



## قيادة التغيير كمنهج لتحقيق متطلبات التحول نحو إقتصاد المعرفة

### دراسة مركب الإسمنت عين توتة (باتنة)

Leading change as an approach to meet the requirements of a shift towards a knowledge economy

Study of cement complex Ain Tuta (Batna)

د/بن سماعيل حياة<sup>2</sup>

ط.د/بشوع سعاد<sup>1</sup>

[bech.soua155@gmail.com](mailto:bech.soua155@gmail.com) جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر<sup>1</sup>

[Hayette.15@gmail.com](mailto:Hayette.15@gmail.com) جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر<sup>2</sup>

تاريخ القبول: 2018/4/ 16

تاريخ الاستلام: 2018/3/ 30

#### الملخص :

تناول الموضوع دور قيادة التغيير كمنهج لمواجهة متطلبات إقتصاد المعرفة في مركب الإسمنت عين توتة (باتنة)، حيث تتكون عينة الدراسة من 82 موظف وتم استخدام برنامج spss في التحليل الإحصائي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن الموارد البشرية بالمصنع تدعم تشارك الرؤية وتفصح المجال لمناقشة مشاكل العمل، كما تتبع إدارة المصنع منهج تمكين العاملين للتغلب على مقاومة التغيير إلا أن أفراد العينة غير راضيين على المعايير المستخدمة لتقديم الحوافز وعدم المساواة في فرص التعليم والتدريب المبرمجة. الكلمات الدالة: إقتصاد المعرفة، قيادة التغيير، ثقافة التغيير، فرق التغيير، مجتمع المعرفة.

تصنيف JEL:M13

#### Abstract :

The study tackled the role of leadership change as a method to cope with the requirements of the knowledge economy in the Ain Batouh cement complex. The study sample consists of 82 employees. The spss program was used in statistical analysis. We find Resources supports in the factory involved vision and give way to discuss the problems of work, and follow the factory management approach to enable workers to overcome the resistance to change, but the respondents are not satisfied with the criteria used to provide incentives and the lack of equal access to education and training programmed.

**Keywords:** Knowledge Economy -Change Leadership -Change Culture - Change Teams -Knowledge Society.

JEL classification codes:M13

## مقدمة.

ساهم إقتصاد المعرفة في إدخال العديد من الأساليب الحديثة على طريقة تسيير المنشآت وتوجيهها نحو تحقيق الميزة التنافسية والريادة في مجال تخصصها، لذا أضحت لزاما عليها تبني المفاهيم الجديدة وتطبيقها بفاعلية لضمان بقائها في ظل قيد الإمكانيات المتاحة وتطورات بيئة الأعمال، لتعد قيادة التغيير من الأساليب الحديثة التي تحقق للمنشأة الإدماج في الإقتصاد المعرفي لإرتكازها على عنصرين التغيير في إتجاه وسلوكيات الموارد البشرية وإحتواء عناصر مقاومته لجعل المنشأة الحالية رائدة عالميا من خلال التوجه نحو تقليل دورة الزمن وإستخدام التقنيات المتجددة ومشاركتها، والتغيير في الثقافة التنظيمية بزرع ثقافة التغيير التي تسهم في تغيير علاقات العمل وجعلها تعاونية لمواجهة التحديات وحل المشاكل بطريقة إبداعية.

## إشكالية الدراسة.

فرضت التغيرات المتجددة وتسارع معدلات التغيير التكنولوجي وثورة الإتصالات في شتى المجالات ضرورة توجه الدول والمنظمات نحو الإقتصاد المعرفي القائم على الأصول اللاملموسة كمعيار للثروة بعدما كانت تقاس الثروة بالذهب، وعليه فإن التوجه نحو مواكبة التغيرات أو التكيف معها لن يتم إلا بتوافر قيادة مؤهلة يصطلح عليها بقيادة التغيير، وعلى ضوء ما سبق إرتأينا طرح الإشكالية التالية:

**كيف تساهم قيادة التغيير في مواكبة متطلبات التحول نحو الإقتصاد المعرفي؟**

ولمعالجة إشكالية الدراسة نطرح الأسئلة التالية:

- هل تساهم قيادة التغيير في بناء مجتمع معرفي؟
- ما هي متطلبات قيادة التغيير للإدماج في الإقتصاد المعرفي؟
- هل يساهم فريق التغيير الذي يحوي على الكفاءات البشرية بإكتساب مزايا تنافسية وخلق قيمة مضافة؟

- كيف يمكن الحكم على فعالية قيادة التغيير في مركب الإسمنت عين توتة (باتنة) في ظل التطورات التكنولوجية والمعرفة المتزايدة والمتجددة؟

#### فرضيات الدراسة.

- قيادة التغيير في مركب الإسمنت عين توتة (باتنة) لا يركز على هرم السلطة الإدارية.
- توجه قيادة التغيير نحو الإهتمام بالموارد البشري لبناء مجتمع معرفي في مركب الإسمنت عين توتة (باتنة).
- تساهم قيادة التغيير في توجيه مركب الإسمنت عين توتة (باتنة) نحو التكيف مع المتغيرات الحالية المبنية على الإقتصاد المعرفي.

