

الدور الوسيط للهيكل التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي
دراسة حالة شركة الإتصالات السودانية ولاية الخرطوم

**The mediating role of organizational structures in the relationship between
knowledge management and organizational change- case study of the
Sudanese telecommunications company- Khartoum state**

أبوبكر عامر محمد لقمة*

Abu Baker Amer Mohamed Logma

جامعة السلام، كلية العلوم الإدارية والمالية، السودان، abubker.logma@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/12/31

تاريخ القبول: 2023/12/29

تاريخ الاستلام: 2023/10/21

المخلص: تناولت الدراسة الدور الوسيط للهيكل التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على إعادة التغيير التنظيمي معرفة أثر إدارة المعرفة على الهيكل التنظيمية، إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي، أن إدارة الشركة توفر للعاملين مصادر معلومات (كالمكتبة والانترنت) لتساعدهم على اكتساب المعرفة، أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة الإهتمام بشبكة الإتصالات الداخلية (الإنترنت) وتطويرها بما يساهم في تسهيل نقل الافكار والمعرفة بين كافة الاقسام. كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة، التغيير التنظيمي، الهيكل التنظيمية.

تصنيفات JEL: J53, L1, M30

Abstract: This study addressed the mediating role of organizational structures in the relationship between knowledge management and organizational change. The study aimed to identify the impact of knowledge management on re-organizational change, furthermore to identify the impact of knowledge management on organizational structures. The study used a descriptive-analytical approach and found with several results that there is a statistically significant relationship between knowledge management and organizational change. The company's management provides employees with information sources (such as the library and the Internet) to help them acquire knowledge.

Keywords sales representative, interactive marketing, achievement of promotion.

Jel Classification Codes: J53, L1, M30

* المؤلف المرسل

1.1 المقدمة:

تواجه المنظمات الحديثة تحدياً كبيراً يتجلى في تعقد أهدافها وخاصة إمكانية البقاء والإستمرار وسط بيئة تمتاز بالديناميكية والتغيير المستمر وهذا ما نتج عنه إشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل حتى على المستوى الدولي لذلك أصبحت عملية التغيير التنظيمي حتمية أمام هذه المنظمات لتضمن بقاءها وإستمراريتها، وفي هذا الصدد نجد العديد من المداخل لعل أبرزها إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تُعبر عن إحدى إستراتيجيات التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة والتي يمكن أن تستخدمها كل أنواع المنظمات من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عمليات وأساليب وطرق وإجراءات العمل وذلك لأسباب داخلية وخارجية، فالاولى ناتجة عن المنظمة وطريقة إدارتها والثانية ترجع لأسباب خارج نطاقها وتفرض عليها ضرورة ذلك، حيث تقوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على مجموعة من الاهداف التي تسعى المنظمة لإنجازها وتبنيها لما يميزها من خصائص عن غيرها من مداخل التغيير وهذا يتطلب معرفة بالهيكل التنظيمية داخل المنظمة حتى تتسنى لإدارة المنظمات القيام بعمليات التغيير المطلوبة.

1.1.1 إشكالية البحث:

يُعتبر التغيير التنظيمي وأشكاله من الامور والمفاهيم التي لم تلقى الإهتمام الكافي من طرف المديرين وصنّاع القرار في شركة الإتصالات السودانية لما له من تأثير مهم على سلوكيات الأفراد وإنعكاساته على الهيكل التنظيمي الامر الذي ينعكس في نهاية المطاف على إدارة المعرفة ومن ثم عدم تمكن الشركات من تحقيق أهدافها الموضوعية، وبالرغم من أهميته تكشف بعض البحوث العلمية عدم قدرة التغيير التنظيمي على تحقيق الأهداف المرجوة منه وذلك نتيجة المحاولة لإحداث التغيير التنظيمي في الاوقات غير الملائمة داخل الشركة، وبذلك تتمركز مشكلة الدراسة في معرفة الدور الوسيط للهيكل التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي في شركة الإتصالات السودانية بولاية الخرطوم وتتمحور الإشكالية على الاجابة على التساؤلات الآتية:

- ما مدى تأثير إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي بشركة الاتصالات السودانية للهاتف السيار؟
- ما مدى تأثير إدارة المعرفة على الهيكل التنظيمية بشركة الاتصالات السودانية للهاتف السيار(سوداني)؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمية والتغيير التنظيمي بشركة الاتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني)؟

- هل الهياكل التنظيمية تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بشركة الاتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني)؟

2.1. فرضيات البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة ولقياس علاقة الارتباط والأثر بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بتوسيط الهياكل التنظيمية جرى الاعتماد على الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بشركة الاتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني).

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والهياكل التنظيمية بشركة الاتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني).

