



مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

التغيير التنظيمي وتنمية المعارف: دراسة حالة المؤسسة الجامعية الجزائرية

The organizational change and knowledge development :the Algerian university Enterprise case study

رشيد حمدوني¹، rachid.hamdouni@univ-sba.dz ، hamdouni rachid،

عيماد داتو سعيد²، imad datou ، datou_imad@yahoo.fr

ضيف سعيدة³، saida dif ، dif.saida@gmail.com

¹طالب دكتوراه، مخبر إدارة الابتكار والتسويق، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس (الجزائر)

²أستاذ محاضر، مخبر إدارة الابتكار والتسويق، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس (الجزائر)

³أستاذة متعاقدة، مخبر الطرق الكمية وتطبيقاتها في العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الجلفة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2021/06/07

تاريخ القبول: 2020/12/31

تاريخ الإرسال: 2020/09/04

الكلمات المفتاحية

ملخص

المعرفة؛
إدارة
المعرفة؛ التغيير التنظيمي؛
المركز الجامعي مغنية.

تهدف هذه الورقة البحثية الى دراسة مدى توافر مجالات التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي، التغيير الثقافي والتغيير التكنولوجي، التغيير في المهام)، في نجاح إدارة المعرفة، وذلك بتوزيع استبيان على عينة من موظفي المركز الجامعي مغنية مكونة من 66 موظف بالاعتماد على برنامج SPSS (26)، حسب النتائج الإحصائية المتحصل عليها هناك أثر موجب للتغيير التنظيمي بمختلف أبعاده على نجاح عمليات إدارة المعرفة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجالات التغيير التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة.

تصنيف JEL: O33؛ I23؛ D83

Abstract

Keywords

this research paper aims to study the (availability) effect of the prevalent organizational change scopes (structural change, cultural change, technological change, change in tasks,) on the success of knowledge management, by distributing a questionnaire to a sample that is compound of 66 employees at the University center in Maghnia, depending on the program SPSS (26). According to the obtained statistical results, the organizational change with its different dimensions has a positive effect on the success of knowledge management processes. The results have shown as well the existence of a statistically significant relationship at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the organizational change scopes and the knowledge management processes.

Knowledge ;
Knowledge
Management;
Organizational
Change ;
University
Center of
Maghnia ;

JEL Classification Codes: O33 ;I23 ;D83

*البريد الإلكتروني للباحث المرسل: rachidhamdouni85@hotmail.com

1. مقدمة:

تتسم البيئة الحالية بتغييرات كثيرة نتيجة سرعة وثيرة التطور التكنولوجي الهائل، الذي فرض ضرورة التنبؤ الجيد للمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وتبني مفاهيم واساليب ادارية حديثة تتماشى مع حالات عدم الاستقرار، وعليه يعتبر التغيير التنظيمي في شتى المجالات ضرورة حتمية لمواكبة وتحقيق السبق التنافسي وايجاد طرق تنظيمية مثلى تهدف الى الاستغلال الامثل لموارد المنظمة، سواء الملموسة أو غير الملموسة والوصول الى مرحلة التميز وتعزيز ما يسمى بأفضل الممارسات، لأن الممارسات الأفضل اليوم ليست الافضل غدا ، ولهذا تعتبر ادارة المعرفة سلاحا فعالا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، يتوجب تدليل الصعاب لتحقيقها وزيادة فعاليتها في ظل التغيير التنظيمي بمختلف أبعاده، ومواجهة حالات عدم اليقين، وجعل مختلف عملياتها تتمتع بمرونة عالية من توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة، ومحاولة تكيف مختلف مجالات التغيير لتسهيل تدفق المعارف والتحكم فيها بانشاء بنية تحتية تساهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ومنه حسن إتخاذ القرارات وجودة المخرجات النهائية .

ومن خلال ما سبق قمنا باختيار عينة من موظفي المركز الجامعي مغنية لدراسة دور مجالات التغيير التنظيمي في نجاح عمليات إدارة المعرفة .

اشكالية الدراسة:

من خلال ما تطرقنا اليه سابقا نتطرق دراستنا في تحديد العلاقة بين التغيير التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة بالمركز الجامعي مغنية وكيف يساهم في نجاحها من خلال طرح الإشكالية التالية: هل يوجد أثر لتوافر مجالات التغيير التنظيمي في نجاح ادارة المعرفة من وجهة نظر موظفي المركز الجامعي مغنية؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية الاسئلة الفرعية التالية:

➤ ما هي متطلبات نجاح إدارة المعرفة في ظل التغيير التنظيمي لدى موظفي المركز الجامعي مغنية؟

➤ ما مستوى تطبيق عمليات ادارة المعرفة لدى موظفي المركز الجامعي مغنية ؟

➤ هل لأبعاد التغيير التنظيمي دور في التدفق لمرن لعمليات إدارة المعرفة لدى موظفي المركز الجامعي مغنية ؟

فرضيات البحث: إستندت الدراسة على فرضيات ذات ابعاد احصائية:

H01: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي على عملية توليد المعرفة من وجهة نظر موظفي المركز الجامعي مغنية.

H02: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي على عملية تخزين المعرفة من وجهة نظر موظفي المركز الجامعي مغنية.

H03: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي على عملية نشر ومشاركة المعرفة من وجهة نظر موظفي المركز الجامعي مغنية.

H04: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي على عملية تطبيق المعرفة من وجهة نظر موظفي المركز الجامعي مغنية.

أهمية البحث:

يعتبر المتغيرين في غاية الأهمية لأن التغيير سمة من سمات العصر الملازمة لجميع المنظمات، وعمليات إدارة المعرفة تعتبر المحرك الأساسي لنجاح المنظمات لكسب الميزة التنافسية وتحقيق السبق التنافسي التي تتيح للمنظمة كسب الميزة التنافسية في ظل التغييرات البيئية المعقدة.

أهداف البحث: تتمثل في

- إبراز دور التغيير التنظيمي بأبعاده على عمليات إدارة المعرفة بالمركز الجامعي مغنية.
- معرفة مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمركز الجامعي مغنية .
- محاولة التعرف على البعد الأكثر تأثيراً في توظيف عمليات إدارة المعرفة على مستوى المركز الجامعي مغنية.