#### أهمية الدراسة.

تعد قيادة التغيير أو كما يطلق عليه أيضا بوكيل التغيير إذا ما تم الإستعانة بموارد بشرية من خارج المنشأة من أهم الأساليب المقدمة للدراسة من طرف المختصين في مجال الإدارة والباحثين الأكاديميين لتأثيرها المباشر على بناء مجتمعات معرفية قادرة على مواجهة التحديات الحاصرة والمستقبلية والإستفادة منها للوصول إلى تنافس معرفي، كما تتجه الدراسات الحالية إلى تحديد العناصر الفعالة لقيادة التغيير والدفع بشكل مستمر لتحقيقها بإعتمادها على رأس المال الفكري كمصدر للثروة، كما أن المتتبع للتطورات التاريخية للمنظمات الجزائرية يجدها تعاني العديد من المشاكل إلا أن الإشكال المشترك هو سوء التسيير النابع من سيادة الثقافة التقليدية القائمة على إتباع اللوائح والقوانين والتمسك بالوضع القائم (مقاومة التغيير) الأمر الذي حال دون تقدمها، لذا فإن توجه المنشآت في الجزائر خاصة المنظمات ذات النشاطات الإستراتيجية نحو تبني أسلوب قيادة التغيير كمنهج يمكنها من تحقيق الإندماج في الإقتصاد المعرفي.

### أهداف الدراسة.

- محاولة التأكيد على الدور الذي تلعبه قيادة التغيير ضمن الإقتصاد المعرفي في خلق مجتمع معرفي يقود المنشأة نحو التميز.
- الوقوف على مساهمة قيادة التغيير في دمج الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية والقدرات الإبداعية لتحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة واقع قيادة التغيير في المنشآت الصناعية وكيف تعمل على حشد المهارات المتنوعة للتغيير التدريجي أو الجذري وفقا لخطة التغيير الموضوعية.
- الوقوف على مدى الإعتماد على المركب الصناعي للإسمنت عين توتة(باتنة) على فرق التغيير لإحداث عملية التغيير المطلوبة ومواكبة التغيرات الحاصلة في الإقتصاد المعرفي.

### منهج الدراسة.

من أجل معالجة إشكالية الدراسة ومحاولة إختبار الفرضيات تم الإعتماد المهج الوصفي التحليلي في الإطار النظري للدراسة في حين تم إعتماد منهج دراسة الحالة في الإطار التطبيقي للدراسة بالإعتماد على الإستبيان الموزع على مصنع الإسمنت عين توتة(باتنة) كأداة لجمع البيانات وتم تحليلها بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss .

### 1. الإطار النظري للدراسة.

وجود قيادة تغيير قادرة على وضع الرؤية ومشاركتها لخلق مجتمع معرفي مبدع في بيئتها الداخلية ومتكيف مع بيئة الأعمال للوصول إلى بناء منشآت التغيير الحديثة، لذا تحرص المنظمات على مواكبة التغيرات باللجوء للمعرفة المتمثلة في الموارد البشرية المؤهلة وإدخال التكنولوجيا الحديثة لإكتساب ميزة تنافسية للسلع والخدمات.

## 1.1 إقتصاد المعرفة ورأس المال الفكري.

لتكيف المنشآت مع ما تفرضه متطلبات الأسواق العالمية أصبح من الضروري لها الإدماج في الإقتصاد المعرفي وتبني سماته الأساسية من المرونة والقدرة على التجديد والإبتكار وتوليد المعرفة لخلق منتجات وخدمات ذات جودة عالية تحتاح الحدود الجغرافية بتمييزها ليصبح إقتصاد المعرفة منبع للثروة في جميع الدول المتقدمة منها والنامية، ليعرف إقتصاد المعرفة بأنه: "الإقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات معرفية- إنشاء، تحسين، تقاسم، تعلم، تطبيق وإستخدام المعرفة بأشكالها- في القطاعات المختلفة بالإعتماد على الأصول البشرية (اللاملموسة) وفق خصائص وقواعد جديدة." (نجم عبود نجم، 2008)، ليركز هذا التعريف على ضرورة الإستثمار في الموارد البشرية لإعتبارها المصدر الأساسي في توليد المعرفة وتطبيقها، كما يعرف أيضا على أنه "الإقتصاد الذي يتمثل في إنتاج السلع والخدمات المعتمدة على نشاط المعرفة المكثفة التي تساهم في تسريع التكنولوجيا والتقدم العلمي، إعتقادا على القدرات الفكرية بدلا من الثروات المادية والطبيعية، مع دمج جهود التحسين في كل مرحلة من عمليات الإنتاج عن طريق البحث والتطوير والعلاقة مع الزبائن التي تتعكس إيجابا على تزايد الناتج المحلي الإجمالي." (محمد سيد سلطان، 2016)، ليتجه هذا التعريف نحو عمليات البحث والتطوير للإنتقال من المرحلة الحالية أو تحسينها بالإعتماد على الموارد البشرية والمادية لإنتاج سلع وخدمات معرفية تساهم في الإقتصاد، كما يمكن النظر إلى إقتصاد المعرفة على أنه الإقتصاد الذي يقوم على تجميع وإنتاج وتوظيف المعلومات والمعرفة بإستخدام رأس المال بشري عالي المهارة وتقنيات متقدمة لتحقيق النمو والتنمية الإقتصادية أي أن المعرفة والإبتكار هي الأساس والقوة الدافعة التي تحرك النمو الإقتصادي وتدعم تنافسية الإقتصاد، (ضحى فاضل، 2017) ، ليعد بذلك رأس المال الفكري أساسا لتحريك المنشآت، ومنه تحريك عجلة التنمية في الدولة، حيث يعرف رأس المال الفكري على أنه "المعرفة،