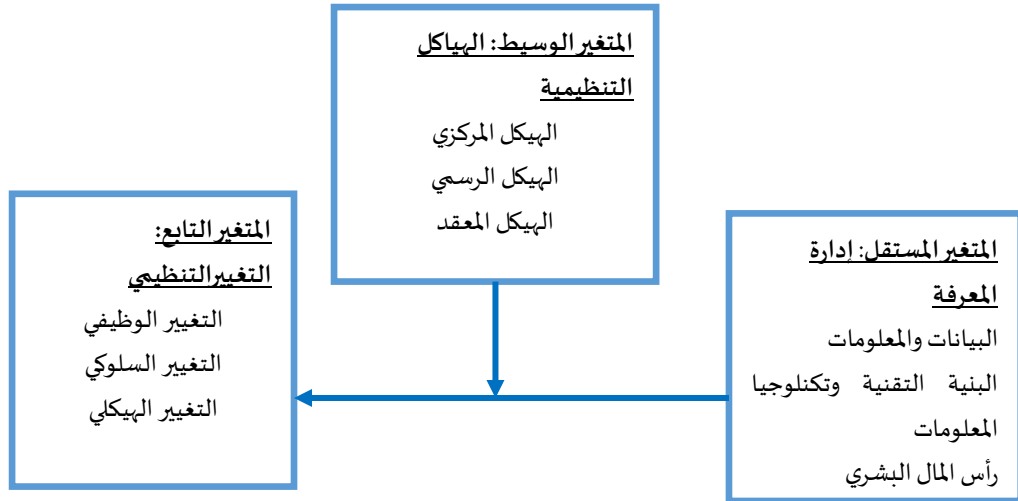
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهياكل التنظيمية والتغيير التنظيمي بشركة الاتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني).

- الهياكل التنظيمية تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بشركة الاتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني).

3.1. نموذج البحث:

يمكن صياغة نموذج الدراسة بخصوص المشكلة بعينها على النحو التالي:

الشكل رقم 1 نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسات السابقة، (2023م)

4.1. أهداف البحث:

تسعى الدراسة لتحقيق عدة أهداف أهمها:

- معرفة أثر إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي بشركة الاتصالات السودانية للهاتف السيار؛
- معرفة أثر إدارة المعرفة على الهيكل التنظيمية بشركة الاتصالات السودانية للهاتف السيار؛
- معرفة أثر الهيكل التنظيمية على التغيير التنظيمي بشركة الاتصالات السودانية للهاتف السيار(سوداني).
- معرفة الدور الوسيط للهيكل التنظيمية عندما تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بشركة الاتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني).

5.1. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج رئيسي لوصف وتحليل الظاهرة التي تعد أداة مناسبة لتحديد إدارة المعرفة وأثرها على هندسة العمليات الإدارية بتوسيط الهيكل التنظيمية بشركة الاتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني) على الوقوف على الوضع الراهن، يتكون مجتمع الدراسة لهذا البحث من مجموع العاملين بشركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار من المدراء ونوابهم ورؤساء الاقسام ورؤساء الوحدات والموظفين والبالغ عددهم (330) فرد، يستهدف الدراسة عينة ميسرة نسبة لتجانس مجتمع الدراسة والتي بلغ حجمها (95) من العاملين بشركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار وتشتمل العينة على المدراء، نواب المدراء، رؤساء الاقسام، رؤساء الوحدات، موظفين، تشمل عينة الدراسة نسبة (75%) من مجتمع الدراسة الكلي وتم إختيار العينة بطريقة ميسرة حسب جداول أوما سكيران التي تشمل كل أنواع الوظائف، إعتد الباحثون في تجهيز البيانات على إستخدام صحيفة الاستبانة حيث قام الباحثون بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي إستخدمت صحيفة الاستبانة لاختبار الفرضيات بتصميم صحيفة الاستبانة التي إستندت في أساسها على مقياس ليكرت الخماسي وتتكون الصحيفة من مجموعة من الاسئلة الخاصة بمحاور الدراسة والتي تحتوي على الاسئلة الموزعة على ثلاثة محاور حيث يكون مجموع الاسئلة (27) سؤال والتي تهدف إلى معرفة رأي المبحوثين حول كل سؤال وهذه الاسئلة موضوعة رأسياً تقابلها أفقياً خمسة درجات كما جاء في مقياس ليكرت الخماسي.

2. الإطار المفاهيمي للبحث:

1.2 مفهوم إدارة إدارة المعرفة: تُعرف إدارة المعرفة على أنها: "تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد سواء (موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة. (الكلبي، 2008م، ص50)، أيضاً تم تعريفها على أنها العملية المنهجية المنظمة للإستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة. (صلاح الدين وآخرون، 2004، ص48)، من التعاريف السابقة يُعرف الباحث إدارة المعرفة بأنها: "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

2.2 مفهوم البيانات والمعلومات: البيانات هي المادة الأولية التي تحتاج لبعض العمليات ويعتمد عليها في الحصول على المعلومات، أما المعلومات فهي نتائج عمليات المعالجة التي تجري على البيانات كالمخرجات التي يتم الحصول عليها وتعتبر مرحلة وسط بين البيانات والمعرفة. (دياب عابدين، 2019م، ص5)

