

دور نظم إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة نفط الشمال / كركوك

م.م. مثنى سعد ياسين جامعة الحمدانية / كلية الإدارة والاقتصاد

م.م. شعيب محمد شريف كلية القلم الجامعة / قسم إدارة الأعمال

الملخص

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الاستراتيجي، واعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي، وتمحورت مشكلة الدراسة حول سؤال رئيس مفاده: هل لنظم إدارة المعرفة دور في تحقيق التغيير الاستراتيجي؟ وبنية الدراسة على فرضيتين رئيسيتين تفترض ان هناك علاقة ارتباط وتأثير بين نظم إدارة المعرفة وتحقيق التغيير الاستراتيجي، واختيرت شركة نفط الشمال في كركوك مجتمعاً لتطبيق الدراسة والقيادات الادارية العاملة فيها ممثلة بـ (المدير، ومعاوني المدير، ورؤساء الاقسام، ومديري الشعب) عينة للدراسة مكونة من (40) مجيباً، واستخدمت الاستبانة بوصفها اداة رئيسة لجمع البيانات، وجرى تحليلها بواسطة برنامج (SPSS. 15 - Ver)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

1. هناك علاقة ارتباط ايجابية بين نظم إدارة المعرفة وتحقيق التغيير الاستراتيجي، وهذا يدل على ان لنظم إدارة المعرفة دور فاعل ومهم في تحقيق التغيير الاستراتيجي.
2. هناك علاقة تأثير ايجابية بين نظم إدارة المعرفة وتحقيق التغيير الاستراتيجي، وهذا يعني ان تعزيز فاعلية التغيير الاستراتيجي وتحقيقه يتطلب وجود نظم ادارية معرفية كفؤة وفاعلة.
3. ان الشركة بحاجة إلى مستوى اعلى من مستوى نظم إدارة المعرفة ومستوى التغيير الاستراتيجي الذي تمتلكه لنتمكن من ممارسة مهامها الاستراتيجية والتشغيلية بأفضل كفاءة وأعلى فاعلية.

Abstract

This study aimed to identify the role of knowledge management systems in achieving strategic change, and relied on the descriptive and analytical approach. The problem of the study focused on the main question: Are knowledge management systems a role in achieving strategic change? The structure of the study is based on two main hypotheses that assume that there is a relationship between the knowledge management systems and the strategic change. The North Oil Company in Kirkuk was chosen as a society for the application of the study and the administrative leaders working in it represented by the director, the director's assistants, heads of departments, (40) were used, and the questionnaire was used as a main data

collection tool. It was analyzed by SPSS (Ver-15). The study reached a number of conclusions, the most important of which are:

1. There is a positive correlation between knowledge management systems and strategic change, which indicates that knowledge management systems play an important role in achieving strategic change.
2. There is a positive relationship between KM systems and strategic change, which means that enhancing the effectiveness and achievement of strategic change requires effective and efficient management systems.
3. The company needs a higher level of knowledge management systems and the level of strategic change it possesses to enable it to exercise its strategic and operational functions with the best efficiency and efficiency.

المقدمة

ان التطورات المتلاحقة التي تشهدها المعرفة ومجمل احتياجات منظمات الاعمال من تكنولوجيا، وموارد بشرية، ووسائل العمل وغيرها زادت من اهمية الوسائل التي توفر المعرفة للمنظمات، ولا شك ان نظم ادارة المعرفة هي احد اهم الوسائل التي تسهم في توفير وتخصيص وتطوير وابتكار المعرفة التي تحتاجها المنظمات في اعمالها. وبما ان التغيرات المتسارعة والمستمرة هي صفة بيئية الاعمال المعاصرة الامر الذي يحتم على هذه المنظمات اعتماد مداخل واساليب جديدة تعمل على اكتشاف هذه التغيرات وتمكن من مواكبتها والتكيف معها، ومعالجة المشاكل التي ستحدثها للمنظمات ولا شك ان التغيير الاستراتيجي هو المدخل المعاصر والمناسب الذي تستطيع المنظمات من خلاله التغلب على التغيرات في بيئة الاعمال والتكيف معها استراتيجيا، وتزايد اهمية التغيير الاستراتيجي باستمرار لانه يعمل على تحقيق التحسين المستمر والتطوير ذات الصلة الاستراتيجية والجودة العالية والبقاء والنمو الاستراتيجي للمنظمات. ومن هنا سعت الدراسة لاستكشاف طبيعة العلاقة بين نظم ادارة المعرفة والتغيير الاستراتيجي، ولتحقيق هذا الهدف قسمت الدراسة إلى اربعة محاور تضمن الاول منهجية الدراسة في حين عرض الثاني الاطار النظري للدراسة، وتطرق الثالث إلى الاطار التطبيقي للدراسة، وشمل الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تعتبر المعرفة من اهم الموارد التي تحتاجها المنظمات في عالم الاعمال المعاصر، ولا شك ان نظم ادارة المعرفة هي احد اهم الوسائل التي تسهم في توفير وتخصيص وتطوير وابتكار المعرفة التي تحتاجها المنظمات في اعمالها. وبما ان التغيرات المتسارعة والمستمرة هي صفة بيئة الاعمال المعاصرة الامر الذي يحتم على هذه المنظمات اعتماد مداخل واساليب جديدة تعمل على اكتشاف هذه التغيرات وتمكن من مواكبتها والتكيف معها، ومعالجة المشاكل التي ستحدثها للمنظمات ولا شك ان التغيير الاستراتيجي هو المدخل المعاصر والمناسب لبيئة الاعمال المعاصرة، ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال سؤال رئيس مفاده: هل لنظم ادارة المعرفة دور في تحقيق التغيير الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟ ويتفرع من مشكلة الدراسة التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما هو مستوى توافر نظم ادارة المعرفة في المنظمة المبحوثة؟
2. ما هو مستوى توافر ابعاد التغيير الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟
3. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين نظم ادارة المعرفة وتحقيق التغيير الاستراتيجي؟
4. هل توجد علاقة تأثير معنوية بين نظم ادارة المعرفة وتحقيق التغيير الاستراتيجي؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور نظم ادارة المعرفة في تحقيق التغيير الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد مستوى توافر نظم ادارة المعرفة في المنظمة المبحوثة.
2. تشخيص مستوى ابعاد التغيير الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
3. التأكد من مدى وجود علاقة ارتباط بين نظم ادارة المعرفة وتحقيق التغيير الاستراتيجي.
4. التأكد من مدى وجود علاقة تأثير بين نظم ادارة المعرفة وتحقيق التغيير الاستراتيجي.
5. تقديم مجموعة من المقترحات المستندة على نتائج الدراسة التي من شأنها تطوير متغيرات نظم ادارة المعرفة والتغيير الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في التطرق إلى موضوع حيوي بحاجة ماسة له المنظمات وخاصة العراقية منها، فضلاً عن الأهمية التي نلخصها بالآتي:

1. تتجسد أهمية الدراسة في تقديم اطار نظري وعملي لمتغيرات نظم ادارة المعرفة والتغيير الاستراتيجي يساعد القيادات الادارية على فهم مضامينها.
2. تبرز أهمية الدراسة في تزويد المنظمة المبحوثة بمعلومات واضحة عن مستوى توافر نظم ادارة المعرفة فيها ومدى الحاجة إلى تعزيز كل من هذه النظم فيها.
3. تتجلى أهمية الدراسة في تعريف المنظمة المبحوثة بالمستوى الحقيقي لتوافر ابعاد التغيير الاستراتيجي فيها، ومدى حاجة هذا المستوى إلى التطوير بوصفه ركيزة التميز.
4. تبرز أهمية الدراسة من الأهمية الحيوية لمتغيراتها (نظم ادارة المعرفة، والتغيير الاستراتيجي) بوصفها مداخل مهمة ومعاصرة لتحقيق النجاح للمنظمات.

رابعاً: فرضيات الدراسة: تبحث الدراسة في الفرضيات الآتية:

أ- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين نظم ادارة المعرفة وتحقيق التغيير الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها الفرعية في المنظمة المبحوثة، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين نظم التدوين المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي.
- 2- توجد علاقة ارتباط معنوية بين نظم التخصيص المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي.
- 3- توجد علاقة ارتباط معنوية بين نظم التشارك المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي.
- 4- توجد علاقة ارتباط معنوية بين نظم التفاعل المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي.
- 5- توجد علاقة ارتباط معنوية بين نظم الابتكار المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي.

ب- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين نظم ادارة المعرفة وتحقيق التغيير الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها الفرعية في المنظمة المبحوثة، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

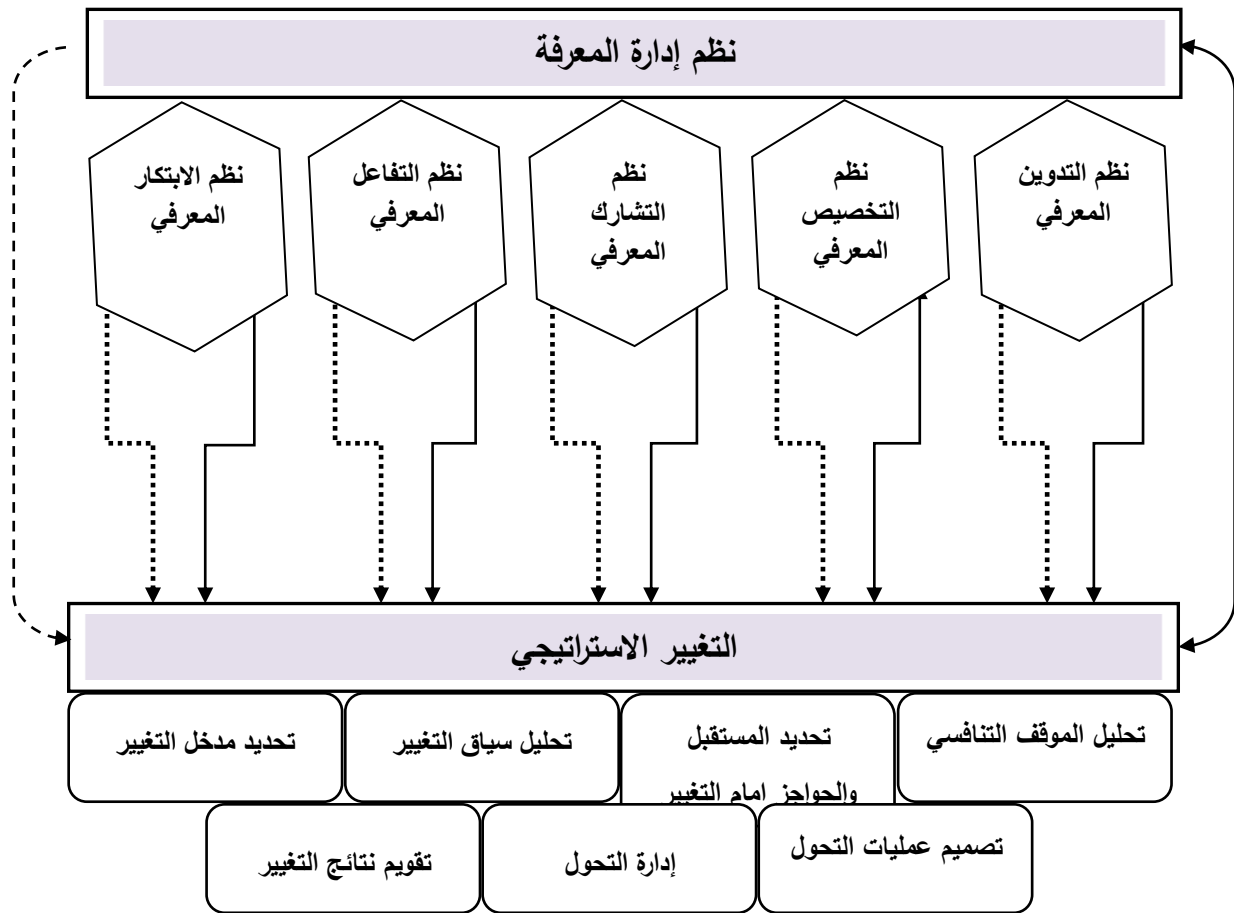
1. توجد علاقة تأثير معنوية بين نظم التدوين المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي.
2. توجد علاقة تأثير معنوية بين نظم التخصيص المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي.
3. توجد علاقة تأثير معنوية بين نظم التشارك المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي.

4. توجد علاقة تأثير معنوية بين نظم التفاعل المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي.
5. توجد علاقة تأثير معنوية بين نظم الابتكار المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي.