المهارة والتكنولوجيا التي تستخدم لخلق الميزة التنافسية والذي يساعد في إستخدام كل هذه المعرفة والخبرات العلمية في إطار الهيكل التنظيمي والتكنولوجي لخلق نظام مهني محترف داخل الشركة." (حريري بوشعور وصليحة فلاق، 2011)

ليعد توجه الدول نحو الإهتمام بمعدلات النمو وتوجه المنشآت نحو الإهتمام بالتنافس المعرفي والريادة في مجال عملها ضمن ما تفرضه تغيرات بيئة الأعمال ومتطلبات الإقتصاد المعرفي يتطلب التوجه نحو الإستثمار في الموارد المتاحة لديها فيما تعلق بالوقت والجهد والمال، والذي لن يتحقق إلا بتبني عملية التغيير الفعال حيث يرى "Morris and Roben" أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية واللجوء إلى عملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير. (سعد بن مرزوقي العتيبي، 1426هـ)

ولإحداث عمليات التغيير وفقا لخطة مدروسة لا يكفي إمتلاك الموارد المادية فقط في ظل غياب موارد بشرية مؤهلة تملك مهارات أساسية لتنفيذ التغيير ومواجهة الصعوبات وعليه فإن المنشأة تعمل على توجيه مواردها البشرية نحو التعلم والتدريب لتحسين كفاءتهم على إستخدام التقنيات الحديثة وتوليد الأفكار وتطبيقها.

### 1.1.1 منهج قيادة التغيير في ظل متطلبات إقتصاد المعرفة.

يعد البقاء والإستمرارية في محيط أعمال متغير هو التحدي الأساسي للمنشأة في ظل القدرة التنافسية ومدى تحقيق النجاح المطلوب، لكون الإستجابة السريعة للمتغيرات المفاجئة من عوامل بيئة الأعمال وتأثيراتها، إضافة إلى معايير الأداء، الربحية، الإرتفاع المستمر للإقتصاد الرقمي يجعل العملاء أكثر دراية وأقل تسامحا، ما يؤدي إلى صعوبة إخفاء الأخطاء في المنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء. (project management institute, 2013)

والتحدي الذي يواجه جميع المنشآت في ظل إقتصاد المعرفة هو مصطلح التغيير الذي يعرفه "Robnson" على أنه" التحرك من الوضع الحالي الذي نعيش فيه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية." (سيد سالم عرفة،2013)، ليصبح التغيير حاجزا لبعض المنشآت لأنه المصطلح الوحيد الذي سيفرض نفسه، لذا أصبح لزاما عليها على إختلاف طبيعة نشاطها أن تعتمد على قيادة التغيير للوصول إلى منشآت الأعمال الناجحة والتي تتم بإتباع منهج سلوكي قائم على إحداث التوازن بين تحقيق أهدافها وتحقيق منفعة مواردها البشرية عن طريق ما يقوم به مورد بشري كفؤ ومؤهل لقيادة التغيير يطلق عليه" قائد التغيير" من زرع ثقافة التغيير التي تمنح فيها الموارد البشرية الثقة والمرونة لأداء مهامها بطريقة أفضل، فإذا كانت القيادة تعرف على أنها " عملية من العلاقات المتداخلة يحاول المدير أو القائد من خلالها التأثير رسميا في سلوك الآخرين، كما يؤثر في سلوك المنظمة ويوجهها نحو تحقيق الأهداف المحددة لها."(هدى أحمد عبد الله سلامة،2011) ، فإن قيادة التغيير ينظر إليها على أنها قيادة تحويلية حيث يعرفها" إياد حماد" بأنها" نمط قيادي له رؤية واضحة عن المستقبل وأهدافه تشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل بتبني أساليب قيادية مرنة تمكن من التأقلم والتكيف مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، وتهتم بالعمل الجماعي المنظم والعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة في المستويات الإدارية جميعا." (إياد حماد وتيسير زاهر،2011) ، إننا قيادة التغيير هي محاولة بذل الجهود وإتباع جميع السبل التي من شأنها توفير الإمكانيات المادية والتقنيات المتجددة وإدماج قدرات الموارد البشرية (المتعلمة والمدرية) لإحداث التغيير في ظل ما تفرضه بيئة الأعمال وضغوطات العمل(توفير المناخ الملائم لإحداث عملية التغيير) من جهة، وإمتلاك القدرة على المبادرة والإبتكار والمرونة لتنفيذ عملية التغيير وإستمرارها بإتجاه إيجابي ومنه دفع المنشأة نحو التميز والريادة.