3.2 مفهوم البنية التقنية وتكنولوجيا المعلومات: هي التطبيق المنظم للمعرفة العلمية ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات وأغراض عملية. (عامر قندلجي، 2005م، ص35)

4.2 مفهوم رأس المال البشري: هي الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة وهؤلاء يُعرفون بأفراد المعرفة التي تقع عليهم مسؤولية القيام بالأنشطة اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها. (قندلجي عامر، 2006م، ص70)

5.2 مفهوم الهيكل التنظيمي: أورد الباحثون والكتاب العديد من التعاريف للهيكل التنظيمي منها على أنها الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسة للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد إليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها. (محمد قاسم، 2008م، ص50) أيضاً يعرف الهيكل التنظيمي على أنه: "البناء أو الإطار الذي يحدد

الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة. كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع إتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية. (صلاح شيخ، 2014م، 112)، كما تم تعريفها على أنها مجموعة القواعد واللوائح التي تعطى الحق لمجموعة من الأفراد أن تُصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة. فالهيكل التنظيمي يشير إلى الطريقة التي تنظم فيها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً تُعد إلى حدٍ كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة أي أنه الإلانة الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة وإتصال بين الرؤوساء والمرؤوسين. (محمود حسن، 2014م، ص65)، من التعاريف السابق يُعرّف الباحث الهيكل التنظيمي بأنه : هو عبارة عن إطار أو بناء يتم من خلاله تحديد التقسيمات الإدارية داخل المنظمة وتحديد خطوط السلطة وتوزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين بناءً على التخصص من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

6.2 مفهوم الرسمية: هي التي تهتم بتحديد العلاقات التنظيمية بين الموظفين في المنظمة بشكل دقيق. (Salimbahrami, 2015, p106)

7.2 مفهوم المركزية: هي الدرجة التي يكون فيها صنع القرار متمركزاً في نقطة واحدة. (Robbins, 1990, p20)

8.2 مفهوم درجة التعقيد: هي عدد العناوين المهنية والنشاطات الوظيفية المختلفة الموجودة داخل المنظمة. (المحمدي، 2011م، ص80)

9.2 مفهوم التغيير التنظيمي: تعددت التعريفات الخاصة بالتغيير التنظيمي ويرجع ذلك لإختلاف الزوايا التي ينظر منها الكتاب ومن هذه التعريفات هي عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل. (موسى اللوزي، 2003م، ص49)، أيضاً تعرف التغيير التنظيمي بأنه التغيير الجذري في طريقة أداء العمل، بحيث يتم تصميم العمليات الادارية من الصفر ودون النظر للنظام المعمول به سابقاً، وبشرط ان يكون نظام المعلومات جزءاً من التنظيم الجديد، وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل. (مايكل هامر، 2011م، ص55)، من التعاريف السابقة يُعرف الباحث التغيير التنظيمي بأنها إعادة تصميم عمليات المنظمة ذات القيمة المضافة، من خلال تحويلها من عمليات مجزأة وموزعة على وظائف مختلفة معزولة عن بعضها البعض يجمع بينها هيكل تنظيمي رأسي إلى عمليات كاملة موزعة على

فرق عمل بحيث يؤدي كل فريق عملية كاملة يجمع بينها هيكل تنظيمي شبكي، مع اجراء التعديلات الملائمة في كل من النظم الادارية والثقافة التنظيمية، بغرض تعظيم القيمة المقدمة للعميل.

10.2. مفهوم التغيير الوظيفي: هو التغيير الذي يتمثل في النشاطات والأعمال التي يمارسها الافراد والجماعات داخل المنظمة وعليه يركز على تحسين أداء العمل من خلال تحديد وتوضيح الأعمال.(حسين حريم، 2003م، ص290)

11.2. مفهوم التغيير السلوكي: هو التغيير الذي ينص على الإهتمام بتعديل وتفسير سلوك الافراد وهذا التغيير يمكن أن يشمل النواحي الانسانية في المنظمة ويشتمل ناحيتين هما المهارات والاداء، ثم الإتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات.(حسين حريم، 2003م، ص291)

12.2. مفهوم التغيير الهيكلي: هو التغيير الذي ينصب على الهيكل التنظيمي الذي يعتبره وسيلة من وسائل تحقيق الاهداف.(أحمد محفوظ، د.ت، ص49)

3.الدراسات السابقة:

1.3.دراسة ابراهيم بلقاسم بلحاج (2020م) بعنوان: عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي: هدفت الدراسة للتعرف على مستوى العلاقة بين (توليد، تخزين، نقل ونشر، تطبيق) المعرفة والأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى نتائج اهمها: وجود اهتمام بدرجة متوسطة في استخدام ادارة المعرفة في العمليات الداخلية كإتخاذ القرارات وتحسين نوعية العمل، كما يوجد ضعف في مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق رضا العملاء، أوصت الدراسة بضرورة السعي الى تطوير وسائل الاتصال الإلكترونية وبرامج الإنترنت كوسيلة لإكتساب المعرفة وتبادلها، العمل على تحويل المعرفة الكامنة لدي العاملين الى معرفة صريحة.