خامساً: أنموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، وبغية تحقيق أهدافها تم تصميم أنموذج يعكس طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، إذ تمثل نظم ادارة المعرفة متغيراً مستقلاً وتم تحديد إبعاده من قبل الباحثان بالاعتماد على آراء مجموعة من الباحثين، بينما يمثل التغيير الاستراتيجي متغيراً معتمداً وتم تحديد إبعاده استناداً إلى رأي الباحث (3, balogun,2001)،

والشكل (1) يوضح أنموذج الدراسة.



الشكل (1) أنموذج الدراسة

سادساً: أساليب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الأساليب التالية في جمع البيانات:

1. **أساليب الجانب النظري:** لاستكمال هذا الجانب اعتمد الباحثان على الأساليب الوصفية التحليلية لأهم ما هو متوفر من المصادر والمراجع العربية والأجنبية من كتب ودراسات ورسائل وأطاريح علمية ومنشورات ودوريات وبحوث ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بأدبيات الدراسة، فضلاً عن الافادة الكبيرة من شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
2. **أساليب الجانب العملي:** لاستكمال هذا الجانب اعتمد الباحثان على استمارة الاستبيان بوصفها الوسيلة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات لأنها الوسيلة الأكثر انسجاماً مع طبيعة الدراسة الحالية، وقد صممت الاستبانة وفقاً لأهداف الدراسة وفرضياتها متضمنة جزئيين رئيسيين، إذ تضمن الجزء الأول المعلومات التعريفية الخاصة بعينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقد اشتمل أبعاد الدراسة والمتمثلة بـ(نظم ادارة المعرفة، والتغيير الاستراتيجي). واستخدم مقياس (ليكرت) الخماسي في تحديد الإجابة على فقرات الاستبانة.

سابعاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهج (الوصفي - التحليلي) بسبب ملائمة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة، إذ يتسم بأنه يقرب الباحث من الواقع ويمكنه من وصف الظواهر بشكل دقيق.

ثامناً: اختبارات صدق أداة الدراسة

لتأكد من صحة أداة الدراسة تم إخضاعها للاختبارات الآتية:

1. اختبار ثبات الاستبانة: لتأكد من إمكانية استخدام الاستبانة كمقياس لأبعاد الدراسة الحالية تم استخدام اختبار (ألفا - كرونباخ / Alpha-Cronbach) لهذا الغرض واتضح أن قيمة معامل ألفا - كرونباخ على المستوى الإجمالي لمتغيرات الدراسة هي (0.9146)، في حين بلغت قيمة ألفا - كرونباخ على مستوى متغير نظم ادارة المعرفة (0.8846)، وحصل متغير التغيير الاستراتيجي على القيمة (0.8925) وتعد هذه القيم مؤشرات إيجابية على صحة الاستبانة وخاصة في العلوم الإدارية حيث أن النسبة المقبولة هي (0.60).
2. اختبار صدق محتوى الاستبانة: استخدم الاتساق الداخلي لإثبات صدق المحتوى إذ أشرت نتائج الاتساق الداخلي وجود علاقات ارتباط إيجابية معنوية بين متغيرات الاستبانة مما يدل على صدق محتوى الاستبانة.

تاسعاً: حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية: تمت الدراسة في محافظة كركوك حيث انحصرت في شركة نفط الشمال.
- 2- الحدود الزمنية: انحصرت الدراسة من 2017/1/5 ولغاية 2017/11/10.
- 3- الحدود العلمية: تشمل هذه الحدود كل من (نظم ادارة المعرفة، والتغيير الاستراتيجي).

عاشراً. أساليب المعالجة الإحصائية

- بهدف الوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة اختيرت حزمة (SPSS. Ver. 15) بوصفها أداة رئيسة في التحليل الإحصائي للدراسة مع التركيز على الأساليب الإحصائية الآتية:
- 1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدامها في وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
 - 2- الارتباط الخطي البسيط استخدم لإيجاد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
 - 3- أسلوب الانحدار البسيط استخدم لإيجاد علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.
 - 4- أسلوب الاتساق الداخلي استخدم لقياس صدق محتوى الاستبانة.
 - 5- أسلوب ألفا - كرونباخ استخدم لقياس ثبات الاستبانة.

المحور الثاني

الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم نظم إدارة المعرفة

يعرف النظام بشكل عام بأنه "مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين، وعادة ما تتألف الأنظمة من الأفراد والمعدات والبيانات، وهذه المكونات تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة، وتسمى هذه الأنظمة بنظم المعلومات الإدارية، أما نظم إدارة المعرفة فتتكون من الأفراد (عمال المعرفة، والمديرين)، والتقنيات والمعرفة ذاتها (Gallupe, 2000, 5). ولقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات على ظهور أنظمة تساعد المديرين في أعمالهم، ومن هذه الأنظمة نظم المعلومات الإدارية، ونظم دعم القرار، ونظم الإدارة التنفيذية التي اسهمت في تزويد كل من الأفراد والمنظمة بإمكانية تحسين الأعمال بدرجات متفاوتة، دفع ذلك المنظمات إلى مزيد من الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات. الأمر الذي أدى إلى ظهور نظم تدعم نشاط المديرين تقوم على تكوين وجمع وتنظيم وتوزيع وتطبيق المعرفة التنظيمية من خلال التركيز على المعرفة وليس على البيانات أو المعلومات وقد سميت هذه الأنظمة بنظم إدارة المعرفة (العلي وآخرون، 2006، 53). ويمكن تعريف

نظم إدارة المعرفة بأنها تلك النظم التي تعمل على استكشاف القيمة من المعرفة، أي تحويل المعرفة الصريحة إلى تنسيق رقمي ومن ثم تخزينها (الشرفا، 2008، 39). وعرفت بأنها نظم يتم تصميمها وتطويرها لإعطاء صانعي القرار أو المستخدمين المعرفة التي يحتاجونها لاتخاذ قراراتهم (Davenport, 1998, 39). وتعرف أيضا بأنها احد أنظمة المعلومات المطبقة في إدارة المعرفة قائمة على تكنولوجيا المعلومات طورت لدعم وتحسين عمليات خلق، وتخزين، واسترجاع، ونقل، وتطبيق المعرفة (Alavi & Leidner, 2001, 114). ويرى (المصالحه، 2013، 18) بأن نظم إدارة المعرفة هي التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر المعرفة ضمن المنظمة. بينما يرى (King, 2009, 5) بأنها إحدى النظم المحوسبة التي تدعم عمليات إدارة المعرفة، وتحتوي هذه النظم على قواعد بيانات، وقواعد معلومات، فضلا عن دليل النظام والشبكات التي تضع المستخدمين في المنظمة على اتصال مع خبراء المجال المعترف بهم. ومما سبق يرى الباحثان أن نظم إدارة المعرفة: هي تلك النظم التي تستخدم تقنية المعلومات كأداة رئيسة في تجميع وتخزين وتدوين المعرفة، وتخصيصها للعاملين حسب تخصصاتهم، وتعمل على التشارك بالمعرفة والتفاعل معها وتسهم في ابتكارها ونشرها لتحقيق التطوير المستمر لأعمال المنظمة.

ثانياً: أهمية نظم إدارة المعرفة: تتمثل أهمية نظم إدارة المعرفة بما يأتي: (المصالحه، 2013، 21)، (الزطمة، 2011، 30)، (الشرفا، 2008، 40)، (سعيدى، 2016، 67)

- 1- اكتشاف المعرفة: سواء كانت صريحة أو ضمنية في عقول وتصرفات البشر. 2
- 2- النقاط المعرفة المهمة وتوثيقها وجعلها مقروءة ومتوفرة للجميع. 3
- 3- المشاركة في المعرفة: أي نقل المعرفة من شخص إلى آخر وبالتالي إذا حدث وترك احد الخبراء عمله، فإن المؤسسة لا تفقد المعرفة وهي بذلك لا تعتمد على شخص واحد.
- 4- تطبيق المعرفة: وبناءً على ذلك تصبح عملية اتخاذ القرار أسهل.
- 5- تسهم في صياغة وتطوير رؤية طويلة الأمد للمنظمة من خلال المعرفة المقدمة عن احتياجات السوق ورغبات الزبائن.
- 6- توفر مجموعة من الأدوات والتقنيات والإستراتيجيات اللازمة للاحتفاظ بالخبرة والمعرفة الخاصة بالأعمال والعمل على تحليلها وتنظيمها وتطويرها. 7- توفر أدوات تساعد على الوصول إلى المعرفة بكل سهولة ويسر وبأقصر وقت بقصد استعادتها وتطبيقها في حل المشكلات.

ثالثاً: خصائص نظم إدارة المعرفة

تتلخص خصائص نظم إدارة المعرفة بالآتي: (العلي، وآخرون، 2006، 53)، (الشرفا، 2008، 40)

- 1- تعمل نظم إدارة المعرفة على زيادة الفاعلية التنظيمية من خلال الافادة من المعرفة الماضية في الوقت الحاضر.
- 2- العمل على تحسين إنتاج المعرفة الجديدة.
- 3- دعم دورة حياة المعرفة والمتمثلة ب(خلق، تنظيم، تخزين، استرجاع) المعرفة.
- 4- زيادة تبادل المعرفة بين عمال المعرفة بدلاً عن تخزينها.
- 5- التركيز على المعرفة وليس على البيانات والمعلومات واستخدام التكنولوجيا في جمع وتنظيم وتطبيق المعرفة.

رابعاً: إبعاد نظم إدارة المعرفة: اختلف الباحثين في تصنيف نظم ادارة المعرفة الا ان الغرض الذي صنفت على أساسه هذه النظم هو واحد وهو اكتشاف المعرفة وتطويرها وزيادتها وتسخيرها لتعزيز نجاح المنظمات، والجدول (1) يوضح نظم ادارة المعرفة حسب توجهات بعض الباحثين وعلى الرغم من اختلف تسميةها لديهم بين انواع، وتقنيات، ومكونات الا ان جميعها تدل على نظم ادارة المعرفة في المنظمات الحديثة.

الجدول (1) ابعاد نظم إدارة المعرفة

| ت | اسم الباحث | ابعاد نظم ادارة المعرفة |
|---|----------------------------------|--|
| 1 | Alavi & Leidner, 2001, 10 | المتصفح، البريد الإلكتروني، مستودعات المعلومات، خدمات الملقم الخارجي، المؤتمرات الفيديوية، الخادم www، الوكلاء، ادوات البحث. |
| 2 | Gallupe, 2000, 6 | الشبكات الداخلية، أدوات الاسترجاع، نظم إدارة قواعد البيانات، برامج إدارة الوثائق، قواعد المعرفة والنظم الخبيرة. |
| | Hahn & subramani, 2000, 304. | مستودع الوثائق، قاعدة بيانات الخبراء، تقنية الترشيح التعاوني، منتديات الحوار الإلكتروني. |
| 3 | cankanhalli & tah, 2004, 2 | الشبكات الداخلية، الشبكات الخارجية، أدوات البحث والاسترجاع، ادوات ادارة المحتوى، ادوات التشارك، ادوات تخزين البيانات، ادوات التنقيب، ادوات المجاميع، أدوات الذكاء الصناعي، النظم الخبيرة، النظم القائمة على المعرفة. |
| 4 | Jia, et-al, 2012, 140 | نظم إدارة قواعد البيانات، التنقيب عن البيانات واكتشاف المعرفة، محركات استرجاع المعلومات، صفحات الويكي، تقنيات تطوير الويب، نظم إدارة الوثائق، التشارك. |
| 5 | Katkam, 2011. | نظم المعلومات، النظم الخبيرة، نظم المجاميع، نظم ادارة الملفات، نظم دعم القرار، نظم ادارة قواعد البيانات، نظم المحاكاة. |
| 6 | Novianto & puspasari, 2012, 944. | استراتيجية التدوين، استراتيجية التخصيص. |
| 7 | Zapp, et..al, 2013, 446. | نظام wiki الاستدلالي، محرك الاستدلال، نموذج المعرفة محدد النطاق. |

نلاحظ من خلال بعض آراء الباحثين حول نظم ادارة المعرفة في الجدول (1) ان هناك اختلافات بسيطة بين الباحثين في تصنيف نظم ادارة المعرفة، ومن خلال آرائهم هذه وانطلاقا منها يرى الباحثان بانه يمكن تصنيف نظم ادارة المعرفة بـ

1- نظم التدوين المعرفي.

2- نظم التخصيص المعرفي.

3- نظم التشارك المعرفي.

4- نظم التفاعل المعرفي.