منهجية الدراسة:

ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف الظاهرة محل الدراسة إستناداً إلى الأدب النظري من كتب ومقالات وأطروحات من أجل الربط بين متغيرات الدراسة، أما ميدانياً فقد تم الاعتماد على الاستبانة والمقابلات كأداة رئيسية في جمع المعلومات الميدانية من مختلف موظفي المركز الجامعي مغنية (إداريين وتقنيين) وتحليل النتائج وتفسيرها من أجل استخلاص توصيات تساعد في تحسين استغلال التغييرات من أجل التدفق المرين لعمليات إدارة المعرفة.

أنموذج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم العمل بالنموذج الافتراضي التالي: فيما يخص **التغيير التنظيمي** وأبعاده نعتمد نموذج (Daft,2010) ، (Gibson,2012)، (Griffin, R. W & Moorhead, G, 2014) أما فيما يخص **عمليات إدارة المعرفة** اعتمدنا ابعاد (Fernandez, Sabherwal, 2015) و (Alavi & Leinder, 2003)

شكل رقم 01 يمثل:نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على ماسبق.

II. الإطار النظري والدراسات السابقة:**1. التغيير التنظيمي:****أ. مفهوم التغيير التنظيمي:**

يتطلب التغيير الإرادة حيث يقول وينستون تشرشل: "إذا أردت أن تتطور فعليك أن تتغير وإذا أردت أن تصل إلى أعلى درجات التطور فعليك أن تتغير باستمرار" وهذا دليل على أن عملية التغيير هي طريقة تؤدي إلى التطوير كما يقول كين روبنسون "لا يمكن أن نلحق بالمستقبل ونحن ننظر إلى الخلف." "أي يجب استشراف المستقبل باعتباره مطلباً لمواكبة المستقبل. (جرادات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 125)

-يشير التغيير التنظيمي إلى: "التحولات المخططة أو غير المخططة في هيكل المنظمة/أو أفرادها أي أن التغيير

التنظيمي هو التكيف مع البيئة أو تحسين الأداء." (Mackumbe & William, 2016, p. 586)

-يشير التغيير إلى التحول المستمر الذي يحدث في مجال تنظيمي واحد أو أكثر مثل التكنولوجيا التنظيمية،

الهيكل، الموارد البشرية." (Odor, 2018, p. 59)

-كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه "تبنى فكرة أو سلوكيات جديدة من قبل المنظمة من خلال التركيز على

الإدارة الفعالة للعمليات." (Kanika, Kiran, & Kaushik, 2015, p. 39).

- التغيير التنظيمي: "هو العملية التي تنتقل بها المنظمات من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوب فيها

لزيادة فعاليتها بإيجاد طرق جديدة أو محسنة لاستخدام الموارد والقدرات لرفع قدرة المنظمة على خلق القيمة

وتحسين العوائد لأصحاب المصلحة." (Jones, 2013, p. 295)

من خلال ما تقدم نستنتج ان التغيير التنظيمي هو عملية هادفة تحتم على المنظمات التوافق مع متطلبات

المنافسة في الميادين التكنولوجية، الثقافية، الهيكلية...، من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وخلق القدرة على التنافسية

وتحسين جودة مخرجاتها للتوافق مع مختلف طلبات العملاء سواء الداخلية أو الخارجية.

ب. مجالات التغيير:

لقد تم تقسيم مجالات التغيير الى تصنيفات عديدة منها: التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي، التغيير الثقافي،

التغيير في مهام الأفراد:

• التغيير التكنولوجي:

يتمثل التغيير التكنولوجي في تحديث الآلات والتجهيزات والمعدات التي تساهم في خفض التكاليف، تحسين جودة

المنتجات النهائية الجودة، من خلال الترشيد الجيد لإستهلاك الطاقة الإنتاجية وعدم هدرها، وتبني المسؤولية البيئية في

تقليل التلوث باستخدام أجهزة وتقنيات متخصصة في حماية البيئة (ضيايف، 2005، صفحة 183)، كما تعتبر أهم

الوسائل لإدارة المعرفة من خلال تصنيفها، تخزينها باستخدام مختلف الوسائط الالكترونية وبالتالي أداة دعم وإسناد

للمعارف الصريحة والضمنية (فارس و يونس، 2017، صفحة 170)

• التغيير الهيكلي:

يكون بالتغيير في تقسيم الوحدات الإدارية، إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات من خلال حذف أو استحداث

تنظيمات إدارية جديدة، لزيادة مرونة تفويض السلطة أو تقليص درجة الرسمية ومنه الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية،

كما يعتبر الأكثر حدوثاً في ظل البيئة النشيطة التي تتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار (برياش، 2015)، كما يجب أن يكون

الهيكل التنظيمي مدعماً لإدارة المعرفة ويخلق نتائج غير مقصودة من خلال تشجيع السلوك الفردي داخل وحدات تنظيمية

معينة وحجب المعرفة عن وحدات أخرى مما يؤدي إلى عرقلة تدفق ونشر المعرفة، كما أن الهياكل الجامدة تعيق برامج إدارة المعرفة خاصة الهياكل البيروقراطية (العلواني، 2001، صفحة 317).

• التغيير في الثقافة:

التغيير في الثقافة يشير إلى القيم، المعتقدات، القدرات وسلوكيات العاملين بطريقة تفكيرهم (Daft, 2010) أو هي مزيج من المعتقدات، القيم، الشعارات، العادات، التي تسود المنظمة وأفرادها والتي يتم التغيير فيها من أجل انجاح عملية التغيير من خلال تعديل السلوكيات والتصرفات وتوجيه ذهنياتهم للتكيف مع التغييرات وترسيخ ثقافة معينة مع أعمال جديدة (السكرانة، 2009)، كما تعتمد عمليات إدارة المعرفة على وجود ثقافات سلوكية سواء فردية أو جماعية في دعم المعرفة وتأسيس بيئة تنظيمية تسهل نقل ونشر ثقافة تبادل المعرفة. (فارس و يونس، 2017، الصفحات 165-166).