2.3.دراسة أحمد يوسف الحنيطى ومرزوق عايد القعيد(2019م) بعنوان: أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: هدفت الدراسة التعرف على أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) في مؤسسات القطاع الخاص الاردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وبدرجة مرتفعة، أما أهم التوصيات هي الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية

في اتخاذ القرارات ، تفعيل قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية ، التعامل البناء مع الصراعات داخل المنظمة والسيطرة عليها لزيادة قدرتها على إحداث التغيير ومواجهة التحديات الداخلية.

3.3. دراسة هادي عبد الوهاب الأبرو ووسام بدر كاظم (2018م) : دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرارات والاتصالات التنظيمية: هدفت الدراسة إلى معرفة مدى قدرة الهيكل التنظيمية في الوزارات العراقية على الاستجابة لدخول تكنولوجيا المعلومات، اختبار علاقة تأثير الهيكل التنظيمي كتغير وسيط مع تأثير دخول التكنولوجيا الحديثة على كل من اتخاذ القرارات والاتصالات التنظيمية إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها أن هناك تأثيرا ايجابيا لتكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات ووجود تأثير موجب لتكنولوجيا المعلومات على الاتصالات التنظيمية و تأثير تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات والاتصالات التنظيمية من خلال الهيكل التنظيمي، بحيث الاتصالات التنظيمية تمتلك تأثيرا ايجابيا ومعنويا على اتخاذ القرارات.

4.3. دراسة سناء حسن عثمان صالح (2017م) بعنوان: تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي: هدف الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق خصائص الهيكل التنظيمي السائد في الإدارة العامة للمعابر والحدود ودورة في رضا الموظفين الإداريين فيها، التعرف إلى درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمعابر والحدود. كما هدفت التعرف إلى درجة المركزية في الهيكل التنظيمي في الإدارة العامة للمعابر والحدود، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية أن هناك تأثير وأضح لخصائص الهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، وأن درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود جاءت بدرجة عالية، كما أن متغيري الجنس وموقع العمل الحالى لهما تأثير على الرضا الوظيفي، أوصت الدراسة بضرورة العمل على إقرار الهيكل التنظيمي من قبل ديوان الموظفين بما يتلاءم مع طبيعة المهام والأنشطة التي يقوم بها الموظفين وتخصصاتهم مع خصوصية العمل على النقاط الحدودية الحساسة، كما أوصت بضرورة العمل على إشراك الموظفين عند إعداد الخطط الإستراتيجية والبرامج الخاصة بالإدارة العامة للمعابر والحدود.

5.3. دراسة محمد ابراهيم تايه وصباح مجيد النجار (2017م) بعنوان تأثير عمليات إدارة المعرفة في أداء الخدمة التأمينية بشركة التأمين الوطنية العامة: هدفت الدراسة الى عرض وتحليل واقع

عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الاداء المتميز للشركة محل الدراسة، التعرف على العلاقة والأثر بين عمليات إدارة المعرفة والأداء، استخدامات الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان أداء الشركة المبحوثة جاء متذبذباً لقللة اهتمام الادارة العلى بإدارة المعرفة وتطبيق عملياتها وتوظيفها في كافة أعمال الشركة، اوصت الدراسة بضرورة العمل على تفعيل دور إدارة المعرفة الجوهرية في تحقيق اهداف نمو المبيعات ورضا الزبون والذي بدوره يحقق الاداء المتميز بالشركة.

6.3. التعليق على الدراسات السابقة : تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المحلية والعربية من حيث التشابه في المنهج الرئيس وهو المنهج الوصفي التحليلي، التشابه مع بعض الدراسات من حيث المتغيرات الخاصة بالدراسة، التشابه في العينات وتنوعت طبيعة العاملين فمهم (المديرين،الموظفين،العاملين)، إختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المحلية والعربية من حيث القطاعات التي تدرسها وتحليلها، والفترة الزمنية، وطبيعة العينة التي سيتم تناولها، ايضا من حيث الهدف ومجال التطبيق، كما اختلفت عن الدراسات السابقة بأنها ركزت على ثلاثة متغيرات بينما ركزت الدراسات السابقة على متغيرين فقط فالدراسة الحالية سوف تتناول دراسة الدور الوسيط للهيكل التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بشركة الإتصالات السودانية للهاتف السيار(سوداني)، ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أتمدت الدراسة الحالية على ثلاثة متغيرات عكس الدراسات السابقة، هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي بتوسيط الهيكل التنظيمية، تميزت هذه الدراسة بأنها ستطبق في قطاع الإتصالات، وهذا ما لم يكن موجودا في الدراسات السابقة، ايضا تميزت هذه الدراسة بأنها ستأخذ العينة من جميع الدرجات الوظيفية عدا الشريحة العمالية.

1.4 الإطار التحليلي للبحث:

1.4. التحليل العاملي للمتغير المستقل إدارة المعرفة:

من خلال استخدام طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً تم حذف محور البيانات والمعلومات، ومحور راس المال البشري، كما تم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي الشروط.