5- نظم الابتكار المعرفي، وستعتمد هذه النظم في الجانب التطبيقي للدراسة

لكونها اعم واشمل ويمكن تطبيقها في كافة المنظمات باختلاف انشطتها

وانواعها واعمالها، وفيما يأتي توضيح لهذه النظم: (الباحثان)

2. نظم التدوين المعرفي:

ويقصد بها تدوين المعرفة بدقة وتخزينها في قواعد البيانات بحيث يمكن الدخول إليها واستخدامها بسهولة من قبل جميع اعضاء المنظمة (novianto & puspasari, 2012, 944)، ويرى الباحثان ان هذه النظم يمكن ان تشمل ما يأتي:

أ- **نظم إدارة قواعد البيانات:** هي مجموعة من البرامج التي تدير وتتحكم بعملية تخزين واسترجاع البيانات وكذلك توفر إمكانية وصول عدد كبير من المستخدمين إلى قاعدة البيانات. (Gehrke & Ramakrishnan, 2003, 4).

ب- **نظم إدارة الوثائق:** هي نظم التحكم والتوجيه المركزي للوثائق داخل المنظمة (Milliken, 8, 2011)، ويرى (أحمد، 2001، 42) أنها مجموعة من الأدوات الإلكترونية المهمة للتعامل مع الوثائق، كتابة ومعالجة ونقل وحفظا.

ت- **نظم إدارة قواعد المعرفة:** وتعتبر اليوم من أهم مكونات صناعة تكنولوجيا المعلومات، وهي تقدم دعما كبيرا في مجال اتخاذ القرار وفي ميادين تطبيقية أخرى لنظم المعلومات والمعرفة داخل المنظمة (سعيد، 2016، 62).

2. **نظم التخصيص المعرفي:** يقصد بها ربط المعرفة بالأفراد الذين خصصت لهم وعلى ان تكون مشتركة من خلال الاتصال المباشر بين الافراد، وتوفير اجهزة الكمبيوتر لمساعدتهم في الوصول إلى المعرفة وليس حفظها (novianto & puspasari, 2012, 946)، ويرى الباحثان ان هذه النظم يمكن ان تشمل ما يأتي:

أ- **نظم إدارة المحتوى:** تلك النظم التي تسمح للمستخدمين بإنشاء وتخزين وتحرير ونشر وإدارة المحتوى المعرفي (Olusola, & Sunday, 2013, 63).

ب- **نظم الذكاء الاصطناعي:** وتعرف بأنها السلوك الذي يمكن أن تؤديه الآلة، والتي تسعى إلى محاكاة العقل البشري في حل المشاكل (لحول، وآخرون، 2015، 16). وبشكل عام تعتبر هذه النظم فرع من فروع علم الحاسوب والمسؤولة عن إنشاء برامج خاصة لحل المشكلات التي تتطلب زيادة المعرفة (Magary, 2016, 774).

ت- **نظم دعم القرار:** وهي نظم تفاعلية محوسبة تسمح بالتفاعل بين متخذ القرار والحاسوب دون الحاجة إلى وساطة خبراء المعلومات، إذ تختص هذه النظم بدعم متخذي القرار عبر توفير قاعدة بيانات وقاعدة نماذج خاصة واللازمة لحل المشكلات غير المهيكلة وشبه المهيكلة، والهدف الأساس من هذا النظم يتمثل بترشيد القرارات (عبدو، 2013، 21).

ث- **نظم البحث والاسترجاع المعرفي:** وهي أنظمة لها القدرة على البحث عن المعرفة الموجودة في قاعدة المعرفة واسترجاع المفيد منها (الطالب، وسلطان، 2010، 283).

3. **نظم التشارك المعرفي:** هي مشاركة العاملين في المنظمة بالمعرفة التي يمتلكونها فيما بينهم وتعاونهم ومساعدة بعضهم البعض في الوصول إلى المعرفة التي يحتاجونها في الوقت المناسب والسرعة اللازمة من خلال النظم الحديثة المساعدة في ذلك، لسد الفجوة المعرفية لدى بعض العاملين في المنظمة ولتمكينهم من اداء اعمالهم بشكل اكثر تميزا (الباحثان)، ويرى الباحثان ان هذه النظم يمكن ان تشمل ما يأتي:

أ- **نظم الشبكات الداخلية:** هي شبكة كمبيوتر يمكن أن تؤمن وصل مجموعة من الحواسيب الشخصية في شركة أو مؤسسة أو مبنى أو عدة مباني متجاورة على مساحة صغيرة نسبياً، من أجل الاستخدام المشترك للمعلومات، وتقوم هذه الشبكة بنقل المعلومات، والبيانات بشكل سريع جداً نظراً لقرب المسافات بين الأجهزة (بلخيري، 2005، 32-33).

ب- **نظم الشبكات الخارجية:** وهي الشبكات التي يتم بناؤها على مساحات واسعة، وتمتد هذه الشبكات بين الدول وأحياناً بين القارات، وتستخدم لنقل المعلومات عبر مسافات بعيدة جداً بواسطة الأقمار الصناعية أو خطوط الاتصال الأخرى مثل الهاتف والميكروويف... (بلخيري، 2005، 32-33).

ت- **البريد الإلكتروني:** إحدى خدمات الانترنت التي تتيح للمستخدم كتابة وإرسال أي رسالة إلى أي شخص، في أي مكان في العالم لديه اتصال بالإنترنت وحساب خاص بالبريد الإلكتروني، وتستخدم في مجال تبادل المعرفة (العريشي، 2007، 25).

ث- **نظم الحوار الإلكتروني:** وفيها يتم نقل الصوت والصورة لجميع المشاركين في الاجتماع في مواقع مختلفة يستمعون ويشاهدون في وقت واحد، ويتم فيه مناقشة وتبادل الأفكار والخبرات والمعارف

في جو تفاعلي يهدف إلى تحقيق التعاون والتفاهم المشترك، وذلك من خلال العديد من قنوات الاتصال التي تعتمد على أجهزة الكمبيوتر وكاميرات الفيديو الرقمية. (العريشي، 2007، 25).

7- نظم التفاعل المعرفي

ويقصد بها تفاعل العاملين في المنظمة مع نظم ادارة المعرفة من اجهزة وتقنيات للوصول إلى المعرفة النقية الصحيحة وتجسيدها في اعمالهم وايصالها إلى الاخرين من العاملين في المنظمة لتطوير ادائهم وتعزيز جودة منظماتهم (الباحثان)، ويرى الباحثان ان هذه النظم يمكن ان تشمل ما يأتي:

أ- **نظم المحاكاة:** هي نظم لحل المشاكل المعقدة، وتعتمد بالدرجة الأساس على تصميم أنموذج مناظر للنظام الحقيقي، ينفذ على الحاسوب باستخدام مجموعة من العلاقات الرياضية والمنطقية بهدف تحديد سلوك النظام ضمن شروط ومعايير مختلفة لتشغيله (محل، ومداح، 2012، 144)، وتتيح نظم المحاكاة للمستخدم إمكانية التحكم في جميع المتغيرات البيئية وإعطاء تغذية عكسية تستخدم في الرقابة على الأداء (Temizer, 2007, 42).

ب- **نظم المنطق المضرب:** وتوفر هذه النظم طريقة سهلة لتوصيف وتمثيل الخبرة البشرية، كما أنها تقدم الحلول العملية للمشاكل الواقعية بتكلفة معقولة (الزبيدي، وآخرون، 2009، 141).

ت- **الوكيل الذكي:** يحقق الوكيل الذكي رغبات الإنسان المسؤول عنه فهو يساعده في اتخاذ قراراته، إذ يعمل الوكيل كمستشار فإنه يتحسس البيئة ولا يتخذ القرارات مباشرة بل يخبر المسؤول ما يجب عليه فعله حسب اعتقاد الوكيل، ويتولى الإنسان بنفسه اتخاذ القرار النهائي (الرتيمي، 2012، 17).

8- نظم الابتكار المعرفي:

وهي نظم معرفية تساعد في الوصول إلى معرفة مبتكرة وجديدة في تنفيذ مهام الاعمال تسهم في حل المشكلات بطريقة مختلفة تحول نقاط الضعف إلى قوى وتعمل على تطوير العمليات وتحسين الجودة وتغير وسائل العمل وتقنياته وتزيد من فاعلية المنظمة وتعزز التراكم المعرفي فيها (الباحثان)، ويرى الباحثان ان هذه النظم يمكن ان تشمل ما يأتي:

أ- **النظم الخبيرة:** نظم تعتمد على الحاسب الإلي وتحاول محاكاة معرفة واحد أو أكثر من الخبراء البشريين عن طريق برمجة معرفة هؤلاء الخبراء داخل النظام (بامفلح، 2000، 41)، وتستخدم هذه النظم قواعد لتمثيل معرفة الخبراء في حل المشكلات المعقدة (Collopy, et..al, 2001, 2).

ب- **نظم الاستدلال المعرفي:** هي نظم يمكن من خلالها استنتاج معرفة جديدة، وتطوير المعرفة المتقدمة.

ت- نظم التنقيب عن المعرفة: وتسعى هذه النظم إلى تجهيز العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات، والتحليلات، والاتصالات، ووسائل إدارة الوثائق، إضافة للوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية (الشحاده، والردايدة، 2012، 483).

خامساً: مفهوم التغيير الاستراتيجي

تشير اغلب الدراسات أن التغيير أمر محتوم إذ لا يمكن لشيء أن يبقى على حاله، فكل منظمة تفرض البيئة عليها التغيير سواء أكان هذا التغيير أيديولوجياً أم اقتصادياً أم اجتماعياً أم تقنياً، وقد ينشأ التغيير من العاملين أو من المسؤولين، وهو بذلك وسيلة للمحافظة على المنظمة وبقائها بشكل مستمر. واحد ابرز أنواع التغيير في منظمات الأعمال هو التغيير الاستراتيجي ويعرف بأنه حقيقة حتمية تواجهها المنظمات باستمرار، مما يتطلب من المنظمات الساعية للبقاء في إطار البيئة الدينامية التكيف والتوازن، لذا فإن ذلك التغيير لابد أن ينعكس بتغيرات إستراتيجية تشمل الموارد البشرية والهياكل والتقانات والثقافات (الحواجرة، 2011، 379). ويشار إلى التغيير الاستراتيجي بأنه محاولة تغيير أنماط الإدراك والإعمال الحالية لتمكين المنظمة من الاستفادة من الفرص الهامة ومواجهة التهديدات البيئية المترتبة عليها (gioia & chittipeddi, 1991, 433) كما ويعرف التغيير الاستراتيجي بأنه ذلك التغيير الذي يشمل إستراتيجية المنظمة ككل واستراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية، ويمكن القول أيضاً أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف الإستراتيجية (عبد السلام، ومسعودة، 2011، 6). بينما يؤكد كل من (fiss & zajac, 2006, 1173) بان التغيير الاستراتيجي هو تغيير في مواءمة المنظمة مع البيئة المحيطة بها. ويذكر (الزغبى، 2009، 79) أن التغيير الاستراتيجي يعنى بالقضايا الرئيسة طويلة الأجل التي تشغل المنظمات وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية والذي يشمل: هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة. في حين يرى (akrivos, et..al, 2013, 711) بان التغيير الاستراتيجي هو الفرق في الشكل أو الجودة أو الحالة أو الموظف على مر الزمن في المنظمة لتحقيق المواءمة مع البيئة الخارجية.

سادساً: خصائص التغيير الإستراتيجي

يتميز التغيير الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص من أبرزها: (Sepp & West, 2014, 5)، (Hoogendoorn, et al, 2007, 150)

- 1- التركيز على المستقبل والاستجابة السريعة للتغيرات المحتملة في المدة المقبلة.
- 2- التأثير الجوهري على الجوانب الأساسية برسالة المنظمة كالقدرة المستدامة على البقاء والنجاح.
- 3- خلق نوع من التوازن بين متطلبات النجاح الحالية للمنظمة والاحتياجات المستقبلية للبقاء في السوق التنافسية.
- 3- يتيح للمنظمة القدرة على الاستجابة الواعية للانعكاسات الإستراتيجية والمتمثلة بالصددمات التي تحدث في بيئة الأعمال.
- 4- نشاط طويل الأجل لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات.

سابعاً: مبررات التغيير الاستراتيجي

هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى التغيير الاستراتيجي في المنظمات وهذه الأسباب هي: (Sepp & West, 2014, 6)

1. الأسباب الخارجية: وتشمل التغيرات في البيئة الخارجية مثل التحولات في مجال الصناعة، والضغوط التنافسية، أو التغيرات في احتياجات السوق.
2. الأسباب الداخلية: وتشمل التغيرات في البيئة الداخلية مثل ضعف أداء العاملين، أو دوران كبار الموظفين، وغيرها.