التغيير في مهام الأفراد:

يعتبر الفرد عنصر حيوي في إنجاح عملية التغيير من خلال تغيير سلوكياتهم وإكسابهم مقومات التكيف مع المستجدات التي تحدث في البيئة من خلال (خيرى، 2014):

1- التغيير المادي للأفراد: عن طريق التخلي عن العاملين الحاليين أو تغييرهم.

2- التغيير النوعي للأفراد: تعزيز سلوكهم و أدائهم بتنمية مواهبهم و قدراتهم و تطبيق منهجية التحفيز .

كما يعتبر المورد البشري أساس البحث عن المعرفة ونقلها وتطويرها باعتبارها كامنة في عقله (المعارف الضمنية)، وأحد المقومات في نجاح إدارة المعرفة ولذا يتوجب على الإدارة تشجيع العمال على التعلم المستمر لجعلهم أكثر قدرة على مواكبة التغييرات المستقبلية وحسن حل المشكلات (فارس و يونس، 2017، صفحة 173)، وخاصة الأفراد الذين يمتلكون مهارات T وبإمكانهم الجمع بين المعرفة النظرية والعملية وبالتالي خلق المعرفة من خلال استغلال مجالات المعرفة الواسعة العميقة مع المهارات الوظيفية أو التأديبية والمهارات المستخدمة في مختلف المواقف. (محاحي، 2018، الصفحات 77-78).

2. إدارة المعرفة:

أ. مفهوم المعرفة

المعرفة والعلم أساس تطور الأمم، ففي القديم كان رأس المال المادي وقوداً للمجتمعات الصناعية، أما اليوم في ظل عصر المعلومات والاتصالات فالمعرفة والحكمة هي وقود السيادة. (كساب، 2014، صفحة 9).

يقول Alfred Marshall: "المعرفة هي أهم محرك إنتاج لدينا". (الكبيسي، 2005، صفحة 1).

إن المعادلة التي كانت سائدة قديماً هي: (المعرفة = القوة: لذا يجب اكتنازها)، أما معادلة المعرفة الجديدة هي (المعرفة = القوة لذا يجب مشاركتها بين الأفراد لتتضاعف)، وعليه هذا هو واقع الاقتصاد الجديد. (أبو سرحان، 2008، صفحة 22).

تعرف المعرفة على أنها: "الرصيد المتراكم من الخبرة، والمعلومات، والدراسات الطويلة في مجال معين". (قورين، 2018، ص 13)، فالمعرفة محددة السياق ديناميكية تنشأ من خلال التفاعلات الاجتماعية أي عملية إنسانية ديناميكية لتبرير الاعتقاد الشخصي اتجاه الحقيقة. (Nonaka, Ikujiro; Toshihiro, Nishguchi, 2001, p. 17) يعرفها كل من (Davenport & Prusak, 1998, p. 5) "المعرفة هي مزيج سائل من الخبرات والقيم والمعلومات المؤطرة، مع نظرة الخبير التي توفر إطار لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة والتي لا تكون صريحة فقط في مستندات ووثائق ولكن أيضاً في شكل إجراءات وممارسات ضمن الروتين التنظيمي".

المعرفة هي: " المعلومات القابلة للتنفيذ في اتخاذ قرارات لتوفير مدخلات فعالة للإبداع في المنظمات، واتاحة التصرف بشكل أكثر فعالية، والقدرة على التنبؤ بالنتائج المستقبلية." (Jashapara, 2004, p. 16)
ب. أنواع المعرفة:

- ❖ لقد قدمت عدة أنواع من المعرفة من طرف باحثين ومختصين إلا أنها تشير في توجهها إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية عن طريق مساهمة وقد ميز (Polanyi) بين النوعين من المعرفة عندما قال: " نحن نعرف أكثر مما نقول." (Polanyi, 1966, p. 4)
- ❖ **المعرفة الصريحة (الظاهرية)**: هي المعرفة المدونة سهلة الترميز والتدوين والفهم، تأتي في شكل إشارات، (Datoussaid & Hamadi, 2016, p. 5)
- ❖ **المعرفة الضمنية**: هي " المعرفة الموجودة في عقول الافراد صعبة التدوين ولا يمكن نقلها بسهولة و لا يمكن الحصول عليها الا من خلال التجربة و الخبرة." (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 8)
- ❖ كما يرى (Jackson, Hitt, & Denisi, 2003, p. 14): "المعرفة المرتكزة على الخبرة الشخصية المحددة السياق في العقل البشري يصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها ونقلها ولا يمكن تقنينها. لذا يطلق عليها أحيانا المعرفة الذاتية أو المعرفة الشخصية أو المعرفة الإجرائية وتنتقل من خلال الخبرة المباشرة المجسدة في العمليات."

ت. مفهوم إدارة المعرفة: (Knowledge management)

يقول "Peter Drucker" إننا سائرون نحو دخول مجتمع المعرفة الذي لم يعد المورد الاقتصادي الأساس فيه هو رأس المال أو الموارد الطبيعية أو العمل، بل المعرفة، حيث يقوم رجل المعرفة بدور محوري. (زرنيذ، 2017، صفحة 6).

تعرف إدارة المعرفة على أنها تتضمن الحصول على المعرفة الخاصة بالمؤسسة تخزينها، استرجاعها، تطبيقها، توليدها ومراجعتها بطريقة خاضعة للرقابة. (Watson, 2003, p. 5)

يعرفها (Hesham, 2010, p. 16): "مجموعة من العمليات والتقنيات المتميزة تتضمن منهجية تستند إلى تقنيات وممارسات تفرز على توليد وإنشاء، الحيازة وتنظيم وتوزيع، استخدام وتقاسم كل من المعرفة الضمنية والصريحة لتمكين أعضاء المنظمة من توليد قيمة للمشاريع والمنظمة ككل".

عرف (Wiig, 1993) إدارة المعرفة من خلال ثلاث منظورات (Dalkir, 2005, pp. 17- 18):

- ❖ **المنظور التجاري**: ويركز على: لماذا، أين، وإلى أي مدى يجب أن تستثمر المنظمة في المعرفة وتستغلها وأن تأخذ بعين الاعتبار: الإستراتيجية، المنتجات، الخدمات، التحالفات من خلال وجهات النظر المتعلقة بالمعرفة.
- ❖ **المنظور الإداري**: التركيز على تحديد، تنظيم، توجيه، تسهيل، ومراقبة الممارسات والأنشطة المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الإستراتيجيات الموضوعية.
- ❖ **المنظور العملي**: التركيز على تطبيق الخبرات لقيادة الأعمال المرتبطة بالمعرفة الصريحة، والمرتبطة بالمهام، وبالتالي يتوافق المنظور العلمي مع منظور الإدارة في المستوى التكتيكي أو التشغيلي.