جدول رقم 1 يوضح التحليل العاملي لإدارة المعرفة (حجم العينة: 95)

العوامل	العبارات	المتغيرات
1		
7.80	B2	إدارة المعرفة
.809	B1	
006.	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
10.292	Bartlett's Test of Sphericity	
65.526	Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة الميدانية. (2023م)

2.4. التحليل العاملي للمتغير التابع التغيير التنظيمي: من خلال استخدام طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً تم حذف محور التغيير الوظيفي، ومحور التغيير السلوكي، وتم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي الشروط.

جدول رقم 2 يوضح التحليل العاملي للتغيير التنظيمي (حجم العينة: 95)

العوامل	العبارات	المتغيرات
1		
.637	K1	التغيير الهيكلي
.667	K3	
.610	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
11.956	Bartlett's Test of Sphericity	
66.668	Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة الميدانية. (2023م)

3.4 التحليل العاملي للمتغير الوسيط الهيكل التنظيمي: من خلال استخدام طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً تم حذف محور الهيكل الرسمي، ومحور الهيكل المعقد، وتم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي الشروط.

جدول رقم 3 يوضح التحليل العاملي للهيكل التنظيمي (حجم العينة: 95)

المتغيرات	العبارات	العوامل
		1
الهيكل المركزي	D3	97.8
	D1	.803
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.650
Bartlett's Test of Sphericity		8.842
Total Variance Explained		64.442

المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة الميدانية، (2023م)

من خلال الجدول رقم 3 ، نوضح التحليل العاملي للهيكل التنظيمي والذي يمثل بحجم العينة عددها 95، العبارات ب D1 و D3 ،

جدول رقم 4 يوضح مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات الدراسة

المتغيرات	نوع المتغير	الاعتمادية	المتوسطات	الانحراف المعياري
البنية التكنولوجية للشركة	مستقل	736.	3.706	.799
الهيكل المركزي	متابع	.747	3.437	.846
التغير الهيكلي	تابع	.699	3.461	.855

المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة الميدانية، (2023م)

الجدول رقم 4 ، يوضح مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات الدراسة والتي تتمثل بالبنية التكنولوجية للشركة و الهيكل المركزي و التغير الهيكلي، كما يوضح الجدول نوعية المتغير من المستقل والتابع، ودرجة الاعتمادية لكل على حدى ثم حساب الانحراف المعياري من خلال المتوسطات.

4.4.4 الاعتمادية وصلاحيه متغيرات الدراسة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرون باخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرون باخ أقرب إلى 1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرون

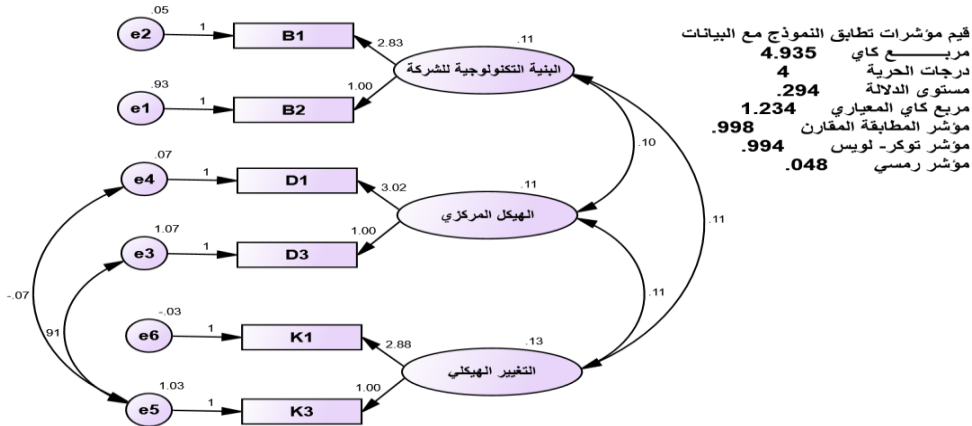
باخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1968) إلى أن المصدقية من (0.50- 0.60) تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من (0.80) وربما تكون إسراف، أما (Hair et al، 2010) أقترح أن قيمة ألفا كرون باخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة. جدول يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي واختبار المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم 5 يبين الاعتمادية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة

الفروض		Estimate	S.E.	C.R.	P		
التغيير الهيكلي	<--	1.942	.584	3.328	***		
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	GFI	RMSEA	PClose
النسبة	0.000	0	0.000	0.000	1.000	.089	0.00
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة الميدانية. (2023م)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن اختبار الاعتمادية كان مرتفعاً والوسط الحسابي لجميع المتغيرات أكبر من الوسط الفرضي 3 مما يدل على قوة وتجانس العبارات. أما الانحراف المعياري فنجد كل المتغيرات كانت مرتفعة مما يدل على وجود تجانس بين إجابات المبحوثين. شكل رقم 2 يوضح التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة الميدانية. (2023م)