ثامناً: أنواع التغيير الاستراتيجي

يصنف التغيير الاستراتيجي باتفاق معظم الأدبيات إلى تغيير استراتيجي مضاف (تدريجي - مستمر)، والتغيير الاستراتيجي التحولي (جذري - متقطع): (عبيد، وآخرون، 2008، 60)، و (Nadler & Tuchman, 1998, 196)

1. **التغيير الاستراتيجي المضاف:** ويتم في إطار أنموذج المنظمة الحالي وافترضاها المسلم بها، وهو تغيير مخطط بخطوات قصيرة ومتتابعة لتأمين استمرارية القوة الدافعة وهذا النوع من التغيير يكون إما تفاعلياً بين المنظمة وبيئتها التنافسية، أو تكيفاً انعكاسياً للضغوط البيئية.
2. **التغيير الاستراتيجي التحولي:** وهو تغيير جذري في توجه المنظمة الاستراتيجي، تلجأ إليه المنظمات عندما لا يفي التغيير الاستراتيجي المضاف بمتطلبات الموائمة بين المنظمة والتغيير البيئي المحتمل أو عندما تواجه مستوى عالى من الغموض وعدم التأكد. ولعل من أهم مبررات هذا التغيير هو تدني مقاييس الأداء، وضعف المركز التنافسي للمنظمة، وان خيار تبني إحدى الإستراتيجيتين

يبقى متروكا لإدارة المنظمة على وفق قدراتها الإستراتيجية والتنافسية وحركية الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال.

تاسعا: مهارات القيادة الضرورية للتغيير الاستراتيجي

هناك مجموعة من المهارات الواجب توافرها في القيادة لنجاح التغيير الاستراتيجي، وهم هذه المهارات هي: (korbi, 2015, 13)

1. توفر الرؤية الاستراتيجية
2. اظهار الابداع والمرونة.
3. تحديد الحاجة للتغيير الاستراتيجي.
4. تطوير استراتيجيات جديدة مستجيبة.
5. التوصل الجيد إلى حدود الاستراتيجية القديمة، ومزايا الاستراتيجية الجديدة.
6. اقناع الاخرين بضرورة التغيير الاستراتيجي.
7. تكوين علاقة ودية وتحفيز الرغبة في مستقبل مختلف.
8. تحفيز العاملين.
9. التغلب على مقاومة التغيير الاستراتيجي.
10. ترسيخ مشاركة العاملين والتزامهم.
11. تشجيع الحوار والتفويض.

عاشرا: ابعاد التغيير الاستراتيجي

اختلف الباحثين في تسمية وتحديد ابعاد التغيير الاستراتيجي فمنهم من سماها مجالات واخرون سموها خطوات وغيرها من التسميات الا ان كلها في محتواها تمثل ابعاداً للتغيير الاستراتيجي، اذ يرى (waldman, et..at, 2004, 364) بان مجالات التغيير الاستراتيجي تشمل:

1. التركيز على المنتج.
2. الهيكل التنظيمي.
3. الهيكل المالي.
4. العمليات التنظيمية الداخلية.
5. الموظفين التنفيذيين.
6. تصفية الاستثمارات.
7. عمليات الاستحواذ.

في حين ترى (ابو ردن، 2005، 52) بان مجالات التغيير الاستراتيجي هي: 1

1- الموارد البشرية.

2- الهيكل التنظيمي.

3- الثقافة.

4- ثقافة المنظمة.

ويؤكد (akrivos, et..al, 2013, 712) على ان التغيير الاستراتيجي يتجسد بهذه الخطوات:

1. خلق شعور بان التغيير ضرورة ملحة.

2. انشاء الائتلاف التوجيهي.

3. تطوير الرؤية والاستراتيجية.

4. ايجاد رؤية التغيير.

5. منح سلطة واسعة للقائمين بالعمل.

6. تحقيق مكاسب قصيرة الاجل.

7. تعزيز المكاسب ونتاج المزيد من التغيير.

8. ترسيخ ثقافة النظريات الجديدة.

بينما ترى (3, 2001, balogun) بان خطوات التغيير الاستراتيجي تتمثل بـ:

1- تحليل الموقف التنافسي:

2- تحديد التغييرات المطلوبة.

3- تحديد حالة المستقبل المطلوب والحوافز امام التغيير.

4- تحليل سياق التغيير: تحديد مميزات التغيير الحرجة.

5- تحديد مدخل التغيير: تصميم الخيارات.

6- تصميم عمليات التحول: التدخلات التدريجية للتغيير.

7- ادارة التحول: قضايا القيادة.

8- تقويم نتائج التغيير. مما تقدم نرى بان الخطوات التي قدمتها (3, 2001, balogun) اكثر

تمثيلا لأبعاد التغيير الاستراتيجي ولأنها تعتبر منهج متكامل للتغيير الاستراتيجي وبالإمكان

تطبيقها في جميع المنظمات لذا ستعتمد هذه الابعاد للتغيير الاستراتيجي في الجانب التطبيقي

للدراصة، وفيما يلي توضيحا لهذه الابعاد:

1. تحليل الموقف التنافسي (تحديد التغييرات المطلوبة): هو فحص وتشخيص المجالات المحددة التي

تحتاج للتغيير، وغالبا ما يتركز الفحص والتشخيص على التكنولوجيا، والمهام، والهيكل، والافراد

(الشماع، 2007، 223). ومجمل قوى التغيير الداخلية والخارجية تنعكس على المنظمة وتتطلب

اجراء تغيير فيها (العامري، والغالبى، 2007، 391). وان المديرين يحتاجون إلى طريقة سريعة

وموثوق بها لالتقاط وتحديد التغيرات التي تظهر في السوق حتى يتمكنوا من وضع الاستراتيجية في صيغتها النهائية بسرعة، وهم بحاجة ماسة أيضا إلى أدوات جديدة لمساعدتهم في تحليل منهجي للمواقف التنافسية في الأسواق شديدة المنافسة (aveni, 2007, 1).

2. **تحديد حالة المستقبل المطلوب والحواجز امام التغيير:** ان تحديد الحالة المستقبلية المرغوبة للمنظمة من شأنه ان يسمح لها بان تبقى ذات قيمة عالمة، ويساعد ذلك ايضا في تحديد نقاط القوة والثغرات بين الحالة الراهنة والمستقبلية المرغوبة (Kelley, 2010, 3). ولغرض نجاح عملية التغيير يتطلب الامر معرفة عوامل مقاومة التغيير ومن ثم استخدام الاساليب المناسبة للتقليل منها لكي تتم عملية التغيير بنجاح (العامري، والغالي، 2007، 399).

3. **تحليل سياق التغيير** (تحديد مميزات التغيير الحرجة): تحليل السياق هو طريقة لتحليل البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ويركز اساسا على تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وهدف تحليل السياق هو تحليل البيئة من اجل وضع وتطوير الخطة الاستراتيجية لأداء الاعمال (Wikipedia, 2017, 1). وان اهمية التغيير تتجلى في جعل المنظمة تنمو وتزدهر باستمرار باعتبار هذا التغيير هو حالة تحسين مستمرة تأتي استجابة للتغيرات في بيئة عمل المنظمة، والمدراء الذين يمتلكون قدرة لمعرفة نوع التغيير المناسب ادخاله يجعلون المنظمة اكثر ابداعا ومرونة (العامري، والغالي، 2007، 390).

4. **تحديد مدخل التغيير:** يعتمد اختيار المدخل المناسب على عدة عوامل منها حجم التغيير المطلوب، وخصوصيات اعضاء المنظمة الذين ينصب عليهم التغيير بالدرجة الاولى، والجدول الزمني المطلوب، وطبيعة الاسباب وراء مقاومة التغيير، ولا بد من ممارسة الحكمة في تقفي الموقف وتحليله قبل اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير (الشماع، 2007، 223).

5. **تصميم عمليات التحول** (التدخلات التدريجية للتغيير): وتشمل هذه التغيرات الهيكلية التي تعني تغييرات بالطرق والاساليب التي تدار وتصمم من خلالها المنظمة. وكذلك يمكن ان تشمل هذه التغييرات الاهداف وخصائص الهيكل والاجراءات والنظم الادارية (العامري، والغالي، 2007، 396). ويتضمن التغيير الاستراتيجي تحسين المواءمة بين بيئة المنظمة واستراتيجيتها وتصميمها التنظيمي، وتشمل تدخلات التغيير الاستراتيجي تحقيق التنااسب بين بيئة المنظمة ونظمها الفنية والسياسية والثقافية (Cummings & Worley, 2008, 12).

6. **ادارة التحول** (قضايا القيادة): وهنا لا بد من التوكيد على التزام الادارة بالتغيير، وعلى دراسة البدائل المتاحة واختيار افضلها (الشماع، 2007، 225). ومن طرق التحول الاكثر جدوى وتأثيرا في التحول هي طريقة اعادة هيكلية الاعمال، وخفض التكاليف، وبناء قدرات العاملين مع التكيف، ورفع مستويات الاستعداد للتغيير (balogun, 2001, 5).

7. **تقويم نتائج التغيير:** يتضمن تقييم التغيير الرقابة المتكررة للأداء المنظمي، وإلءاء واتجاهات الافراد للتأكد من ان البرنامج ينفذ كما هو مخطط ويتطلب ذلك وجود إلة للتغذية العكسية للمعلومات، ومثل هذه التغذية العكسية ضرورية لبرامج التغيير (الشماع، 2007، 225).

المحور الثالث

الإطار العملي للدراسة

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة:

بعد تحليل البيانات اتضح ان الخصائص كانت كالآتي:

1. **الجنس:** أظهرت الدراسة أن عدد الذكور من المستبينة آرائهم بلغ (22) أي بنسبة (55%) بينما بلغ عدد الإناث (18) أي ما نسبته (45%) من إجمالي عينة الدراسة كما مبين في الجدول (2)، وهذا مؤشر ايجابي على تولي المرأة للمناصب القيادية في الشركة المبحوثة رغم العمل الشاق فيها، وفي الوقت نفسه يدل على تنوع الأفكار في ممارسة اعمال الشركة وتقبل المرأة في المناصب القيادية وتشجيعها على ذلك.

2. **العمر:** يتضح من الجدول (2) أن الفئة العمرية (31 - 40) شكلت أعلى نسبة، إذ بلغت (50%) من أفراد العينة المستبينة آرائهم، تليها الفئة العمرية (41 - 49) بنسبة (25%)، وبلغت نسبة الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) (20%)، بينما حصلت الفئة (30 فأقل) على نسبة (5%) من مجموع المستبينة آرائهم، وهذا يعني أن الشركة تتوع بالفئات العمرية في تولي المناصب الإدارية مما ينعكس ايجابيا على عمل الشركة ويسهم في مواكبة إلبات العمل القديمة والجديدة.

3- **المؤهل العلمي:** يتبين من الجدول (2) أن النسبة الأعلى هي لحملة شهادة البكالوريوس، إذ بلغت (90%)، بينما بلغت نسبة حملة شهادة الدبلوم العالی (5%)، وبلغت نسبة حملة شهادة الماجستير ايضاً (5%)، في حين بلغت نسبة حملة شهادة الدكتوراه (0%)، من أفراد العينة المبحوثين، وهذا يشير إلى أن هناك غياب واضح لحملة الشهادات العليا في الشركة لذا على الشركة ترشيح مجموعة من القيادات الادارية للحصول على الشهادات العليا.

4- **مدة الخدمة (الخبرة العملية):** أوجدت الدراسة أن معظم المستبينة آرائهم كانوا من ذوي فئة الخدمة (15 سنة فأكثر) بنسبة (45%)، تليها الفئة (6 - 10)، إذ بلغت نسبتها (35%)، فيما حصلت الفئة (11-14) على نسبة (20%)، وأخيراً بلغت نسبة الفئة (5 سنوات فأقل) (0%) من أفراد العينة المبحوثين كما مبين في الجدول (2)، وتشير هذه النسب إلى أن الأفراد المبحوثين لديهم خبرة عالية في العمل وهذا مؤشر ايجابي.

5. المركز الوظيفي: توصلت الدراسة إلى أن نسبة رؤساء الأقسام هي (67.5%) تليها نسبة مديري الشعب البالغة (25%)، ثم تليها نسبة معاون المدير إذ بلغت (5%)، وأخيراً نسبة المدير العام البالغة (2.5%) كما موضح في الجدول (2) وهذه النسب طبيعية وفقاً للتسلسل الهرمي للسلطة في المنظمات.