ومن السمات الأساسية لقائد التغيير أنه ملم بكل أحداث المنشأة من فعاليات ونشاطات ويساهم في توجيهها نحو الأفضل بالوقوف على الوضعية الحالية للمنشأة وكيف يمكن أن تكون مستقبلا(صياغة الرؤية) والعمل على إيصال الوضعية الحالية والرؤية المستقبلية بإشراك الموارد البشرية على جميع المستويات التنظيمية في عملية إتخاذ القرار، ومنه إمتلاك القدرة على التكيف مع متطلبات بيئة الأعمال المبنية على الإقتصاد المعرفي.

إن نجاح عملية التغيير بإتجاه إيجابي تكمن في قدرة قائد التغيير على إقناع المنشأة الحالية(الحصول على الدعم من الإدارة العليا) على الإستثمار في رأس المال البشري ليمتلك القدرة على تحقيق التكامل بين السلوكيات الرسمية والغير الرسمية في العملية الإدارية وتحقيق الأهداف بالمرونة اللازمة في ظل وضوح الرؤية المتوقعة التي تمت صياغتها بعقلانية وإستراتيجية وإيصالها بوضوح إلى جميع المستويات الإدارية بأسلوب فعال يسمح بتحويل الرؤية لتصرفات لتوجيه قدرة الموارد البشرية بالمنشأة إلى التعرف على الحاجة للتغيير وتطبيقها من خلال التغيير في المهام، الإستراتيجيات والتقنيات وحدود المسؤولية للوصول إلى كفاءة التغيير المطلوبة ومرحل تنفيذها للعمل بروح الفريق شرط أن تحوي فرق التغيير على التنوع في المهارات والخبرات العملية والأكاديمية من مورد بشري مبدع قادر على التجديد والإبتكار، الإقناع والتأثير، حشد وسائل التغيير الضرورية لعملية التغيير وتنفيذه لتحسين الوضع التنافسي للمنشأة.

يجب توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية في قائد التغيير من أهمها قوة الإقناع على إعتبار أن إيجاد الحجة المقنعة لتنفيذ التغيير وإشراك جميع الموارد البشرية لبناء وتطوير الخطة الفعالة لإحداث التغيير والتأكد من الإلتزام به عن طريق المتابعة والتدريب لتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية لمواجهة متطلبات التغيير والعمل على



تشخيص الضغط من أجل التغيير أو مقاومته، وكذا الرؤية و الإتصال والتي تعد من أهم مقومات قائد التغيير الناجح.

### 1.1.1.1 دور قيادة التغيير في بناء منظمات التغيير الجديدة.

إن توجه قائد التغيير نحو تنفيذ عملية التغيير تواجه العديد من العقبات أهمها مقاومة بعض الموارد البشرية للتغيير وهو ما يصطلح عليه بمقاومة التغيير حيث تعرف بأنها "الإمتناع عن التغيير والتمسك بالأوضاع القائمة، أو هو عدم إمتثال الأفراد للتغيير بالدرجة المناسبة والركون للمحافظة على الوضع القائم." (pascal chrpentier,2014)، وعليه فإن بروز مقاومة التغيير تستلزم الوقوف على مدى وعي الموارد البشرية وإلى أي مدى يمكن تقبلهم لعملية التغيير؟ وهنا على قائد التغيير تحديد الموارد البشرية التي يمكن الإستثمار فيها وهي الموارد التي تمتاز بالثبوت أو بالإستعداد السريع لحدوث التغيير، في حين الموارد البشرية البطيئة الإستجابة يمكن لقائد التغيير منحها أعمال سطحية قليلة لأنه لا ينتظر منهم الكثير، ونجد موارد بشرية محايدة لعملية التغيير يقوم قائد التغيير بالإستفادة من رأيهم حول عملية التغيير، مع وجود موارد بشرية رافضة تماما للتغيير وهي التي تشكل مقاومة التغيير والتي وجب البحث فيها على إجراءات التغلب على مقاومة التغيير باللجوء إلى مجموعة من الإجراءات أهمها الإتصال لتوضيح الرؤية والتحفيز والإلزام لتنفيذ الرؤية وتمكين العاملين من خلال منح ثقة أكبر للمشاركة وإتخاذ القرار ما يجعل عملية التغيير مرنة ومقبولة.

إن عملية التغيير في تنشأ عنها حالة خوف من الوضع الجديد الذي يمكن أن يؤثر على الحياة الشخصية والمهنية للمورد البشري داخل المنشأة، لذا يعد إستعداد فرق التغيير للمشاركة في نقل المنشأة من مستوى كان يعتقد في السابق أنه غير ممكن إلى وضع جديد يساهم فيه سلوك الموارد البشري من خلال دراسته لأولويات المنشأة وتوجهاتها

المستقبلية وبناء نموذج للتغيير وتطويره حسب مختلف مراحل العمل ومواجهة المشاكل والصعوبات وحلها بشكل إبداعي. (Bruno bachy and christine harache,2010) يأتي دور قائد التغيير غي التأثير على إتجاهات وسلوك الأفراد بجعل الثقافة التنظيمية ثقافة للتغيير الإيجابي عن طريق التأثير التراكمي الممارس من خلال العمليات والأنظمة والعلاقات السلوكية والإتجاهات، ويعد الوصول إلى ثقافة تنظيمية مهيأة للتغيير من الركائز الأساسية لنجاح المنشآت وتشجيع الإبتكار، ليعرف "David" الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة." (زين الدين بروش ولحسن هدار، 2007)

يقوم قائد التغيير في سبيل بناء ثقافة تنظيمية تتماشى ومتطلبات التغيير (ثقافة التغيير) بدراسة قواعد السلوك العام ومحاولة تطويرها لكون المورد البشري العصب الرئيسي في عملية التغيير وإدارتها بنجاح فيلجأ إلى تحديد مختلف الكفاءات المهنية والنظر إلى المعتقدات والقيم والمسلّمات التي يتعايش بها المورد البشري داخل المنظمة لمحاولة توجيهه ليكون فاعلا في المنظمة عن طريق التعليم والتدريب للوصول إلى خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع المعتقدات الجديدة المكتسبة والتمسك بها في ظل مجتمع معلوماتي مطور.