لقد أشار (Anantatmula, 2005, p. 125) وفق لدراسات مرجعية أجرتها (APQC) (هيئة تقيس الأداء وأفضل الممارسات لإدارة المعرفة) أن أكثر الأسباب شيوعاً لإدارة المعرفة ومشاركتها هو نقل أفضل الممارسات المثالية داخل المنظمة وتوفير المعلومات عن العملاء والسوق.

ث. عمليات إدارة المعرفة: knowledge management process

لقد تباينت وتعددت المسميات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة فمنهم من أطلق عليهم مراحل، عمليات غير أن بعض المدخل تناولتها بمسمى عملية، كما تناولها المدخل الإداري على أنها مجموعة من العمليات الإدارية.

إضافة لذلك هناك اختلاف في عدد هذه العمليات من ثلاثة إلى أربعة وهناك من يتوسع أكثر وهذا يعزى لاختلاف وطبيعة المناهج التي تناولتها وعلى الرغم من اختلاف هؤلاء العلماء إلا أنهم اتفقوا أن هذه العمليات لا تخلو من ثلاثة عمليات رئيسية: توليد المعرفة - مشاركة المعرفة - تطبيق المعرفة. (حمود، القدسي، و علي، 2018)

توليد المعرفة :

هي مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة للحصول على المعرفة من مختلف مصادرها الخارجية والداخلية سواء المعرفة الصريحة أو المعرفة الضمنية أو المزج بينهما من أجل خلق معرفة جديدة ذات قيمة مضافة. (الحاج، 2014، صفحة 144)، عملية توليد المعرفة هي عمليات تقوم على تحسين المعرفة القائمة من أجل تطوير معارف جديدة كما أنها أساس خلق الميزة التنافسية. (ملكاوي، 2015، صفحة 63).

كما ترى (Ben chouikha, 2016, p. 18): أن هذه المرحلة تكون بجمع المعرفة من خلال تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى الحالي من المعرفة الضمنية والصريحة للمؤسسة، وتتوافق هذه المرحلة مع ظاهرة التعلم التنظيمي ، كما يمكن اكتساب المعرفة باللجوء إلى المقارنة المرجعية وذلك بقيام المنظمة بمقارنة عملياتها الحالية بعمليات المنظمات الأكثر نجاحاً في مجال لها بهدف تحديد الفجوة المعرفية وتحديد أهم خصائص المعرفة التي تحتاجها، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال التعاون وتبادل المعرفة بين أفرادها أو التعاون مع منظمات أخرى لأن بعض المعارف لا تتوفر داخلياً. (المنسي، 2017، صفحة 644).

• خزن المعرفة:

تتمثل في حفظ المعرفة في أشكال قابلة للوصول إليها، نقلها ومناحة للاستعمال. (حسين، 2019، صفحة 724)، فبعد ان تتم عملية توليد المعرفة يتم حفظها في بيانات وقواعد المنظمة للتمكن من استخدامها عند الحاجة لها لتشكل ما يعرف بذاكرة المنظمة، من خلال ترميزها، تصنيفها، بشكل ملائم لاستعمالها في الوقت المناسب وعن طريق الشخص المناسب. (ملكاوي، 2015، صفحة 65)، كما لوسائل التخزين الالكتروني الدور الأكبر في الحفاظ على المعرفة وجعلها في متناول الأفراد بطريقة تراكمية. (الحياري، 2015، صفحة 58)

• نشر المعرفة :

هناك مقولة تصف الطبيعة الخاصة للمعرفة وكيف أن التشارك فيها لا ينقص منها بل العكس يزيدا ويثري محتواها وهي: (متولي، 2010، صفحة 700)

“Knowledge” and “happiness” The only things that doubling by driving“

تتمثل هذه العملية في نقل، تقاسم، وتشارك المعرفة بين أفراد المنظمة والهدف منها عدم فقدان المعرفة بمجرد مغادرة فرد للمنظمة (الياسري و القطان، 2020، صفحة 28)، عملية تبادل المعرفة ترتبط بمفهوم كفاءة الاتصالات بين أعضاء المنظمة فضلاً عن وجود أنظمة إدارية لتعزيز الإبداع. (ملكاوي، 2015، صفحة 67) حيث يعمل تشارك المعرفة بين الأفراد على استغلال الكفاءات المحورية لتحقيق ميزة مستدامة والمساهمة في تقليل التكاليف، تجنب الأخطاء ورفع مستوى

الابداع والابتكار، وضرورة خلق بيئة تنظيمية تنتهج سياسة الباب المفتوح لتسهيل تدفق المعرفة عبر مختلف مصادرها ومخازنها إلى أنحاء المنظمة. (بن عمرة و دريان، 2020، صفحة 44)

• تطبيق المعرفة:

إن جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة لا تحقق شيئاً من النفع ما لم تقع حيز التنفيذ باعتبار الغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة والذي يتطلب تغيير في فلسفة المنظمة، تغيير في سلوكيات وتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض كما أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة هو حصيلة لجهود المنظمة في تشخيص وتوليد، تخزين، وتوزيع المعرفة وأي خلل سينعكس بالسلب على تطبيقها، كما أن الإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب باعتبارها من مقومات النجاح الاستراتيجي. (سباعي، 2008، صفحة 77).

كما يرى الباحث (متولي) أن معظم، إن لم يكن أغلب المنظمات التي تدعي ممارسة إدارة المعرفة هي في الواقع لا تريد المعرفة وإنما هي في تحسين الظروف تدير البيئة التي تساعد على تفعيل المعرفة في ظل وجود عديد العقبات مثل (متولي، 2010، صفحة 700):

- ← عملية تصنيف وتقسيم (توبوب) المعرفة Categorizing/ Classifying
- ← تسمية الأشياء بأسماء تعبر عن ماهيتها وتميزها عن غيرها Naming things/Naming distinctions
- ← عمليتي التقييم والتقييم Evaluating /Assessing

3. الدراسات السابقة:

أ-دراسة (HamdanSalimAlawamleh and Mohammad Abdalraheem Kloub.2013)

بغنوان: Impact of Organizational structure on knowledge management in the Jordanian Insurance Companies: From the perspective of the supervisory Leadership.