الجدول (2) توزيع الأشخاص المبحوثين حسب خصائصهم

| الجنس | ذكر | أنثى | المجموع | | |
|----------------|--------------|--------------|-------------|--------------|---------|
| التكرار | 22 | 18 | 40 | | |
| النسبة | %55 | %45 | %100 | | |
| المؤهل العلمي | دكتوراه | ماجستير | دبلوم عالي | بكالوريوس | المجموع |
| التكرار | 0 | 2 | 2 | 36 | 40 |
| النسبة | %0 | %5 | %5 | %90 | %100 |
| مدة الخدمة | 5 سنوات فأقل | 6 - 10 سنوات | 11 - 14 سنة | 15 سنة فأكثر | المجموع |
| التكرار | 0 | 14 | 8 | 18 | 40 |
| النسبة | 0 | %35 | %20 | %45 | %100 |
| فئات العمر | 30 سنة فأقل | 31 - 40 | 41 - 49 | 50 سنة فأكثر | المجموع |
| التكرار | 2 | 20 | 10 | 8 | 40 |
| النسبة | %5 | %50 | %25 | %20 | %100 |
| المركز الوظيفي | مدير عام | معاون مدير | رئيس قسم | مدير شعبة | المجموع |
| التكرار | 1 | 2 | 27 | 10 | 40 |
| النسبة | %2.5 | %5 | %67.5 | %25 | %100 |

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

1. وصف وتشخيص متغير نظم إدارة المعرفة: نلاحظ من الجدول (3) ان مستوى توافر متغير نظم ادارة المعرفة في الشركة المبحوثة على المستوى الكلي بلغ (50.998%) كنسبة لاتفاق المبحوثين على توافر مؤشرات هذا المتغير في الشركة وذلك بوسط حسابي قدره (3.185) وانحراف معياري قدره (1.055)، وتشير هذه النتائج الى ان الشركة المبحوثة تطبق نظم ادارة المعرفة في اعمالها الا ان نسبة تطبيقها ومستوى توافرها هو متوسط، وان الشركة بحاجة الى مستوى اعلى من متغير نظم ادارة المعرفة الذي تمتلكه لتتمكن من مواكبة التغييرات في بيئة الاعمال المعاصرة.

وفيما يتعلق بوصف وتشخيص كل متغير من متغيرات نظم ادارة المعرفة فهي كما يأتي:

أ. نظم التدوين المعرفي: تشير معطيات الجدول (3) الى ان (84.17%) من القيادات الإدارية المبحوثة متفقون مع مؤشرات هذا المتغير وان (9.17%) منهم غير متفقين، و(6.67%) منهم كانوا محايدين، وذلك بوسط حسابي قدره (3.833) وانحراف معياري (0.738). ومن ابرز المؤشرات التي أسهمت في أغنى هذا المتغير هو X_3 الذي ينص على (تعتمد الشركة في حفظ المعرفة على نظم مثل نظم ادارة قواعد البيانات، ونظم ادارة الوثائق، ونظم ادارة قواعد المعرفة) وباتفاق (92.5%) من القيادات المبحوثة وبوسط حسابي قدره (4) وانحراف معياري (0.599)، وتشير هذه النتائج الى ان الشركة المبحوثة لديها اهتمام كبير في تدوين المعرفة وحفظها واستخدام نظم المعرفة المعتمدة في تدوين المعرفة مثل (نظم ادارة قواعد البيانات، ونظم ادارة الوثائق، ونظم ادارة قواعد المعرفة) وهذا مؤشر ايجابي وجيد يسهم في توفير المعرفة اللازمة لتحديد التغييرات في بيئة الاعمال ومواجهتها.

ب. نظم التخصيص المعرفي: يتضح من الجدول (3) أن (51.67%) من القيادات الإدارية المبحوثة متفقون مع مؤشرات هذا المتغير وان (24.99%) منهم غير متفقين، و(23.32%) منهم كانوا محايدين، وذلك بوسط حسابي قدره (3.275) وانحراف معياري (1.119). وبرز ما أغنى هذا المتغير هو X_5 الذي ينص على (تتوفر في الشركة نظم معرفة متخصصة بتخصصات العاملين يمكن للعاملين الرجوع إليها وكل حسب تخصصه لتعزيز معرفته في مجال تخصص) وباتفاق (75%) من القيادات المبحوثة وبوسط حسابي قدره (3.725) وانحراف معياري (1.109)، وتدل هذه النتائج على ان الشركة المبحوثة لديها اهتمام قليل نوعا ما بنظم التخصيص المعرفي وعلى القيادات الادارية زيادة الاهتمام بهذه النظم لما لها من اهمية كبيرة للشركة والعاملين، فضلا عن زيادة اهتمامها بشكل اكثر مما هو عليه في اعتماد واستخدام نظم ادارة المحتوى، ونظم الذكاء الاصطناعي، ونظم البحث والاسترجاع المعرفي.

ج. نظم التشارك المعرفي: نلاحظ من الجدول (3) أن (40.83%) من القيادات الإدارية المبحوثة متفقون مع مؤشرات هذا المتغير، وان (39.17%) منهم غير متفقين، و(20%) منهم كانوا محايدين، وذلك بوسط حسابي قدره (2.911) وانحراف معياري (1.154). ومن اهم ما عزز هذا المتغير هو X_9 الذي ينص على (تحت الشركة العاملين على التشارك بالمعرفة من خلال نظم الشبكات الداخلية والخارجية، ونظم الحوار الالكتروني) وباتفاق (50%) من القيادات المبحوثة وبوسط حسابي قدره (3.125) وانحراف معياري (1.066)، وتشير هذه النتائج إلى أن الشركة المبحوثة لديها اهتمام قليل بنظم التشارك المعرفي ربما بسبب عدم امتلاك الشركة لنظم تمكن العاملين من التواصل مع بعضهم البعض للتشارك في المعرفة، وكذلك عدم تمكن العاملين من الاستفسار من العمال الآخرين عن المعرفة التي يحتاجونها، مما أدى إلى عدم التشارك بالمعرفة،

لذا على القيادات الإدارية زيادة الاهتمام بنظم التشارك المعرفي لأنها احد أسباب نجاح التغيير الاستراتيجي في الشركة وتحسين أداء العاملين.

د. نظم التفاعل المعرفي: يشير الجدول (3) إلى أن (42.5%) من القيادات الإدارية المبحوثة متفقون مع مؤشرات هذا المتغير وان (22.5%) منهم غير متفقين، و(35%) منهم كانوا محايدين، وذلك بوسط حسابي قدره (3.066) وانحراف معياري (1.077). وبرز ما أسهم في أغنى هذا المتغير هو X11 الذي ينص على (تدريب الشركة العاملين فيها على استخدام تقنيات نظم ادارة المعرفة التي يمكن من خلالها محاكاة الواقع الافتراضي لاعمالهم) وتبين هذه النتائج ان الشركة ذات اهتمام قليل بنظم التفاعل المعرفي بسبب عدم اعتماد واستخدام نظم المحاكاة، ونظم المنطق المضرب، ونظم دعم القرار في تنفيذ اعمالها.

هـ. نظم الابتكار المعرفي: تؤكد نتائج الجدول (3) أن (35.83%) من القيادات الإدارية المبحوثة متفقون مع مؤشرات هذا المتغير وان (34.16%) منهم غير متفقين، و(30%) منهم كانوا محايدين، وذلك بوسط حسابي قدره (2.841) وانحراف معياري (1.19). وتشير هذه النتائج الى ان الشركة ذات اهتمام قليل جداً بنظم الابتكار المعرفي، وذلك بسبب عدم اهتمامها توفير نظم معرفية تساعد العاملين على ابتكار اساليب جديدة في اداء العمل مثل النظم الخبيرة، ونظم التنقيب عن المعرفة، فضلاً عن عدم اهتمامها بتحفيز العاملين على تقديم افكار جديدة تسهم في تطوير اداء الشركة، وعدم تمكن العاملين من الوصول الى المعرفة الجديدة اللازمة لتنفيذ عمليات الاعمال.

الجدول (3) استجابات الأشخاص المبحوثين حول متغير نظم إدارة المعرفة

| المتغير الفرعي | المؤشرات | حركة المقياس | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---------------|-------|----------------|---|-----------|---|---------|---|--------|----|-------------|---|
| | | الوسط الحسابي | | لا اتفق بشدة 1 | | لا اتفق 2 | | محايد 3 | | اتفق 4 | | اتفق بشدة 5 | |
| | | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % |
| نظم التدوين المعرفي | X ₁ : يستخدم في الشركة قواعد بيانات خاصة لحفظ المعرفة وتخزينها. | 0.594 | 3.825 | - | - | 5 | 2 | 12.5 | 5 | 77.5 | 31 | 5 | 2 |
| | X ₂ : تتوفر في الشركة نظم حديثة تساعد العاملين في الوصول إلى المعرفة المحفوظة واستخدامها بسهولة | 1.022 | 3.675 | 5 | 2 | 12.5 | 5 | 5 | 2 | 65 | 26 | 12.5 | 5 |
| | X ₃ : تعتمد الشركة في حفظ المعرفة على نظم مثل (نظم ادارة قواعد البيانات، ونظم ادارة الوثائق، ونظم ادارة قواعد المعرفة) | 0.599 | 4 | - | - | 5 | 2 | 2.5 | 1 | 80 | 32 | 12.5 | 5 |
| المعدل | | 0.738 | 3.833 | 1.67 | - | 7.5 | - | 6.67 | - | 74.17 | - | 10 | - |
| المجموع | 3 | - | - | | | 9.17 | | 6.67 | | 84.17 | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|---|-------|----|-------|----|-------|----|-------|---|---|---------------------|
| 1.012 | 3.275 | 7.5 | 3 | 12.5 | 5 | 30 | 12 | 45 | 18 | 5 | 2 | X ₄ : تراعي الشركة في توجيه المعرفة للعاملين تخصص كل عامل من هؤلاء العاملين | نظم التخصيص المعرفي |
| 1.109 | 3.725 | 7.5 | 3 | 7.5 | 3 | 10 | 4 | 55 | 22 | 20 | 8 | X ₅ : يتوفر في الشركة نظم معرفة متخصصة بتخصصات العاملين يمكن للعاملين الرجوع إليها وكل حسب تخصصه لتعزيز معرفته في مجال تخصصه | |
| 1.238 | 2.825 | 17.5 | 7 | 22.5 | 9 | 30 | 12 | 20 | 8 | 10 | 4 | X ₆ : تعتمد الشركة في تخصيص المعرفة للعاملين نظم مثل (نظم إدارة المحتوى، ونظم الذكاء الاصطناعي، ونظم البحث والاسترجاع المعرفي) | |
| 1.119 | 3.275 | 10.83 | - | 14.16 | - | 23.33 | - | 40 | - | 11.67 | - | - | المعدل |
| | - | - | | 24.99 | | | | 23.33 | | 51.67 | | 3 | المجموع |
| 1.174 | 2.825 | 12.5 | 5 | 35 | 14 | 15 | 6 | 32.5 | 13 | 5 | 2 | X ₇ : توجد في الشركة نظم يمكن للعاملين من خلالها التواصل مع بعضهم البعض | نظم التشارك المعرفي |
| 1.223 | 2.785 | 12.5 | 5 | 32.5 | 13 | 20 | 8 | 25 | 10 | 10 | 4 | X ₈ : لدى العاملين في الشركة نظم حديثة يمكن من خلالها الاستفسار من العمال الآخرين عن معرفة يحتاجون إليها في اداء اعمالهم | |
| 1.066 | 3.125 | 12.5 | 5 | 12.5 | 5 | 25 | 10 | 50 | 20 | - | - | X ₉ : تحت الشركة العاملين على التشارك بالمعرفة من خلال (نظم الشبكات الداخلية والخارجية، نظم الحوار الالكتروني) | |
| 1.154 | 2.911 | 12.5 | - | 26.67 | - | 20 | - | 35.83 | - | 5 | - | - | المعدل |
| | - | - | | 39.17 | | | | 20 | | 40.83 | | 3 | المجموع |
| 1.086 | 3 | 15 | 6 | 12.5 | 5 | 30 | 12 | 42.5 | 17 | - | - | X ₁₀ : توفر الشركة للعاملين نظم معرفية يمكن الدخول إليها والافادة من المعرفة التي فيها باداء العمل | نظم التفاعل المعرفي |
| 1.073 | 3.225 | 12.5 | 5 | 5 | 2 | 35 | 14 | 42.5 | 17 | 5 | 2 | X ₁₁ : تدرب الشركة العاملين فيها على استخدام تقنيات نظم المعرفة التي يمكن من خلالها محاكاة الواقع الافتراضي لاعمالهم | |
| 1.073 | 2.975 | 17.5 | 7 | 5 | 2 | 40 | 16 | 37.5 | 15 | - | - | X ₁₂ : تعتمد الشركة في تعزيز تفاعل العاملين بالمعرفة نظم مثل (نظم المحاكاة، ونظم المنطق المضيق، ونظم دعم القرار). | |
| 1.077 | 3.066 | 15 | - | 7.5 | - | 35 | - | 40.83 | - | 1.67 | - | - | المعدل |
| | - | - | | 22.5 | | | | 35 | | 42.5 | | 3 | المجموع |
| 1.165 | 2.975 | 12.5 | 5 | 25 | 10 | 20 | 8 | 37.5 | 15 | 5 | 2 | X ₁₃ : توجد في الشركة نظم | نظم |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|----|-------|---|--------|----|------|----|--------|---|---|------------------|
| | | | | | | | | | | | | معرفة تساعد العاملين على ابتكار اساليب جديدة في اداء العمل مثل (النظم الخبيرة، ونظم التنقيب عن المعرفة، والوكيل الذكي). | الابتكار المعرفي |
| 1.109 | 2.725 | 22.5 | 9 | 10 | 4 | 40 | 16 | 27.5 | 11 | - | - | X ₁₄ : تحول الشركة الافكار الجديدة المستخدمة في عمليات الاعمال إلى معرفة يمكن الوصول إليها من قبل العاملين | |
| 1.298 | 2.825 | 27.5 | 11 | 5 | 2 | 30 | 12 | 32.5 | 13 | 5 | 2 | X ₁₅ : تحفز الشركة العاملين فيها على تقديم افكار معرفية جديدة تسهم في تطوير اداء الشركة | |
| 1.190 | 2.844 | 20.83 | - | 13.33 | - | 30 | - | 32.5 | - | 3.33 | - | - | المعدل |
| | - | - | | | | 34.17 | | 30 | | 35.83 | | | المجموع |
| | 1.055 | 3.185 | | | | 25.998 | | 23 | | 50.998 | | | المؤشر الكلي |