ولنجاح عملية التغيير وإدارتها بنجاح لا يكفي أن يقوم قائد التغيير بتغيير سلوكيات وإتجاهات الموارد البشرية فقط إنما لا بد من ترسيخ ثقافة التغيير الجديدة حيث تحتوي هذه الثقافة بيئة لتوليد الأفكار وإستخدام التقنيات وتوحيد الجهود بما يتلاءم والأنظمة الإدارية، كما ويجب إعتداد طرق لتقييم الأداء والحصول على التغذية العكسية لمساعدة المنشأة على توفير المناخ الملائم لترجمة خطة التغيير إلى واقع وضمان إستمراريتها في ظل بيئة أعمال سمتها الأساسية هو عدم التأكد.

لتعد ثقافة المنشأة وقيادة التغيير عنصرين يحققان التكامل لخلق بيئة عمل تكيف وتنفيذ خطة التغيير المدروسة بشكل دقيق من قائد التغيير ( قائد التغيير يقف على واقع المنظمة وضغوطات بيئة العمل ليحدد الرؤية ويرسم مسارها مع دراسة لأهم عنصر يواجه قيادة التغيير في المنشآت وهو دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها) بالمرونة الكافية كي لا تحيد عن الهدف الأساسي لها، ونكمن حاجة المنشأة لقائد التغيير كونه العنصر الفعال القادر على تغيير الثقافة التنظيمية وتطويرها في جميع المستويات التنظيمية، فقيادة التغيير على المستويات العليا تجعل مواردها البشرية تساهم في إنشاء ثقافة من شأنها إحتواء تغيرات بيئة الأعمال وصياغة الرؤية المشتركة لتليها مرحلة إيصال وتوضيح الرؤية إلى المستويات الوسطى والمستويات التشغيلية مع لجوء قائد التغيير إلى العديد من الأساليب التحفيزية ومنه الوصول إلى خلق كفاءات جماعية.

## 2. الإطار التطبيقي للدراسة.

### 2.2 إجراءات وأدوات الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من عينة مأخوذة من مركب الإسمنت عين توتة ولقد إستهدف توزيع الإستبيان على الموظفين من أصحاب القرار في المستويات العليا والوسطى وكذا التنفيذية نظرا لإنسجام هذه العينة مع متطلبات دراسة الموضوع لهذا تم تصميم الإستبيان وفقا لثلاثة أجزاء، تضمن الجزء الأول خصائص عينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، عدد الدورات في مجال القيادة )، أما الجزء الثاني فتضمن العبارات التي تعالج دور قيادة التغيير في تكوين فرق التغيير كمنهج للتكيف المرن مع متطلبات الإقتصاد المعرفي، في حين تناول الجزء الثالث دور قيادة التغيير في زرع ثقافة التغيير كمنهج لتحقيق متطلبات الإقتصاد المعرفي، ولهذا الغرض تم توزيع 125 إستبيانا تم إسترجاع 95 إستبيانا إلا أنه وبعد الإطلاع والتدقيق تم إستبعاد 13 إستبيانا، ما جعل الإستمارات القابلة للتحليل الإحصائي 82 إستبيانا، وقد تم إستخدام برنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss لتحليل بيانات الدراسة بإستخدام المقاييس الإحصائية المتعارف عليها في هذا المجال- معامل الثبات، معامل الصدق، المتوسط الحسابي، التكرارات والنسب المئوية، الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف).

## 2.2.2 ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم(01): معامل الثبات والصدق.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
دور قيادة التغيير في تكوين فرق التغيير كمنهج للتكيف المرن مع متطلبات الإقتصاد المعرفي.	08	0,833	0,912
دور قيادة التغيير في زرع ثقافة التغيير كمنهج لتحقيق متطلبات الإقتصاد المعرفي.	06	0,684	0,827
مجموع عبارات المحورين	14	0,707	0,840

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم(01) تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الإستبيان نجد أن قيمته للمقاييس ككل تساوي(0,707) وهي أكبر (0,60) التي تعبر عن الحد الأدنى المقبول للمعامل ما يشير إلى أن الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، كما نجد معامل الصدق مرتفع (0,840) وبالتالي يمكن الإعتماد والوثوق بالنتائج وتعميمها.

2.2.2.2 عرض وتحليل بيانات الدراسة.