5.4 . تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والوسيط،

شكل رقم 3 يبين تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة الميدانية، (2023م)

يوضح الشكل رقم 3، تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة: البنية التكنولوجية للشركة و الهيكل المركزي و التغير الهيكلي. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية،

جدول رقم 6 يوضح تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

العبارات		Estimate
التغير الهيكلي	<-->	البنية التكنولوجية للشركة .436
التغير الهيكلي	<-->	الهيكل المركزي .625
البنية التكنولوجية للشركة	<-->	الهيكل المركزي .422

المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة الميدانية، (2023م)

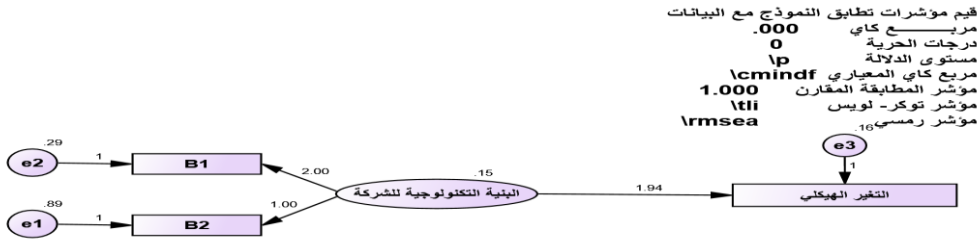
من خلال الجدول رقم 6، نوضح تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 – 0.70) أما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين. والنتيجة أوضحت أن جميع الارتباطات ضعيفة بين متغيرات الدراسة.

6.4 اختبار الفرضيات:

لاختبار فروض الدراسة لقد تم استخدام اختبار تحليل المسار عن طريق برنامج (AMOS analysis of moment structure) والذي يهدف إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي كما في الشكل تم الاعتماد على معامل (Estimate) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير إلى آخر والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تنص على أنه توجد علاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي ويتضح ذلك من خلال الشكل والجدول أدناه.

شكل 4 يوضح اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:



المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة الميدانية، (2023م)

جدول رقم 7 يوضح تحليل المسار من إدارة المعرفة إلى التغيير التنظيمي

الفروض		Estimate	S.E.	C.R.	P		
التغيير الهيكلي	<--	البنية التكنولوجية للشركة	1.942	.584	3.328	***	
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	GFI	RMSEA	PClose
النسبة	0.000	0	0.000	0.000	1.000	.089	0.00
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة الميدانية. (2023م)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المسار من البنية التكنولوجية للشركة إلى التغيير الهيكلي حيث بلغت (1.942) وهي دالة أحصائياً عند مستوي دلالة (0.000)، ومما يشير إلى أنه توجد علاقة بين إدارة المعرفة (البنية التكنولوجية للشركة) وإعادة هندسية العمليات الإدارية (التغيير الهيكلي)، مما تقدم يمكن القول أن إختبار الفرضية الأولى والتي تنص على أنه توجد علاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي قد تحققت مما يعني أن هناك تطابق في تحقق هذه الفرضية بين دراسة إبراهيم بلقاسم (2020م)، ودراسة محمد إبراهيم تاية (2017م).

إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص على أنه توجد علاقة بين إدارة المعرفة والهيكلي التنظيمي. يتضح ذلك من خلال الشكل والجدول أدناه.

شكل رقم 4 يوضح إختبار الفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة الميدانية. (2023م)

جدول رقم 8 يوضح تحليل المسار من إدارة المعرفة الى الهيكل التنظيمي

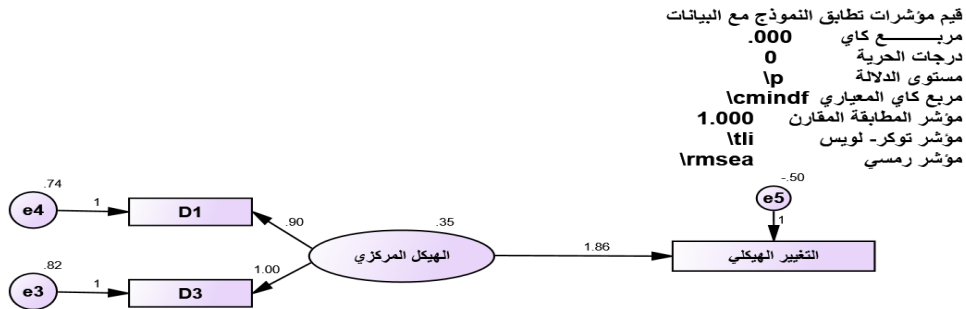
الفروض		Estimate	S.E.	C.R.	P		
الهيكل المركزي	<--	البنية التكنولوجية للشركة	1.942	.584	3.328	***	
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	GFI	RMSEA	PClose
النسبة	0.000	0	0.000	0.000	1.000	.089	0.00
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة الميدانية. (2023م)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المسار من البنية التكنولوجية للشركة إلى الهيكل المركزي حيث بلغت (1.942) وهي دالة أحصائيا عند مستوي دلالة (0.001)، ومما يشير إلى أنه توجد علاقة بين إدارة المعرفة (البنية التكنولوجية للشركة) والهيكل التنظيمي (الهيكل المركزي)، مما تقدم يمكن القول أن إختبار الفرضية الثانية والتي تنص على انه توجد علاقة بين إدارة المعرفة والهيكل التنظيمي قد تحققت مما يعني أن هناك تطابق في تحقق هذه الفرضية مع دراسة أحمد يوسف الحنيطي (2019م) والتي تناولت الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل.

إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص على انه توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي والتغيير التنظيمي ويتضح ذلك من خلال الشكل والجدول أدناه.

شكل رقم 5 يوضح اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:



المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة الميدانية. (2023م)

جدول 9 يوضح تحليل المسار من الهيكل التنظيمي الى التغيير التنظيمي

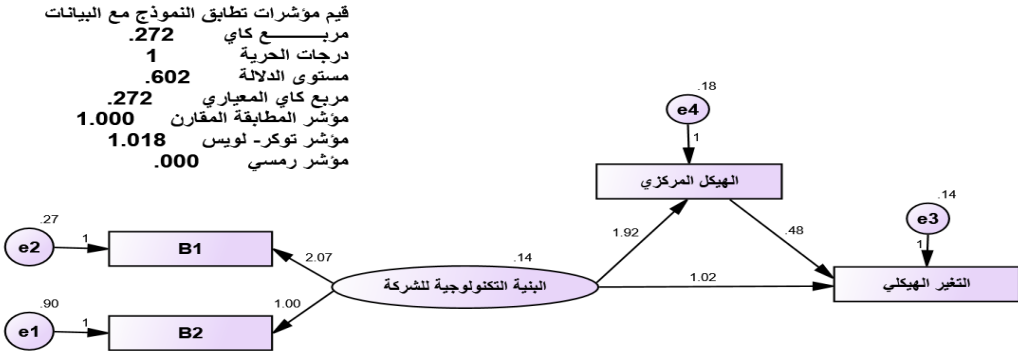
الفروض		Estimate	S.E.	C.R.	P		
التغيير الهيكلي	<--	الهيكل المركزي	1.926	.586	3.290	.001	
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	GFI	RMSEA	PClose
النسبة	0.000	0	0.000	0.000	1.000	75.0	0.00
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة الميدانية، (2023م)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المسار من الهيكل المركزي إلى التغيير الهيكلي حيث بلغت (1.926) وهي دالة أحصائياً عند مستوي دلالة (0.001)، ومما يشير إلى أنه توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي (الهيكل المركزي) والتغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي)، مما تقدم يمكن القول أن إختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على انه توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي والتغيير التنظيمي قد تحققت مما يعني أن هناك تطابق في تحقق هذه الفرضية مع دراسة سناء حسن عثمان (2017م) والتي تناولت الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل أيضاً.

اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة: تنص على أن الهيكل التنظيمي يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي:

شكل رقم 6 يوضح اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:



المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة الميدانية، (2023م)

جدول رقم 10 يوضح اختبار المتغير الوسيط

النتيجة	العلاقات		الفرضيات
	غير المباشرة	المباشرة	
لا يوجد توسط	.304	.228	البنية التكنولوجية للشركة--> الهيكل المركزي --> التغيير الهيكلي

المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة الميدانية، (2023م)

تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة أحصائيا للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة أحصائيا للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. من الجدول أعلاه يتضح أن الهيكل التنظيمي لا يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05)، مما تقدم يمكن القول أن إختبار الفرضية الرابعة والتي تنص على أن الهيكل التنظيمي يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي لم تتحقق مما يعني أن هناك عدم تطابق في تحقق هذه الفرضية مع دراسة هادي عبدالوهاب الأبرو، وسام بدر كاظم (2018م) والتي تناولت الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط بين تكنولوجيا المعلومات وصنع القرارات في الإتصالات التنظيمية.

1. الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة، والتي تتعلق بالدور الوسيط للهيكل التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بشركة الإتصالات السودانية بولاية الخرطوم ، عالجت الدراسة معرفة أثر إدارة المعرفة على إعادة التغيير التنظيمي ومعرفة أثر إدارة المعرفة على الهيكل التنظيمية، وفيما يلي النتائج و التوصيات :

1.5. النتائج :

على ضوء تبويب وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات المبحوثين وبعد الإنهاء منها يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي على النحو التالي:-

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (البنية التكنولوجية للشركة) والتغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي).

2. أن إدارة الشركة توفر للعاملين مصادر معلومات (كالمكتبة والانترنت) لاكتساب المعرفة.
3. وجود صعوبة بالشركة في إيصال الشكاوى والآراء من طرف العاملين إلى الإدارات العليا بسبب طول التسلسل الهرمي بالشركة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (البنية التكنولوجية للشركة) والهيكل التنظيمي (الهيكل المركزي).
5. توفر إدارة الشركة للعاملين شبكة إتصالات داخلية (انترانت) لتسهيل نقل الافكار والمعرفة ،
6. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتغيير التنظيمي (التغير الهيكلي).
7. يؤدي التغيير السلوكي (الإدارة العليا) إلى زيادة الرغبة في الإستمرار بالعمل في الشركة.
8. أن الهيكل التنظيمي لا تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.
9. تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي مرن لمواجهة كافة التغيرات في بيئة العمل الداخلية لها.