2. وصف وتشخيص متغير التغيير الاستراتيجي: يظهر الجدول (4) أن (36.61%) من القيادات الإدارية المبحوثة متفقون مع مؤشرات هذا المتغير وان (20.18%) منهم غير متفقين، و(43.21%) منهم كانوا محايدين، وذلك بوسط حسابي قدره (3.114) وانحراف معياري (0.87). وتدل هذه النتائج على ان المستوى الكلي لتوافر متغير التغيير الاستراتيجي في الشركة المبحوثة هو بنسبة (36.61%) وهذا مستوى قليل جداً والسبب في ذلك ربما يعود الى نظام المركزية التي تعمل به الشركة المبحوثة والروتين المبالغ فيه من قبل الوزارة التي تنتمي إليها الشركة المبحوثة، والذي يعيق عملية التغيير الاستراتيجي ويجب على الشركة زيادة اهتمامها وبشكل اكثر فاعلية وجدية برفع مستوى متغير التغيير الاستراتيجي فيها من خلال تطبيق خطواته وتبني مفهومه وادراك مرتكزاته، وزيادة وعي القيادات الادارية والعاملين بأهميته للشركة.

وفيما يتعلق بوصف وتشخيص كل متغير من متغيرات التغيير الاستراتيجي فهي كما يأتي:

أ. تحليل الموقف التنافسي: نلاحظ من الجدول (4) أن (47.5%) من القيادات الإدارية المبحوثة متفقون مع مؤشرات هذا المتغير وان (15%) منهم غير متفقين، و(37.5%) منهم كانوا محايدين، وذلك بوسط حسابي قدره (3.312) وانحراف معياري (0.908). وتشير هذه النتائج الى وجود ضعف نوعا ما في تطبيق هذا المتغير في الشركة المبحوثة، وذلك بسبب عدم اهتمام الشركة بتحليل موقفها التنافسي بين فترة وأخرى، وعدم اهتمامها بتحديد التغييرات الاستراتيجية المطلوبة لتحسين فاعليتها.

ب. تحديد حالة المستقبل المطلوب والحواجز امام التغيير: تشير معطيات الجدول (4) إلى أن (40%) من القيادات الإدارية المبحوثة متفقون مع مؤشرات هذا المتغير وان (26.25%) منهم غير متفقين، و(33.75%) منهم كانوا محايدين، وذلك بوسط حسابي قدره (3.15) وانحراف معياري (0.954). وتشير هذه النتائج الى وجود ضعف نوعا ما في تطبيق هذا المتغير في الشركة المبحوثة، وذلك بسبب عدم اهتمام الشركة بوضع تصورات لما يمكن ان تكون عليه الشركة مستقبلاً، فضلا عن عدم الاهتمام بتحديد الحواجز التي يمكن ان تعيق عملية التغيير في الشركة.

ج. تحليل سياق التغيير: يوضح الجدول (4) أن (36.25%) من القيادات الإدارية المبحوثة متفقون مع مؤشرات هذا المتغير وان (26.25%) منهم غير متفقين، و(37.5%) منهم كانوا محايدين، وذلك بوسط حسابي قدره (3.012) وانحراف معياري (0.939). وتشير هذه النتائج الى ضعف كبير في تطبيق هذا المتغير في الشركة، وذلك بسبب عدم إدراك الشركة للفوائد التي ستحققها من عملية التغيير الاستراتيجي، وعدم توضيح هذه الفوائد للعاملين فيها.

د. تحديد مدخل التغيير: يبين الجدول (4) أن (28.75%) من القيادات الإدارية المبحوثة متفقون مع مؤشرات هذا المتغير وان (27.5%) منهم غير متفقين، و(43.75%) منهم كانوا محايدين، وذلك بوسط حسابي قدره (2.9) وانحراف معياري (0.936). وتشير هذه النتائج إلى وجود ضعف كبير في تطبيق هذا المتغير في الشركة، وذلك بسبب عدم اهتمام الشركة بالتغيير الاستراتيجي، وبالتالي فهي لا تحتاج الى مدخل مناسب لهذا التغيير الامر الذي انعكس سلبا على تطبيق هذا المتغير فيها.

هـ. تصميم عمليات التحول: تشير نتائج الجدول (4) إلى أن (32.5%) من القيادات الإدارية المبحوثة متفقون مع مؤشرات هذا المتغير وان (13.75%) منهم غير متفقين، و(53.75%) منهم كانوا محايدين، وذلك بوسط حسابي قدره (3.162) وانحراف معياري (0.711). وتدل هذه النتائج على وجود ضعف كبير في تطبيق هذا المتغير في الشركة، وذلك بسبب عدم تحديد الشركة للعمليات اللازمة للتحول الى التغيير المستهدف، وعدم تحفيز العاملين على الالتزام بعمليات التحول الى التغيير المطلوب.

و. إدارة التحول: يدل الجدول (4) على أن (41.25%) من القيادات الإدارية المبحوثة متفقون مع مؤشرات هذا المتغير وان (13.75%) منهم غير متفقين، و(45%) منهم كانوا محايدين، وذلك بوسط حسابي قدره (3.2) وانحراف معياري (0.862). وتشير هذه النتائج إلى وجود ضعف في تطبيق هذا المتغير في الشركة، وربما السبب في ذلك يعود إلى عدم قيادة ادارة الشركة لعملية التغيير بنفسها، وعدم تقديم الدعم للقائمين على تنفيذ عملية التغيير لانه ليس هناك تغيير مهم فيها.

ي. تقويم نتائج التغيير: يتضح من الجدول (4) أن (30%) من القيادات الإدارية المبحوثة متفقون مع مؤشرات هذا المتغير وان (18.75%) منهم غير متفقين، و(51.25%) منهم كانوا محايدين، وذلك بوسط حسابي قدره (3.066) وانحراف معياري (0.784). وتشير هذه النتائج إلى وجود ضعف

كبير في تطبيق هذا المتغير في الشركة المبحوثة، وذلك بسبب عدم مراقبة ادارة الشركة لعملية التغيير وعدم تقييم نتائجها، وذلك لان التغييرات التي تحدث في الشركة صغيرة ولا تحتاج الى رقابة وتقييم.

المتمعن في نتائج متغيرات التغيير الاستراتيجي اعلاه يلاحظ ان جميع هذه المتغيرات تعاني من ضعف في تطبيقها بالشركة، والسبب في ذلك ربما يعود الى قلة الدورات التدريبية الخاصة في مجال الادارة وخاصة المدخل الاستراتيجي منها، وكذلك ربما بسبب الظروف الأمنية والأوضاع الاقتصادية المتدهورة التي يمر بها البلد، فضلا عن كثرة التغييرات وتسارعها في بيئة الاعمال التي جعلت من رغبة القيادات الادارية في اعتماد نفس اساليب العمل وعدم تبني مدخل التغيير الاستراتيجي، لكن يجب على الشركة المبحوثة ان تدرك ان التغيير الاستراتيجي هو احد اهم المداخل اللازمة للتكيف مع هذه التغييرات وتسارعها ولنجاح الشركات استراتيجياً وبقائها ونموها لذا يجب على الشركة تفعيل هذا المدخل فيها وزيادة الاهتمام به اكثر مما هو عليه لزيادة فاعليتها وتحسين جودة اعمالها.

الجدول (4) استجابات الأشخاص المبحوثين حول متغير التغيير الاستراتيجي

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | حركة المقياس | | | | | | | | | | المؤشرات | المتغير الفرعي |
|-------------------|---------------|--------------|---|---------|---|-------|----|------|----|-----------|---|--|-------------------------------|
| | | لا اتفق بشدة | | لا اتفق | | محايد | | اتفق | | اتفق بشدة | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ت | % | ت | % | | | |
| 0.971 | 3.075 | 12.5 | 5 | 5 | 2 | 45 | 18 | 37.5 | 15 | - | - | X ₁₆ : تقوم ادارة الشركة بتحليل الموقف التنافسي للشركة بين فترة واخرى | تحليل الموقف التنافسي |
| 0.845 | 3.550 | - | - | 12.5 | 5 | 30 | 12 | 47.5 | 19 | 10 | 4 | X ₁₇ : تحدد ادارة الشركة دائما التغييرات الاستراتيجية المطلوبة لتحسين فاعليتها | |
| 0.908 | 3.312 | 6.25 | - | 8.75 | - | 37.5 | - | 42.5 | - | 5 | - | - | المعدل |
| - | - | 15 | | | | 37.5 | | 47.5 | | | | 2 | المجموع |
| 0.843 | 3.175 | - | - | 22.5 | 9 | 42.5 | 17 | 30 | 12 | 5 | 2 | X ₁₈ : لدى ادارة الشركة تصور واضح عن مستقبل الشركة وحواجز المرغوب تحقيقه | تحديد المستقبل وحواجز التغيير |
| 1.066 | 3.125 | 7.5 | 3 | 22.5 | 9 | 25 | 10 | 40 | 16 | 5 | 2 | X ₁₉ : تشخص ادارة الشركة باستمرار الحواجز التي تعيق عملية التغيير في الشركة | |
| 0.954 | 3.15 | 3.75 | - | 22.5 | - | 33.75 | - | 35 | - | 5 | - | - | المعدل |
| - | - | 26.25 | | | | 33.75 | | 40 | | | | 2 | المجموع |
| 0.957 | 3.175 | 7.5 | 3 | 15 | 6 | 30 | 12 | 47.5 | 19 | - | - | X ₂₀ : تدرك ادارة الشركة المميزات التي ستحققها من عملية التغيير | تحليل سياق التغيير |
| 0.921 | 2.850 | 10 | 4 | 20 | 8 | 45 | 18 | 25 | 10 | - | - | X ₂₁ : توضح ادارة الشركة للعاملين المميزات التي ستحققها الشركة من عملية التغيير | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|---|-------|---|-------|----|-------|----|---|----|---|---|
| 0.939 | 3.012 | 8.75 | - | 17.5 | - | 37.5 | - | 36.25 | - | - | - | - | المعدل |
| - | - | 26.25 | | | | 37.5 | | 36.25 | | | 2 | | المجموع |
| 0.800 | 3.025 | 5 | 2 | 15 | 6 | 52.5 | 21 | 27.5 | 11 | - | - | - | تحديد مدخل التغيير |
| | | | | | | | | | | | | | X ₂₂ : تختار ادارة الشركة باستمرار مدخل التغيير المناسب لعملية التغيير المرغوبة |
| 1.073 | 2.775 | 17.5 | 7 | 17.5 | 7 | 35 | 14 | 30 | 12 | - | - | - | تحديد مدخل التغيير |
| | | | | | | | | | | | | | X ₂₃ : توفر ادارة الشركة دائما الاحتياجات اللازمة لتطبيق مدخل التغيير المختار |
| 0.936 | 2.9 | 11.25 | - | 16.25 | - | 43.75 | - | 28.75 | - | - | - | - | المعدل |
| - | - | 27.5 | | | | 43.75 | | 28.75 | | | 2 | | المجموع |
| 0.782 | 3.050 | 5 | 2 | 12.5 | 5 | 55 | 22 | 27.5 | 11 | - | - | - | تصميم عمليات التحول |
| | | | | | | | | | | | | | X ₂₄ : تحدد ادارة الشركة العمليات اللازمة للتحويل إلى التغيير المطلوب |
| 0.640 | 3.275 | - | - | 10 | 4 | 52.5 | 21 | 37.5 | 15 | - | - | - | تصميم عمليات التحول |
| | | | | | | | | | | | | | X ₂₅ : تحفز ادارة الشركة العاملين على الالتزام بتفيذ عمليات التحويل إلى التغيير المطلوب |
| 0.711 | 3.162 | 2.5 | - | 11.25 | - | 53.75 | - | 32.5 | - | - | - | - | المعدل |
| - | - | 13.75 | | | | 53.75 | | 32.5 | | | 2 | | المجموع |
| 0.776 | 3.250 | 5 | 2 | 5 | 2 | 50 | 20 | 40 | 16 | - | - | - | إدارة التحول |
| | | | | | | | | | | | | | X ₂₆ : تقوم ادارة الشركة بقيادة عملية التغيير بنفسها في الشركة |
| 0.948 | 3.150 | 10 | 4 | 7.5 | 3 | 40 | 16 | 42.5 | 17 | - | - | - | إدارة التحول |
| | | | | | | | | | | | | | X ₂₇ : تقدم ادارة الشركة الدعم والاسناد للقائمين على تنفيذ عملية التغيير في الشركة |
| 0.862 | 3.2 | 7.5 | - | 6.25 | - | 45 | - | 41.25 | - | - | - | - | المعدل |
| - | - | 13.75 | | | | 45 | | 41.25 | | | 2 | | المجموع |
| 0.946 | 3.025 | 12.5 | 5 | 5 | 2 | 50 | 20 | 32.5 | 13 | - | - | - | تقويم نتائج التغيير |
| | | | | | | | | | | | | | X ₂₈ : تراقب ادارة الشركة باستمرار عملية التغيير في الشركة |
| 0.623 | 3.108 | 5 | 2 | 15 | 6 | 52.5 | 21 | 27.5 | 11 | - | - | - | تقويم نتائج التغيير |
| | | | | | | | | | | | | | X ₂₉ : تقيم ادارة الشركة النتائج التي حققتها من عملية التغيير |
| 0.784 | 3.066 | 8.75 | - | 10 | - | 51.25 | - | 30 | - | - | - | - | المعدل |
| - | - | 18.75 | | | | 51.25 | | 30 | | | 2 | | المجموع |
| 0.870 | 3.114 | 20.18 | | | | 43.21 | | 36.61 | | | 14 | | المؤشر الكلي |