جدول رقم(02): التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	47	57,3
	أنثى	35	42,7
المجموع		82	100
العمر	أقل من 30 سنة	20	24,4
	أقل من 40 سنة	31	37,8
	أقل من 50 سنة	31	37,8
المجموع		82	100
المؤهل العلمي	ليسانس	35	42,7
	ماجستير	06	7,3
	مؤهل آخر	41	50,00
المجموع		82	100
الخبرة	أقل من 05 سنوات	1	1,2
	أقل من 10 سنوات	22	26,8
	أقل من 15 سنة	23	28,00
	15 سنة فأكثر	36	43,9
	المجموع		82

عدد الدورات	لا توجد	37	45,1
في مجال القيادة	دورة واحدة	23	28,00
	دورتان فأكثر	22	26,8
المجموع		82	100

المصدر: من إعداد الباحثتان بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول قم(02)، نجد أن نسبة الذكور والإناث متقاربة حيث بلغت نسبة الذكور 57,3% والإناث 42,7% و هذا يعكس طبيعة العمل في المركب خاصة في المستويات التشغيلية التي تتطلب عدد أكبر للذكور، كما أن غالبية أعمار عينة الدراسة أقل من 40 وأقل من 50 سنة كانت بنسب متساوية 37,8% مع وجود للفئة الشابة جدا الأقل من 30 سنة بنسبة 24,4% وهو ما يعكس تنوع للمؤهلات حيث بلغت نسبة الأفراد الحاملين لشهادة الليسانس والماجستير 42,7% و 7,3% مع وجود لمؤهلات أخرى تشكل غالبية عينة الدراسة بنسبة 50,00% وهو ما يعكس الإعتماد على تنوع مؤهلات الموارد البشرية وبخبرات فاقت معظمهما 15 سنة بنسبة 43,9% لنجد التوافق بين الفئات الأقل من 10 و15 سنة بنسبة 26,8% و28% على التوالي وهو ما يعكس القدرة على تحديد وصياغة الرؤية الواضحة وصناعة القرارات المشتركة، ما يجعل المركب يتجه نحو عمليات برمجة دورات القيادة للتعلم والتدريب حيث نجد نسبة معتبرة قامت بدورة واحدة أو دورتان فأكثر بنسبة 28,00% و26,8% على التوالي في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين لم تتح له الفرصة 45,1%.

جدول رقم(03): عرض وتحليل محاور الإستبيان ( المحور الأول: دور قيادة التغيير في

تكوين فرق التغيير كمنهج للتكيف المرن مع متطلبات الإقتصاد المعرفي)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تعتمد قيادة التغيير في المنظمة على مواكبة المتغيرات لبيئة الأعمال لضمان تكيفها ونجاحها	1,74	0,663	38,10
2	تعمل قيادة التغيير في المصنع على بناء الرؤية المشتركة وتوضيحها في جميع المستويات الإدارية.	2,44	0,755	30,94
3	تعتمد قيادة التغيير في المنظمة على أسلوب المكافأة في مشاركة العاملين للتغلب على مقاومة التغيير.	1,59	0,845	53,14
4	تلجأ قيادة التغيير في المنظمة إلى الإعتماد على برامج التعلم والتدريب لتتماشى مع متطلبات عملية التغيير.	1,40	0,695	49,64
5	تعمل قيادة التغيير في المنظمة ضمن فرق العمل ذات تشكيلة متنوعة من الخبرات لتنفيذ برامج التغيير.	2,33	0,982	42,14
6	تحصل قيادة التغيير على الدعم من الإدارة العليا لتنفيذ برامج التغيير لتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة.	1,46	0,819	56,09
7	قيادة التغيير في المنظمة تمثل فرصة لتميز الموارد البشرية ذات الكفاءات الخاصة لإنتاج المعرفة وتنفيذها.	2,84	1,105	38,90

54,37	1,354	2,49	قيادة التغيير في المنظمة تفسح المجال لمناقشة مشاكل العمل ومنح الفرصة لإتخاذ القرارات بشكل تعاوني وطرح حلول مبدعة.	8
18,32	0,372	2,03	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج spss

من الجدول رقم(03) نلاحظ أن إجابات المبحوثين سجلت درجات تراوحت ما بين المتوسط والضعيف، حيث سجلت المتوسطات الحسابية للعبارات ذات الدرجة المتوسطة( 2,44، 2,33، 2,84، 2,49) في حين بلغت المتوسطات الحسابية للعبارات ذات الدرجة الضعيفة( 1,46، 1,40، 1,59، 1,74)، حيث حققت عبارات هذا المحور إنحرافا معياريا ( 0,372 ) في حين بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات المحور المتعلقة بدور قيادة التغيير في تكوين فرق التغيير كمنهج للتكيف المرن مع متطلبات الإقتصاد المعرفي(2,03) وهي نسبة متوسطة لا تعكس تبني قيادة التغيير لهذا المنهج ولكنها تساند بناء الرؤية المشتركة ومناقشة المشاكل لإيجاد حلول إبداعية أي أنهم يفضلون العمل الجماعي لإكتساب مهارات جديدة، ويبقى عدم الرضا عن طريق تداول فرض التعلم والتدريب وكيفية إعتماد أسلوب المكافأة في ظل عدم حصولهم على الدعم من المستويات الإدارية العليا، حيث بلغ معامل الإختلاف ( 18,32 ) وهو ما يعكس إنفاق المبحوثين على الإجابة.