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة تأثير الهيكل التنظيمي على عمليات ادارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، استخدام المعرفة) في شركات التأمين الاردنية من خلال توزيع استبيان شمل 162 فردا في المهام القيادية باستخدام برنامج SPSS وخلصت الدراسة لوجود أثر للهيكل التنظيمي في تعزيز تطبيق إدارة المعرفة كما أوصت الدراسة بتصميم هياكل مناسبة لتطبيق فعال للمعرفة كشرط من شروط الميزة التنافسية.

ب-دراسة (لعذور صورية، 2015): **بغنوان دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعرييج:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عناصر البيئة التنظيمية (الهيكل التنظيمي-الثقافة التنظيمية-تكنولوجيا المعلومات) على زيادة فاعلية عمليات ادارة المعرفة في مؤسسة كوندور (توليد المعرفة-تخزين المعرفة-نشر المعرفة-تطبيق المعرفة)، وقد خلصت الدراسة الى أن عناصر البيئة التنظيمية جد متوفرة في نظر عينة البحث وأن جميع عمليات إدارة المعرفة مطبقة في مؤسسة كوندور، وتمثل قاعدة مناسبة لتطبيق و نجاح عمليات ادارة المعرفة، كما بينت النتائج عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين توفير البيئة التنظيمية وفعالية تطبيق عمليات ادارة المعرفة .

ت-دراسة: **Jen Steiger(2013).An examination of the influence of organizational structure types and Management levels knowledge management practices in organization.on**

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي و ممارسات ادارة المعرفة وأهم الفروق بينهما ، من خلال مسح لعينة مقدره بـ 155 فرد عامل من مختلف المستويات التنظيمية هياكل وظيفية، مصفوفية... في Sen Diego county باستخدام تحليل التباين Anova واساليب احصائية أخرى ، وفي الاخير خلصت الدراسة لوجود أثر للهيكل التنظيمي على ممارسات إدارة المعرفة مع تحقيق أعلى أثر للهيكل المصفوفي . ما يميزهذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أن الدراسات السابقة درست العلاقة و الاثر بين أبعاد التغيير على ممارسات ادارة المعرفة و كانت في بيئات خدمية أو صناعية ، في حين شملت هذه الدراسة اثر توفر كل مجالات التغيير التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الجامعية .

III. الطريقة والإجراءات:

1. مجتمع و عينة البحث:

مجتمع وعينة الدراسة: قصد دراسة دور التغيير التنظيمي في نجاح عمليات إدارة المعرفة: تم استطلاع آراء الموظفين بالمركز الجامعي -مغنية- كمجتمع للدراسة والبحث؛ ولقد تم استخدام استبيان الإلكتروني وجمعت إجابات 66 موظف، وبعد القيام بفحصها تبين لنا أنها كلها صالحة للتحليل الاحصائي، والتي قمنا بتحليلها باستخدام برنامج spss.

2. أدوات ومنهج الدراسة:

أ. الأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستجوبين :

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V26) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما يلي: المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري . ومن اجل اختبار الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ومن مخرجاته (معامل الارتباط بين المتغيرين R، معامل التفسير R² ، معامل الانحدار B، إحصائية اختبار Ttest، إحصائية اختبار Ftest، القيمة الاحتمالية (SIG)

ب. منهج الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا أداة الاستبيان لجمع المعلومات من أجل معرفة آراء المستجوبين نحو متغيرات البحث وهما: متغير التغيير التنظيمي، ومتغير عمليات إدارة المعرفة ومن أجل قياس مستويات توفرها في المؤسسة قيد الدراسة استخدمنا 48 عبارة بعد تحكيمها من طرف محكمين ذو اختصاص كما تم تقسيمها لاستبانة إلى قسمين، قسم خاص بالخصائص الشخصية للمستجوبين وقسم خاص بمحاور الاستبيان: -المحور الأول: وهو يتكون من عمليات إدارة المعرفة وهو يتضمن 24 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة تطبيق واستخدام المعرفة)، أما المحور الثاني: وهو يتمثل في عمليات إدارة المعرفة وهو يتضمن 24 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الموارد البشرية). واستخدم في الاستبيان سلم ليكارت (Likert) ويتكون الخماسي وهي: موافق بشدة: 5، موافق: 4، محايد: 3، غير موافق: 2، غير موافق بشدة: 1.

جدول رقم (01) يبين فئات مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة التوفر
من 01 إلى 1.79	ضعيفة جدا

درجة ضعيفة	من 1.80 إلى 2.59
درجة متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
درجة مرتفعة	من 3.40 إلى 4.19
عالية جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

3. كشف نوع توزيع البيانات وتحديد الأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

أ. كشف نوع توزيع البيانات

جدول رقم (02) يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات المستجوبين

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
بيانات إجابات المستجوبين	عمليات إدارة المعرفة	مجال التغيير التنظيمي
N	66	66
القيمة الاحصائية K-S	0.188	0.108
القيمة الاحتمالية Sig.	0.075	0.055
النتيجة	يتبع التوزيع الطبيعي	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss26

وشكل الفروض الاحصائية في حالة كشف عن اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبيانات صيغتها كما يلي:
الرفض العدمي (H0): بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، الرفض البديل (H1): بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، والقاعدة العامة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (sig) أقل من 0.05، فإننا نرفض الرفض العدمي (H0) ونقبل الرفض البديل (H1): لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي. وعليه تظهر نتائج أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig) هي أكبر من المستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل أن توزيع البيانات المستجوبين تتبع توزيع طبيعي.