2.5. التوصيات :

- إستناداً إلى ما تقدم من إستنتاجات الدراسة يمكن صياغة عدد من التوصيات وفق الآتي:
1. ضرورة الإهتمام بشبكة الإتصالات الداخلية (الإنترانت) وتطويرها بما يساهم بصورة فعالة في تسهيل نقل الافكار والمعرفة بين كافة الاقسام.
 2. العمل على إيجاد قنوات إتصال مباشرة بين العاملين والإدارة العليا لتوصيل الشكاوى والمقترحات والآراء في الوقت المناسب (صندوق الشكاوى والإقتراحات) يتم مراجعتها بصفة دورية من طرف الإدارة العليا بالشركة.
 3. عقد الإجتماعات الدورية بين الإدارة العليا والعاملين بهدف الإستماع للعاملين ومناقشة المعوقات التي تواجه العمل بالشركة والسعي لتزليلها من طرف الإدارة العليا بالشركة.
 4. عدم التركيز على مركزية الإدارة بل الإعتماد على أنظمة الإدارة الحديثة بما يُمكن كل قسم من أقسام الشركة ووحداتها الإدارية من القيام بالعمل الصحيح وفقاً لما تقتضيه الحاجة الذي يصب في مصلحة الشركة.
 5. ضرورة الإهتمام بشبكة الإتصالات الداخلية (الإنترانت) وتطويرها بما يساهم في تبادل المعلومات والمعارف بين كل الاقسام والوحدات بالشركة.

6. العمل على الإهتمام بالهيكل المرن في الشركة لما تقتضيه الحاجة الماسة في ظل التغيير المستمر في بيئة العمل الداخلية حتى تتمكن إدارة الشركة من مواكبة التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال الخارجية.
7. مواصلة الشركة نهجها في إختيار العاملين ذوي الكفاءات والمهارات العالية في كافة المجالات المعرفية ودعم وتشجيع روح المبادرة والإبتكار وسط العاملين وتحفيز العاملين المبدعين والعمل على خلق المنافسة الشريفة بين الإدارات بما يصب في مصلحة الشركة.
8. ضرورة تطوير مهارات العاملين من خلال الدورات التدريبية الداخلية والخارجية بما يؤدي لزيادة كفاءة العاملين والذي ينعكس بصورة مباشرة على الاداء بالشركة.

2. قائمة المراجع :

1.6. قائمة المراجع باللغة العربية :

- ابراهيم بلقاسم بلحاج، (2020م)، دور ادارة المعرفة وعلاقتها بالاداء المؤسسي، مجلة جامعة مصراتة العلمية، العدد7.
- أحمد يوسف الحنيطي ومرزوق عايد القعيد، (2019م)، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، العدد1.
- الاكلي ، على ذيب، (2008م)، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- حسين حريم، (2003م)، إدارة المنظمات من منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- دياب، عابدين، (2019م)، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- سناء حسن عثمان صالح، (2017م)، تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، معهد التنمية المستدامة، القدس.
- صلاح الدين الكبيسي وآخرون، (2004م)، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة.
- صلاح شيخ ديب وآخرون، (2014م)، أساسيات الإدارة، منشورات جامعة البعث، دمشق.
- عامر، قندلجي وآخرون، (2005م)، نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- عامر، قنديليجي، (2006م)، المدخل الى ادارة المعرفة ، ط2، دار المسير للنشر ، عمان.

- مايكل هامر وجيمس شامبي، (2011م)، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة.
- محفوظ أحمد جودة، (د.س)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر.
- محمد ابراهيم تايه وصباح مجيد النجار، (2017م)، تأثير عمليات ادارة المعرفة في الخدمة التأمينية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 38.
- محمد قاسم القريوتي، (2008م)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- المحمدي، (2011م) العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركات الصناعية، جامعة سانت كليمنتس العالمية.
- محمود حسن الهواسي وآخرون، (2014م)، مبادئ علم الإدارة الحديثة، ط5، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، القاهرة.
- موسى اللوزي، (2003م) التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر.الأردن.
- هادي عبد الوهاب الابرو ووسام بدر كاظم، (2018م)، دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرارات والاتصالات التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، العدد 1.

1.6. قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

- Robbins, S. (1990): Organization Theory: Structure, Design and Applications, 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice –Hill
- Robbins, S. (1990): Organization Theory: Structure, Design and Applications, 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice –Hill.
- Salim Bahrami, S; at. Al. (2015): The Relation of Organizational Structure and its Dimensions with Staff's Quality of Work Life, American International Journal of Contemporary Research, Vol. 5, No. 3; 106-114.