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة: جرى التأكد من صحة فرضيات الدراسة وفق الآتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين نظم ادارة المعرفة وتحقيق التغيير الاستراتيجي على المستوى الكلي، إذ نلاحظ من الجدول (5) انه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين نظم ادارة المعرفة وتحقيق التغيير الاستراتيجي على المستوى الكلي في الشركة المبحوثة فقد بلغ أجمالي معامل الارتباط (0.703^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا مؤشر ايجابي على قبول هذه الفرضية، لذا تقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (5) علاقة الارتباط بين نظم ادارة المعرفة وتحقيق التغيير الاستراتيجي

| نظم ادارة المعرفة | المتغير المستقل |
|-------------------|---------------------|
| | المتغير المعتمد |
| 0.703^{**} | التغيير الاستراتيجي |

$P \leq 0.01, N = 40.$

ولغرض إثبات أو نفي الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى فإنه يمكن التحقق من ذلك وفق الآتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين نظم التدوين المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي، إذ يتضح من الجدول (6) أن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين نظم التدوين المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي بمعامل ارتباط قدره (0.643^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا مؤشر ايجابي على قبول هذه الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الأولى.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين نظم التخصيص المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي، إذ نلاحظ من الجدول (6) أن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين نظم التخصيص المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي، وبمعامل ارتباط قدره (0.647^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا مؤشر ايجابي على قبول هذه الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الثانية.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين نظم التشارك المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي، إذ تدل نتائج الجدول (6) أن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين نظم التشارك المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي، وبمعامل ارتباط قدره (0.491^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا مؤشر ايجابي على قبول هذه الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الثالثة.

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين نظم التفاعل المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي، إذ تشير نتائج الجدول (6) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين نظم التفاعل المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي، وبمعامل ارتباط قدره (0.628^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) ، وهذا مؤشر ايجابي على قبول هذه الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الرابعة.

ه- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: التي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين نظم الابتكار المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي، إذ تؤكد نتائج الجدول (6) أن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين نظم الابتكار المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي، وبمعامل ارتباط قدره (0.655^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) ، وهذا مؤشر ايجابي على قبول هذه الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الخامسة.

الجدول (6) علاقة الارتباط بين كل بعد من إبعاد نظم ادارة المعرفة وتحقيق التغيير الاستراتيجي

| إبعاد نظم ادارة المعرفة | | | | | المتغير المستقل |
|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| نظم الابتكار المعرفي | نظم التفاعل المعرفي | نظم التشارك المعرفي | نظم التخصيص المعرفي | نظم التدوين المعرفي | المتغير المعتمد |
| 0.655** | 0.628** | 0.491** | 0.647** | 0.643** | التغيير الاستراتيجي |

$P \leq 0.01$, $N = 40$.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: التي تنص على توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين نظم ادارة المعرفة وتحقيق التغيير الاستراتيجي على المستوى الكلي، إذ نلاحظ من الجدول (7) هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة ايجابية بين نظم ادارة المعرفة وتحقيق التغيير الاستراتيجي في الشركة المبحوثة، وبمعامل تحديد (R^2) قدره (0.494) وهذا يعني أن المتغير المستقل (نظم ادارة المعرفة) يفسر (49.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التغيير الاستراتيجي) وان (50.6%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (6.08) ، وقيمة (F) المحسوبة البالغة (37.04) وهما قيمتان معنويتان عند مستوى معنوية (0.01) ، ويدعم ذلك قيمة (β_0) البالغة (1.35) التي تعني ان هناك وجوداً للتغيير الاستراتيجي مقداره (1.35) عندما تكون قيمة الموجود من نظم ادارة المعرفة مساوياً للصفر، وقيمة (β_1) البالغة (0.550) والتي تعني ان تغيراً مقداره (1) في متغير نظم ادارة المعرفة سيؤدي إلى تغير مقداره (0.550) في متغير التغيير الاستراتيجي، وتدل هذه النتائج على صحة هذه الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (7) علاقة التأثير بين نظم ادارة المعرفة وتحقيق التغيير الاستراتيجي على المستوى الكلي

| نظم ادارة المعرفة | | | | | المتغير المستقل |
|-------------------|------------|-----------|-----------|-------|---------------------|
| T المحسوبة | F المحسوبة | β_1 | β_0 | R^2 | المتغير المعتمد |
| 6.08 | 37.04 | 0.550 | 1.35 | 0.494 | التغيير الاستراتيجي |

$$P \leq 0.01, D.F = (1.38), N = 40$$

ولغرض أثبات أو نفي الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية فإنه يمكن التحقق من ذلك وفق الآتي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين نظم التدوين المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي، إذ تؤكد نتائج الجدول (8) ان هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة ايجابية بين نظم التدوين المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي في الشركة المبحوثة، وبمعامل تحديد (R^2) قدره (0.413) وهذا يعني أن المتغير المستقل (نظم التدوين المعرفي) يفسر (41.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التغيير الاستراتيجي) وان (58.7%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (5.17)، وقيمة (F) المحسوبة البالغة (26.78) وهما قيمتان معنويتان عند مستوى معنوية (0.01)، ويدعم ذلك قيمة (β_0) البالغة (0.710) التي تعني ان هناك وجودا للتغيير الاستراتيجي مقداره (0.710) عندما تكون قيمة الموجود من نظم ادارة المعرفة مساوياً للصفر، وقيمة (β_1) البالغة (0.626) والتي تعني ان تغييراً مقداره (1) في متغير نظم ادارة المعرفة سيؤدي إلى تغير مقداره (0.626) في متغير التغيير الاستراتيجي، وتدل هذه النتائج على صحة هذه الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الاولى.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين نظم التخصيص المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي، إذ تشير نتائج الجدول (8) إلى ان هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة ايجابية بين نظم التخصيص المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي في الشركة المبحوثة، وبمعامل تحديد (R^2) قدره (0.419) وهذا يعني أن المتغير المستقل (نظم التخصيص المعرفي) يفسر (41.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التغيير الاستراتيجي) وان (58.1%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (5.23)، وقيمة (F) المحسوبة البالغة (27.38) وهما قيمتان معنويتان عند مستوى معنوية (0.01)، ويدعم ذلك قيمة (β_0) البالغة (1.68) التي تعني ان هناك وجودا للتغيير الاستراتيجي مقداره (1.68) عندما تكون قيمة الموجود من نظم ادارة المعرفة مساوياً للصفر، وقيمة (β_1) البالغة (0.434) والتي تعني ان تغييراً مقداره (1) في متغير نظم ادارة المعرفة سيؤدي إلى تغير مقداره (0.434) في متغير التغيير الاستراتيجي، وتدل هذه النتائج على صحة هذه الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الثانية.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين نظم التشارك المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي، إذ يتضح من الجدول (8) ان هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة ايجابية بين نظم التشارك المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي في الشركة المبحوثة، وبمعامل تحديد (R^2) قدره (0.341) وهذا يعني أن المتغير المستقل (نظم التشارك المعرفي) يفسر (34.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التغيير الاستراتيجي) وان (65.9%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (4.47)، وقيمة (F) المحسوبة البالغة (12.08) وهما قيمتان معنويتان عند مستوى معنوية (0.01)، ويدعم ذلك قيمة (β_0) البالغة (2.17) التي تعني ان هناك وجودا للتغيير الاستراتيجي مقداره (2.17) عندما تكون قيمة الموجود من نظم ادارة المعرفة مساوياً للصفر، وقيمة (β_1) البالغة (0.317) والتي تعني ان تغييراً مقداره (1) في متغير نظم ادارة المعرفة سيؤدي إلى تغير مقداره (0.317) في متغير التغيير الاستراتيجي، وتدل هذه النتائج على صحة هذه الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الثالثة.

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين نظم التفاعل المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي، إذ تبين نتائج الجدول (8) ان هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة ايجابية بين نظم التفاعل المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي في الشركة المبحوثة، وبمعامل تحديد (R^2) قدره (0.395) وهذا يعني أن المتغير المستقل (نظم التفاعل المعرفي) يفسر (39.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التغيير الاستراتيجي) وان (60.5%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (4.97)، وقيمة (F) المحسوبة البالغة (24.78) وهما قيمتان معنويتان عند مستوى معنوية (0.01)، ويدعم ذلك قيمة (β_0) البالغة (1.85) التي تعني ان هناك وجودا للتغيير الاستراتيجي مقداره (1.85) عندما تكون قيمة الموجود من نظم ادارة المعرفة مساوياً للصفر، وقيمة (β_1) البالغة (0.409) والتي تعني ان تغييراً مقداره (1) في متغير نظم ادارة المعرفة سيؤدي إلى تغير مقداره (0.409) في متغير التغيير الاستراتيجي، وتدل هذه النتائج على صحة هذه الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الرابعة.

هـ- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: التي تنص على توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين نظم الابتكار المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي، إذ تدل نتائج الجدول (8) على ان هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة ايجابية بين نظم الابتكار المعرفي وتحقيق التغيير الاستراتيجي في الشركة المبحوثة، وبمعامل تحديد (R^2) قدره (0.429) وهذا يعني أن المتغير المستقل (نظم الابتكار المعرفي) يفسر (42.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التغيير الاستراتيجي) وان (57.1%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (5.34)، وقيمة (F) المحسوبة البالغة (28.99) وهما قيمتان معنويتان عند مستوى معنوية (0.01)، ويدعم ذلك قيمة (β_0) البالغة (2.03) التي تعني ان هناك وجودا للتغيير الاستراتيجي مقداره (2.03)

عندما تكون قيمة الموجود من نظم ادارة المعرفة مساوياً للصفر، وقيمة (β_1) البالغة (0.379) والتي تعني ان تغييراً مقداره (1) في متغير نظم ادارة المعرفة سيؤدي إلى تغير مقداره (0.379) في متغير التغيير الاستراتيجي، وتدلل هذه النتائج على صحة هذه الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الخامسة.