ب. دراسة مدى ثبات نتائج الاستبيان:

جدول رقم 03: نتائج اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

Cronbach's Alpha	أجزاء الاستبيان
0.936	اجمالي عبارات المتغير المتعلق بقياس عمليات إدارة المعرفة
0.904	اجمالي عبارات المتغير المتعلق بقياس مجالات التغيير التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss26

يتضح أن معامل الثبات بالنسبة للمتغير التابع قد بلغ 0.936 وكذا 0.904 للمتغير المستقل وهي قيم مقبولة وأكبر من القيم الدنيا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ 0.6 وهي العتبة المنفق عليها في أغلب البحوث، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي قبول أداة الدراسة دون أي تعديل عليها؛ وهو ما يفسر احصائيا بالحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة وفي نفس الظروف.

IV. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)**1. التحليل الوصفي لأراء المستجوبين نحو مستويات توفر متغيرات الدراسة**

جدول رقم 04: الوصف الاحصائي آراء المستجوبين نحو مستويات توفر متغيرات الدراسة.

الأهمية النسبية %	Std. Deviation	Mean	العبارات
62.93%	0.89228	3.1465	البعد الأول: توليد المعرفة
66.87%	0.69791	3.3434	البعد الثاني: تخزين المعرفة
63.13%	0.88234	3.1566	البعد الثالث: نقل المعرفة
62.88%	0.78549	3.1439	البعد الرابع: تطبيق المعرفة
63.95%	0.66097	3.1976	عمليات إدارة المعرفة
58.08%	0.93189	2.9040	البعد الأول: الهيكل التنظيمي
54.09%	0.93954	2.7045	البعد الثاني: الثقافة التنظيمية

البعد الثالث: التكنولوجيا	2.9141	0.82599	58.28%
البعد الرابع: الموارد البشرية	2.6667	0.98536	53.33%
مجالات التغيير التنظيمي	2.7973	0.78385	55.95%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss26

بالنسبة لمستويات توفر متطلبات عمليات الإدارة المعرفة نجد أنه وبالنظر الى قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي للمتغير بلغ 3.19 و بانحراف معياري 0.666 وهو أقل من الواحد مما يدل على أن إجابات أفراد العينة متقاربة والاختلاف فيما بينهم قليل (تركيز الاجابات وعدم تشتتها). وأن المتوسط الحسابي ضمن مجال موافقة متوسطة (من 2.60-3.39) ومنه فإن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى توفر متطلبات عمليات الإدارة المعرفة هي بدرجة متوسطة وبنسبة أهمية بلغت 63.95%

بالنسبة لمستويات توفر التغيير التنظيمي (هيكل تنظيمي مرن، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الموارد البشرية) نجد أنه قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي للمتغير بلغ 2.79 و بانحراف معياري 0.783 وهو أقل من الواحد مما يدل على أن إجابات أفراد العينة متقاربة والاختلاف فيها قليل (تركيز الاجابات وعدم تشتتها). وأن المتوسط الحسابي ضمن مجال موافقة متوسطة (من 2.60-3.39) ومنه فإن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى توفر التغيير التنظيمي بالمؤسسة قيد الدراسة هي بدرجة متوسطة وبنسبة أهمية بلغت 55.95% .

2. اختيار فرضيات الدراسة:

يتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث من خلاله نود معرفة قوة العلاقة الارتباطية ومعنوية تأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع ونسبة مساهمة وتفسير المتغير المستقل لـ التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وأيضا من خلال تحليل معامل الانحدار المتغير المستقل ومدى التأثير المعنوي على المتغير التابع.

جدول رقم 05: يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مجالات التغيير التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة

النتيجة	Sig	T	المعاملات		معنوية F النموذج	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
الفرضية 1	0.000	3.944	1.343	الثابت	30.233	0.321	.0566	دال إحصائيا
	0.000	5.498	0.645	المستقل	0.000			دال إحصائيا
الفرضية	0.000	7.565	2.141	الثابت	19.459	0.233	0.483	دال إحصائيا

2			0.000	المستقل	0.430	4.411	0.000	دال إحصائياً
3	الفرضية	0.578	0.334	الثابت	1.337	4.009	0.000	دال إحصائياً
				المستقل	0.651	5.666	0.000	دال إحصائياً
4	الفرضية	0.663	0.439	الثابت	1.286	4.722	0.000	دال إحصائياً
				المستقل	0.664	7.083	0.000	دال إحصائياً

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss26

أ. الفرضية رقم 01: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي على عملية توليد المعرفة.

تم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إحصائياً الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي على عملية توليد المعرفة من وجهة نظر موظفي المركز الجامعي مغنية

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي على عملية توليد المعرفة من وجهة نظر موظفي المركز الجامعي مغنية

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية (F) بلغت 30.233 بدرجة احتمالية الخطأ (SIG=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى أنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرين أي أنه يوجد أثر معنوي للتغيير التنظيمي على عملية توليد المعرفة. ومنه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي على عملية توليد المعرفة من وجهة نظر موظفي المركز الجامعي مغنية ومن خلال معامل التفسير (R^2) والذي يدل على أن نسبة 32.10% من التغيرات التي تحدث في عملية توليد المعرفة بالمؤسسة قيد الدراسة سببها التغيير التنظيمي والباقي راجع إلى عوامل أخرى، كما أنه أي الزيادة في مستويات التغيير التنظيمي (هيكل تنظيمي مرن، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الموارد البشرية) بوحدة واحدة تؤدي زيادة في عملية توليد المعرفة بقيمة (0.645) وحدة. وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين:

توليد المعرفة = $0.645 + 1.343$ (التغيير التنظيمي)

ب. الفرضية رقم 02: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي على عملية تخزين المعرفة.

تم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي على عملية تخزين المعرفة من وجهة نظر موظفي المركز الجامعي مغنية

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي على عملية تخزين المعرفة من وجهة نظر موظفي المركز الجامعي مغنية.

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية (F) بلغت 19.459 بدرجة احتمالية الخطأ (SIG=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى أنه يوجد علاقة دالة إحصائية بين المتغيرين أي أنه يوجد أثر معنوي لمجالات التغيير التنظيمي على عملية تخزين المعرفة. ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي على عملية تخزين المعرفة من وجهة نظر موظفي المركز الجامعي مغنية ومن خلال معامل التفسير (R^2) والذي يدل على أن نسبة 23.30% من التغيرات التي تحدث في عملية تخزين المعرفة بالمؤسسة قيد الدراسة سببها التغيير التنظيمي والباقي راجع إلى عوامل أخرى، كما أنه أي الزيادة في مستويات التغيير التنظيمي (هيكل تنظيمي مرن، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الموارد البشرية) بوحدة واحدة تؤدي زيادة في عملية تخزين المعرفة بقيمة (0.430) وحدة وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين :

$$\text{تخزين المعرفة} = 2.141 + 0.430(\text{التغيير التنظيمي})$$

ت. الفرضية رقم 03: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي على عملية نقل ومشاركة المعرفة.