جدول رقم(04): عرض وتحليل محاور الإستبيان (المحور الثاني: دور قيادة التغيير في

زرع ثقافة التغيير كمنهج لتحقيق متطلبات الإقتصاد المعرفي)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف
1	تلجأ قيادة التغيير في المنظمة إلى إستخدام	1,67	0,498	29,82



			أسلوب الإلزام والتحفيز لخلق ثقافة تمتاز بإحداث التوازن بين أهداف المنظمة ومنفعة مواردها البشرية.	
24,42	0,750	3,07	قيادة التغيير في المنظمة تساهم من خلال منهج تمكين العاملين في بناء ثقافة التغيير والتقليل من مقاومة التغيير.	2
54,49	1,030	1,89	قيادة التغيير تساهم في خلق بيئة عمل مشجعة على ممارسة المهام بأساليب جديدة تتماشى مع التغيرات التكنولوجية خاصة.	3
41,36	1,125	2,72	تلجأ قيادة التغيير في المنظمة إلى دراسة القيم والسلوكيات السائدة للتخلص من بعضها وتطوير الإيجابية لبناء ثقافة تغيير تسهم في الاستفادة من الفرص التي تطرحها بيئة الأعمال ومواجهة المخاطر أو التكيف معها.	4
28,45	0,939	3,30	قيادة التغيير في المنظمة تحرص على حشد جميع وسائل الإتصال لإيصال المعلومات لجميع المستويات الإدارية لخلق ثقافة داعمة للتغيير.	5
21,66	0,221	1,02	قيادة التغيير في المنظمة تحرص على رفع شعارات داعمة لثقافة التغيير في جميع الفعاليات التي تقوم بها.	6
16,93	0,403	2,38	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم(04) نلاحظ أن إجابات المبحوثين سجلت درجات تراوحت ما بين العالية، المتوسطة والضعيفة، حيث سجلت المتوسطات الحسابية للعبارات ذات الدرجة العالية(3,07,3,30)، في حين بلغت المتوسطات الحسابية للعبارات ذات الدرجة المتوسطة(2,72)، أما المتوسطات الحسابية للعبارات ذات الدرجة الضعيفة فبلغت (1,02,1,89,1,67)، حيث حققت عبارات هذا المحور إنحرافا معياريا (0,403) في حين بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المحور المتعلقة بدور قيادة التغيير في زرع ثقافة التغيير كمنهج لتحقيق متطلبات الإقتصاد المعرفي (2,38)، وهي نسبة متوسطة تعكس قيام تبني قيادة التغيير لهذا المنهج ولكنها تتبنى منهج تمكين العاملين للتغلب على مقاومة التغيير وتستخدم جميع وسائل الإتصال المتاحة لإيصال المعلومات لجميع المستويات الإدارية لخلق ثقافة التغيير، ويبقى عدم الرضا عن المعايير المستخدمة لتقديم الحوافز لإدخال العامل الشخصي في الكثير من الحالات حيث بلغ معامل الاختلاف (16,93) وهو ما يعكس إتفاق المبحوثين على الإجابة.

#### 2.2.2.2 تحليل الفرضيات.

**الفرضية الأولى:** قيادة التغيير في مركب الإسمنت عين توتة(باتنة) لا يركز على هرم السلطة الإدارية " من خلال تحليلنا للمحور الأول نجد أن قيادة التغيير لا تحظى بمساندة الإدارة العليا وصياغة الرؤية وتحديدتها وتوضيحها خاضع لمعايير السلطة وليس المشاركة وهو ما يؤدي إلى فشل عملية التغيير، وهو ما يؤكد عدم تحقق هذه الفرضية.

**الفرضية الثانية:** " توجه قيادة التغيير نحو الإهتمام بالموارد البشري لبناء مجتمع معرفي في مركب الإسمنت عين توتة(باتنة)"، من خلال تحليل بيانات المحور الثاني يتبين لنا إتباع مركب الإسمنت بعين توتة منهج تمكين العاملين للتغلب على مقاومة التغيير كما يتم اللجوء لدراسة السلوكات وتقييمها لتطوير الإيجابية منها من خلال حشد جميع وسائل

الإلتصال المتاحة لخلق بيئة عمل مشجعة على مواكبة المتغيرات الحاصلة إلا أن أسلوب الإلزام والتحفيز في الكثير من الحالات غير فعال لإعتمادة على شعارات فقط دون تحقيق لمنفعة الموارد البشرية في المركب، وهذا ما يؤكد التحقق الجزئي للفرضية.

**الفرضية الثالثة:** "تساهم قيادة التغيير في توجيه مركب الإسمنت عين توتة (باتنة) نحو التكيف مع المتغيرات الحالية المبنية على الإقتصاد المعرفي" من خلال دراسة قيادة التغيير بالجمع بين بناء فرق التغيير وبناء مجتمع المعرفة بالإعتماد على ثقافة التغيير ضمن مواكبة متطلبات الإقتصاد المعرفي نجد أن مركب الإسمنت يعتمد إلى تمكين العاملين بدراسة السلوكات خاصة على المستويات التشغيلية لخلق بيئة عمل تضمن عدم تقف الإنتاج ومواجهة ضغوطات العمل، لكنه يهمل أهمية القيادة على المستويات الوسطى والعليا رغم وجود المؤهلات المتنوعة التي تدعم إتخاذ القرارات التشاركية لمواجهة متطلبات بيئة الأعمال، وهو ما يؤكد التحقق الجزئي للفرضية.

