب الإجراءات المعقدة للتغيير وجعلها أكثر بساطة وسلامة					