تم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية H_0 (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي على عملية نقل ومشاركة المعرفة من وجهة نظر موظفي المركز الجامعي مغنية

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي على عملية نقل ومشاركة المعرفة من وجهة نظر موظفي المركز الجامعي مغنية

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية (F) بلغت 32.103 بدرجة احتمالية الخطأ (SIG=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغيرين أي أنه يوجد أثر معنوي لمجالات التغيير التنظيمي على عملية نقل ومشاركة المعرفة. ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي على عملية نقل ومشاركة المعرفة من وجهة نظر موظفي المركز الجامعي مغنية ومن خلال معامل التفسير (R^2) والذي يدل على أن نسبة 33.40% من التغيرات التي تحدث في عملية نقل ومشاركة المعرفة بالمؤسسة قيد الدراسة سببها التغيير التنظيمي والباقي راجع إلى عوامل أخرى، كما أنه أي الزيادة في مستويات التغيير التنظيمي (هيكل تنظيمي مرن، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الموارد البشرية) بوحدة واحدة تؤدي زيادة في عملية نقل ومشاركة المعرفة بقيمة (0.651) وحدة وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين :

$$\text{نقل ومشاركة المعرفة} = 1.337 + 0.651(\text{التغيير التنظيمي})$$

ث. الفرضية رقم 04: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي على عملية تطبيق واستخدام المعرفة.

تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي على عملية تطبيق واستخدام المعرفة من وجهة نظر موظفي المركز الجامعي مغنية

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي على عملية تطبيق واستخدام المعرفة من وجهة نظر موظفي المركز الجامعي مغنية.

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية (F) بلغت 50.168 بدرجة احتمالية الخطأ (SIG=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغيرين أي أنه يوجد أثر معنوي لمجالات التغيير التنظيمي على عملية تطبيق واستخدام المعرفة ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي على عملية تطبيق واستخدام المعرفة من وجهة نظر موظفي المركز الجامعي مغنية ومن خلال معامل التفسير (R2) والذي يدل على أن نسبة 43.90% من التغيرات التي تحدث في عملية تطبيق واستخدام المعرفة بالمؤسسة قيد الدراسة سببها التغيير التنظيمي والباقي راجع إلى عوامل أخرى، كما أنه أي الزيادة في مستويات التغيير التنظيمي (هيكل تنظيمي مرن، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الموارد البشرية) بوحدة واحدة تؤدي زيادة في عملية تطبيق واستخدام المعرفة بقيمة (0.664) وحدة وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين : **المعرفة = 0.664+1.286(التغيير التنظيمي)**

3. ملخص نتائج فرضيات الدراسة:

جدول رقم 06: يمثل نتائج الدراسة التطبيقية

العلاقة مع التغيير التنظيمي	نوع عملية المعرفة
0.645+343 (التغيير التنظيمي)	توليد المعرفة =
0.430+2.141 (التغيير التنظيمي)	تخزين المعرفة =
0.651+1.337 (التغيير التنظيمي)	نقل ومشاركة المعرفة =
0.664+1.286 (التغيير التنظيمي)	تطبيق واستخدام المعرفة =

V. الخلاصة:

من خلال الدراسة النظرية وبالاعتماد على الدراسات السابقة نجد ان توفر مجالات التغيير التنظيمي تعتبر دعامة لنجاح تدفق المعرفة في مختلف عملياتها من (توليد المعرفة-تخزين المعرفة-نشر المعرفة-تطبيق المعرفة) من أجل تكريس نجاح العمل الاداري والبيداغوجي وكذا مواكبة التغييرات التي تطرأ على سيرورة الممارسات الادارية لجعلها أكثر كفاءة والخروج من التسيير الروتيني.

تحليل نتائج البحث التطبيقي نستنتج:

- ✓ فرضيات البحث جميعها مقبولة (أي دالة إحصائياً)،
 - ✓ مستوى توفر التغيير التنظيمي وعمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة قيد الدراسة هي بدرجة متوسطة،
 - ✓ وجود أثر متوسط لمجالات التغيير التنظيمي على نجاح عمليات إدارة المعرفة،
- التغيرات التي تحدث في عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة قيد الدراسة سببها التغيير التنظيمي بمختلف مجالاته والباقي راجع إلى عوامل أخرى، ومنه ضرورة توفر بيئة تنظيمية مناسبة .
- التوصيات:**

- في ضوء هذه النتائج يمكن تقديم توصيات عامة متمثلة في:
- ✓ تشجيع الممارسات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة.
- ✓ خلق أنظمة تشجع ثقافة تبادل المعلومات والمبادرة الفردية و عمليات صنع القرار .
- ✓ مراعات المعرفة الجديدة وتكييفها حسب ما يتطلبه التغيير سواء الاداري او البيداغوجي، واشراك العاملين في عمليات التغيير .
- ✓ مساندة التطورات التكنولوجية لتكوين بنية تحتية تزيد من كفاءة ادارة عمليات المعرفة.
- ✓ توفير تریصات ودورات تكوينية، والتظاهرات الثقافية لتعزيز ثقافة جودة التعليم العالي .