#### الخاتمة

حاولت هذه الدراسة دعم التوجهات الجديد للمفاهيم والأساليب الإدارية المستمدة من الإقتصاد المعرفي القائم على الموارد البشرية لقيادة المنشآت وتطويرها للمساهمة في التنمية الإقتصادية، لنجد أن من أهم النتائج المتوصل إليها أن مركب الإسمنت عين توتة (باتنة) لا يستخدم قيادة التغيير بكل حيثياتها في تحقيق متطلبات إقتصاد المعرفة وإنما يتبع الأساليب الذي تضمن إستمرارية العمل دون تعرضه للمشاكل الآنية، ما يجعل إمكانية نجاح قيادة التغيير في المركب جد واردة إذا إعتمدت على مصلحة الجماعة بدل المنفعة الخاصة، والتداول في المناصب والإنصاف في توزيع فرص التعلم والتدريب والإعتماد على الموارد البشرية ذات المؤهلات الأكاديمية في إستخدام التكنولوجيا.

### توصيات الدراسة.

- إعتقاد مركب الإسمنت على الإتصال الغير الرسمي (الشائعات) لتوضيح الرؤية حول التغيير والمنافع المترتبة عليه للتقليل من مقاومة التغيير وتجنب التكاليف الإدارية.
- منح مركب الإسمنت حرية أكبر للأفكار الإبداعية للوصول إلى بناء قاعدة للكفاءات الجماعية ومنه تجنب المركب التكاليف المتعلقة ببناء فريق التعبير.
- دعم الإدارة العليا للأفكار الإبداعية القادرة على خلق ميزة تنافسية والتنبؤ بالمشاكل وحلها بتوفير الإمكانيات المادية والتخلي عن بعض اللوائح والتعليمات التي تحول دون ذلك.

### المقترحات.

- دراسة تطبيقية للعراقيل التي تحول دون نجاح قيادة التغيير وإستمرارها خاصة في حالة الإعتقاد على وكيل التعبير مع دراسة للتكاليف التي تتحملها المنشأة مقارنة بالعوائد المتوقعة.
- دراسة تطبيقية لتأثير قيادة التغيير على تحسين جودة الإنتاج والربحية بالمنشأة وفقا للتطورات الدولية في ظل الإقتصاد المعرفي.
- دراسة تعتمد على المقارنة بين الأنشطة الإستراتيجية للقطاعات الحيوية في الدولة وتأثير مفاومة التغيير عليها.

### قائمة المراجع

#### المراجع باللغة العربية.

#### كتب:

1. سيد سالم عرفة(2011)، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن،ص.17.

2. نجم عبود نجم(2008)، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات، الوراق للنشر والتوزي،الأردن،ص.187.

#### مقال في مجلة:

1. إياد حماد وتيسير زاهر(2011)،أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، ص.386.
2. زين الدين بروش ولحسن هدار(2007)،دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "enamc"بالعلمة، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الأول،ص.55.

#### مقال منشور في ملتقى:

1. حريري بوشعور وصليحة فلاق(2011)، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال،الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر،الجزائر
2. سعد بن مرزوق العتيبي(1426هـ)، دور القيادة التحويلية في إداة التغيير، ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، ، 18-19 صفر، المملكة العربية السعودية.
3. محمد سيد سلطان(2016)، تكنولوجيا الإعلام والإتصال وتحقيق إقتصاد المعرفة: آليات الإندماج ومتطلبات النمو المعرفي،المنتدى الإعلامي السنوي السابع، الرياض.

#### مذكرات:

1. هدى أحمد عبد الله سلامة(2011)، الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية( مقترحات للتفعيل)، جامعة القدس، غزة.
- مواقع الأنترنت: ضحى فاضل، التحول نحو إقتصاد المعرفة: الإمارات أنموذجا،2017، متاحة على الموقع:(consulté le 13/09/2017) [http :www.hattpost.com/news](http://www.hattpost.com/news)

## References in foreign language Books

1. Bruno bachy and christine harache(2010), Tout La Fonction Management, Dunod , Paris ,p.371.

## Articles

2. Project management institute(2013), management change in organizations: practice guide, , 14 Campus Boulevard, United States of America ,p.06.

## Websites

- 1.Pascal chrpentier(2014), les formes du management : la gestion du changement dans les organisations, Disponible sur le site <http://www.ladocumentation>:

francaise.fr/var/storaye/libris/330333043211/ex.pdf(consulté 08/08/2014)

قائمة الجداول.

الرقم	عنوان الجدول
01	معامل الثبات والصدق
02	التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة
03	عرض وتحليل محاور الإستبيان( المحور الأول: دور قيادة التغيير في تكزين فرق التغيير كمنهج للتكيف المرن مع متطلبات الإقتصاد المعرفي)
04	عرض وتحليل محاور الإستبيان(المحور الثاني: دور قيادة التغيير في زرع ثقافة التغيير كمنهج لتحقيق متطلبات الإقتصاد المعرفي)