VI. الهوامش والاحالات:

- 1) Anantatmula, V. (2005). *knowledge management's impact on organizational performance. knowledge management in modern organizations. USA: Murray E. Jennex. IDEA group publishing.*
- 2) Ben chouiikha, M. (2016). *Organizational design for knowledge management (1 ed.)*. Great Britain and USA: Wiley and ISTE.
- 3) Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design (11 ed.)*. USA: South-Western, Cengage Learning.
- 4) Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in theory and practice*. UK: Elsevier.
- 5) Datoussaid, A., & Hamadi, A. (2016).). L'Algérie face au défi de l'économie fondée sur la connaissance état des lieux dans la région MENA. *journal of business administration and economic studies*, 2 (1), 253-269.
- 6) Davenport, T., & Prusak, I. (1998). *Working Knowledge - How Organizations Manage What They Know*. Boston, USA: Harvard business school press.
- 7) Hesham, S. A. (2010). *Development of Km Model For Knowledge Management Implementation And Application In Construction Projects-PHD-*. School of Civil Engineering: University of Birmingham.
- 8) Jackson, S. E., Hitt, M. A., & Denisi, A. S. (2003). *Managing Knowledge for sustained competitive advantage*. USA: Josey-Bass.
- 9) Jashapara, A. (2004). *Knowledge Management, An integrated approche (1 ed.)*. England: Pearson.
- 10) Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change (7 ed.)*. Pearson.
- 11) Kanika, S., Kiran, R., & Kaushik, S. (2015). *Organizational Change and Organizational Commitment: An Empirical Study of it Organizations in India. Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 15 (6).
- 12) Mackumbe, & William. (2016). *predictors of effective change management: a literature review. african journal of busines management*, 10 (23).
- 13) Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. how japanese companies create the dynamics of Innovation*. New York: Oxford Press.

- 14) Nonaka, Ikujiro; Toshihiro, Nishguchi. (2001). *Knowledge Emergence: social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation*. New York: Oxford univ Press.
- 15) Odor, H. O. (2018). Organizational Change and Development. *European Journal of Business and Management*, 10 (7).
- 16) Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. MA: Glouceste.
- 17) Watson, J. (2003). *Applying Knowledge Management Techniques For Corporate Memories*. USA: Morgan Kaufmann Publisher.
- 18) أسامة خير ي. (2014). التميز التنظيمي (الإصدار 1). عمان: دار الراجحة للنشر و التوزيع.
- 19) اكرم محسن الياسري، و مناف عبد الكاظم القطان. (2020). تأثير تفاعل التوجه الاستراتيجي و عمليات ادارة المعرفة في تحسين الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية-دراسة ميدانية في بعض المدارس الثانوية في مديرية تربية محافظة البصرة. واسط للعلوم الإنسانية، 45 (16)، 9-58.
- 20) بلال خلف السكارنة. (2009). التطوير التنظيمي والاداري (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 21) توفيق برباش. (2015). التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: بين الحتمية البيئية و الخيار الاستراتيجي-دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات - سطيف-(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف 1.
- 22) حسن العلواني. (2001). إدارة المعرفة المفهوم و المداخل النظرية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية.
- 23) ريماء مصطفى محاحي. (2018). أثر إدارة المعرفة في الميزة التنافسية لشركات قطاع غزة: بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في قطاع غزة المنظمة لاتحاد نظم المعلومات الفلسطينية Pita في الفترة: 2007-2017. (أطروحة دكتوراه). معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي، السودان: جامعة أم درمان.
- 24) زين الدين ضياف. (2005). 17- ضياف، زين الدين. (2005). القيادة السلوك الاشرافي و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بمطاحن الحروش (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، قسنطينة: جامعة منتوري .
- 25) صالح قويدر ملكاوي. (2015). قدرات إدارة المعرفة و أثرها في الإبداع المنظمي في الشركات الصغيرة و المتوسطة: الوجهة نحو الريادة كمتغير معدل: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن-رسالة دكتوراه-. عمان، كلية الدراسات العليا، الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- 26) صلاح الدين الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 27) عادل بن عمرة، و أحمد دربان. (2020). أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة انجاز القنوات "فتغاز" ببومرداس. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 3 (6)، 40-57.
- 28) عامر عبد الرحمن كساب. (2014). رأس المال المعرفي. دار الكتاب.
- 29) عبد الله حسين متولي. (2010). التحول من إدارة المعلومات إلى إدارة الأصول المعرفية رؤية استشرافية تقويمية للاحتياجات و المتطلبات و عوائد التطبيق في المكتبات الرقمية العربية. المؤتمر الحادي والعشرون: المكتبة الرقمية العربية: عربي أن: الضرورة، الفرص والتحديات. الاتحاد العربي للمكتبات و المعلومات و جمعية المكتبات اللبنانية، المجلد 01، بيروت، ص: 690-720، 1، الصفحات 690-720. بيروت.
- 30) عبد الناصر محمد علي حمود، عبد العزيز غالب عبدان القدسي، و نادبة محمد امين علي. (2018). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و عمليات إدارة المعرفة: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية اليمينية. أعمال المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية و الخدمية: الممارسات الحالية و التوجهات المستقبلية (الصفحات 285-330). الغردقة: جامعة جنوب الوادي - كلية التجارة.
- 31) عفاف أبو سرحان. (2008). اقتصاد المعرفة. جمعية المكتبات و المعلومات الأردنية، 43 (3)، 5-70.
- 32) فتحى زرنيز. (2017). شروط نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة دراسات و أبحاث (27).
- 33) محمد أحمد علي الحاج. (2014). إقتصاد المعرفة (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المسيرة.

- (34) محمود عبد العزيز المنسي. (2017). عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض. مجلة الإدارة العامة، 57 (04)، 634-700.
- (35) ناصر جرادات، أحمد المعاني، و أحمد عريقات. (2013). إدارة التغيير والتطوير (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار إثراء.
- (36) هديل سعد الحباري. (2015). ممارسات إدارة المعرفة و أثرها على الإبتكار الشامل: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية-رسالة دكتوراه غير منشورة-. عمان، كلية الدراسات العليا، الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- (37) ياسر أحمد محمد سباعي. (2008). دور عمليات إدارة المعرفة في دعم استراتيجيات المنافسة لدى بنوك القطاع العام المصري: دراسة تطبيقية. أعمال المؤتمر الثاني الدولي، إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية. الغردقة-مصر: جامعة جنوب الواد.
- (38) يسري محمد حسين. (2019). مكونات إدارة المعرفة في فندق فلسطين - دراسة تحليلية. مجلة الإدارة والاقتصاد (42)، 713-732.
- (39) يونس فارس، و شمس الدين يونس. (2017). الدور الوسيط لمجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة صلاح الدين الأيوبي. (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.