الجدول (8) علاقة التأثير بين كل بعد من إبعاد نظم ادارة المعرفة وتحقيق التغيير الاستراتيجي

| التغيير الاستراتيجي | | | | | المتغير المعتمد |
|---------------------|------------|-----------|-----------|----------------|----------------------|
| T المحسوبة | F المحسوبة | β_1 | β_0 | R ² | المتغير المستقل |
| 5.17 | 26.78 | 0.626 | 0.710 | 0.413 | نظم التدوين المعرفي |
| 5.23 | 27.38 | 0.434 | 1.68 | 0.419 | نظم التخصيص المعرفي |
| 4.47 | 12.08 | 0.317 | 2.17 | 0.341 | نظم التشارك المعرفي |
| 4.97 | 24.78 | 0.409 | 1.85 | 0.395 | نظم التفاعل المعرفي |
| 5.34 | 28.99 | 0.379 | 2.03 | 0.429 | نظم الابتكار المعرفي |

$P \leq 0.01$, D.F = (1.38), N = 40

المحور الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: **الاستنتاجات:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ما يأتي:

1. ان لنظم ادارة المعرفة دور مهم وفاعل في تحقيق التغيير الاستراتيجي للمنظمات.
2. هناك علاقة ارتباط ايجابية بين نظم ادارة المعرفة وتحقيق التغيير الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
3. هناك علاقة تأثير ايجابية بين نظم ادارة المعرفة وتحقيق التغيير الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
4. ان مستوى توافر نظم ادارة المعرفة في الشركة المبحوثة هو مستوى متوسط اذ بلغت نسبته (50,998%) وبوسط حسابي قدره (3,185)، وهذا المستوى بحاجة إلى زيادة خاصة في ظل بيئة الاعمال التي تعمل بها الشركة والتي تتسم بحاجتها الماسة للمعرفة الجديدة وللمعلومات عن التغيير.
5. ان نسبة اعتماد الشركة المبحوثة لنظم ادارة المحتوى، ونظم الذكاء الاصطناعي، ونظم البحث والاسترجاع المعرفي المستخدمة في تخصيص المعرفة للعاملين قليلة اذ بلغت (30%) وبوسط حسابي (2,825)، وهذا يؤثر على تنفيذ مهام تحقيق التغيير المطلوب بشكل متميز.
6. ان مستوى توافر متغير نظم التخصيص المعرفي في الشركة المبحوثة هو متوسط، وذلك بنسبة (51,67%) ووسط حسابي (3,275)، وهذا المستوى هو بحاجة إلى زيادة اعلى مما هو عليه لزيادة معرفة العاملين في مجال تخصصهم في الشركة.

7. هناك ضعف في توفر النظم التي يمكن للعاملين من خلالها التواصل مع بعضهم البعض في الشركة المبحوثة استنادا لنسبتها البالغة (37,5%) وبوسطها الحسابي (2,825)، وهذا يؤدي إلى عدم وصول المعرفة الجديدة إلى جميع العاملين في الشركة.
8. ان مستوى توافر متغير نظم التشارك المعرفي في الشركة المبحوثة هو ضعيف اذ بلغت نسبته (40,83%) وبوسط حسابي (2,911)، وهذا يؤدي إلى عدم تطوير المعرفة في الشركة.
9. ان تبني الشركة المبحوثة للنظم التي تعزز تفاعل العاملين مع المعرفة مثل (نظم المحاكاة، ونظم المنطق المضرب، ونظم دعم القرار) هو قليل اذ بلغت نسبته (37,5%) وبوسط حسابي (2,975)، وهذا يؤدي إلى عدم التوفيق بين التخطيط للتغيير وتطبيقه.
10. ان مستوى متغير نظم التفاعل المعرفي في الشركة المبحوثة هو اقل من المتوسط اذ بلغت نسبته (42,5%) وبوسط حسابي (3,066)، وهذا المستوى من المتغير غير كافي لتمكين العاملين من اداء مهامهم بكفاءة وفاعلية بسبب عدم توفر المعرفة الكافية عن اداء مهامهم.
11. اهتمام الشركة المبحوثة في تحويل الافكار الجديدة المستخدمة في عمليات الاعمال إلى معرفة يمكن للعاملين الوصول إليها ضعيف اذ بلغت نسبته (27,5%) وبوسط حسابي (2,725)، وهذا يؤدي إلى عدم تطوير اساليب العمل في الشركة.
12. تحفيز الشركة المبحوثة للعاملين فيها على تقديم افكار معرفية جديدة تسهم في تطوير الاداء، هو قليل اذ بلغت نسبته (37,5%) وبوسط حسابي (2,825)، وهذا يؤدي إلى كبح دوافع العاملين في تطوير اعمالهم والاستمرار على الالبيات التقليدية والقديمة في انجاز اعمالهم.
13. مستوى توافر متغير نظم الابتكار المعرفي في الشركة المبحوثة هو ضعيف اذ بلغت نسبته (35,83%) وبوسط حسابي (2,844)، وهذا يؤدي إلى عدم تحقيق التغيير لأهدافه وبعيق عملية التطوير في الشركة.
14. ان مستوى توافر متغير التغيير الاستراتيجي في الشركة المبحوثة بشكل عام كان قليل جدا، وذلك استنادا إلى نسبة توافره البالغة (36,61%) وبوسط حسابي (3,114) وهو اعلى بقليل من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا الارتفاع القليل عن الوسط الفرضي سببه النسبة العالية لمؤشر (المحايد)، وبدل هذا على ان الشركة بحاجة إلى مستوى اعلى من هذا المستوى الذي تمتلكه لمتغير التغيير الاستراتيجي لتتمكن من مواكبة بيئة الاعمال المعاصرة التي تتسم بحاجتها إلى التغيير المستمر استراتيجيا بوصفه فرصة للتحسين والتطوير الذي يحقق التفوق التنافسي.
15. اعتماد متغير تحليل الموقف التنافسي (تحديد التغيير المطلوب) في الشركة المبحوثة هو قريب من المتوسط اذ بلغت نسبته (47,5%) وبوسط حسابي (3,312)، وهذا غير كافي لتحديد التغييرات الاستراتيجية المطلوبة في الشركة خاصة في ظل التغيير المتسارع في بيئة الاعمال التي تحتاج متابعة مستمرة وتحليل دقيق ومستمر.

16. هناك اهتمام ضعيف بمتغير تحديد حواجز التغيير والمستقبل المطلوب في الشركة المبحوثة، اذ بلغت نسبته (40%) وبوسط حسابي (3,15)، ولا يمكن بهذا المستوى من الاهتمام تحديد جميع الحواجز التي تعيق نجاح عملية التغيير وتحقيق المستقبل التي تسعى الشركة للوصول إليه.
17. اعتماد متغير تحليل سياق التغيير في الشركة المبحوثة هو قليل اذ بلغت نسبته (36,25%) وبوسط حسابي (3,012)، وعدم اعتماد هذا المتغير بمستوى عالى يؤدي إلى ضياع العديد من فرص التغيير التي تسهم في نجاح الشركة.
18. ادارة الشركة المبحوثة لا توضح المميزات التي ستحققها الشركة من عملية التغيير لجميع العاملين، اذ بلغت نسبته (25%) وبوسط حسابي (2,850)، وهذا يؤثر على تقبل العاملين لعملية التغيير ونجاحها.
19. مستوى توافر متغير تحديد مدخل التغيير في الشركة المبحوثة قليل جدا، اذ بلغت نسبته (28,75%) وبوسط حسابي (2,9)، وهذا يؤثر على تحقيق التغيير في الشركة باعتبار تحديد مدخل التغيير هو الوسيلة التي من خلالها يتم تحقيق التغيير في الشركة.
20. اهتمام الشركة المبحوثة بمتغير تقويم نتائج التغيير ضعيف اذ بلغت نسبته (30%) وبوسط حسابي (3,066) على الرغم من ارتفاعه بقليل عن الوسط الفرضي البالغ (3) وسبب هذا الارتفاع هو النسبة العالية لمؤشر (المحايد) البالغة (51,25%)، وان الانخفاض في مستوى هذا المتغير يؤدي إلى عدم تحديد اسباب فشل عملية التغيير وعدم التأكد من مدى تحقيق التغيير لأهدافه.

ثانيا: المقترحات: في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة تقترح اهم المقترحات التالية:

1. ضرورة سعي الشركة المبحوثة إلى رفع مستوى نظم ادارة المعرفة فيها إلى مستوى اعلى مما هو عليه وترسيخ تطبيقها في اعمالها لما لها من اهمية كبيرة، ودور في تحقيق التغيير الاستراتيجي وتعزيز فاعليته، بوصفه احد مرتكزات نجاح المنظمات استراتيجيا.
2. ينبغي على الشركة المبحوثة السعي الجاد والفاعل في زيادة ورفع مستوى توافر التغيير الاستراتيجي فيها إلى مستوى اعلى مما هو عليه في الشركة لحيوية واهمية ودور هذا المتغير في بقاء المنظمات واستمرار تفوقها استراتيجيا.
3. يجب على الشركة المبحوثة زيادة اهتمامها اكثر في توفير واستخدام نظم ادارة المحتوى، ونظم الذكاء الاصطناعي، ونظم البحث والاسترجاع المعرفي في تخصيص المعرفة للعاملين فيها، ليتمكنوا من تنفيذ مهام تحقيق التغيير بشكل افضل.
4. ينبغي على الشركة المبحوثة رفع مستوى توافر متغير نظم تخصيص المعرفة فيها إلى مستوى اعلى مما هو عليه، لأهمية هذا المتغير في زيادة وتعزيز معرفة العاملين في مجال تخصصهم.

5. من المهم جدا للشركة المبحوثة العمل على توفير النظم التي يمكن للعاملين من خلالها التواصل مع بعضهم البعض في الشركة لضمان انتقال المعرفة بين العاملين وانتشارها مما يؤدي إلى تحسين ادائهم.
6. لا بد من سعي الشركة المبحوثة إلى رفع مستوى توافر متغير نظم التشارك المعرفي فيها إلى مستوى اعلى مما هو عليه فيها لضمان وصول المعرفة الجديدة إلى جميع العاملين في الشركة.
7. ضرورة زيادة تبني الشركة المبحوثة للنظم التي تعزز تفاعل العاملين مع المعرفة وخاصة (نظم المحاكاة، ونظم المنطق المضرب، ونظم دعم القرار) والعمل على توفيرها للعاملين لما لها من اهمية كبيرة في زيادة معرفة العاملين في مجال عملهم، وتعزيز فاعلية التغيير.
8. على الشركة المبحوثة رفع مستوى توافر متغير نظم التفاعل المعرفي فيها إلى مستوى اعلى مما هو عليه، لما لهذا المتغير من اهمية في توفير المعرفة اللازمة لتنفيذ إليات التغيير بكفاءة.
9. ينبغي على الشركة المبحوثة زيادة اهتمامها اكثر في تحويل الافكار الجديدة المستخدمة في عمليات الاعمال إلى معرفة يمكن للعاملين الوصول إليها بسهولة لما لها من اهمية في تطوير اساليب العمل في الشركة.
10. ضرورة تحفيز الشركة المبحوثة العاملين فيها على تقديم افكار معرفية جديدة تسهم في تطوير الاداء، لما له من اهمية كبيرة في اجراء التغيير في الشركة.
11. لا بد من رفع مستوى توافر متغير نظم الابتكار المعرفي في الشركة المبحوثة إلى مستوى اعلى مما هو عليه، وذلك لدوره الحيوي في تحقيق التغيير المستمر والتطوير المعرفي للشركة.
12. من المهم جداً زيادة اعتماد متغير تحليل الموقف التنافسي (تحديد التغييرات المطلوبة) في الشركة المبحوثة، لتتمكن من تحديد التغييرات الاستراتيجية المطلوب احداثها في الشركة بشكل اكثر دقة وواقعية تحقق التكيف مع البيئة وتعزز الموقف التنافسي للشركة.
13. ينبغي على الشركة المبحوثة زيادة اهتمامها بتغيير تحديد حواجز التغيير وصياغة المستقبل المطلوب اكثر مما هو عليه فيها لضمان نجاح عملية التغيير وتحقيق المستقبل الذي تسعى الشركة للوصول إليه.
14. نؤكد على الشركة المبحوثة زيادة اعتمادها لمتغير تحليل سياق التغيير اكثر مما هو عليه، لاكتشاف وتحديد المزايا التي ستحققها الشركة من عملية التغيير.
15. على ادارة الشركة المبحوثة توضيح لجميع العاملين المميزات التي ستحصل عليها الشركة من عملية التغيير لتقليل مقاومة التغيير وزيادة فرص تحقيقه.
16. لا بد من رفع مستوى توافر متغير تحديد مدخل التغيير في الشركة المبحوثة إلى مستوى اعلى مما هو عليه لأنه الوسيلة التي من خلالها يتم تحقيق التغيير في الشركة.

17. ضرورة زيادة اهتمام الشركة المبحوثة أكثر بمتغير تقويم نتائج التغيير وتطبيقه بمستوى اعلى مما هو عليه فيها، للتأكد من مدى تحقيق التغيير لأهدافه، وتحديد اسباب عدم نجاح عملية التغيير.
18. اقامة دورات تدريبية في الشركة تعمل على زيادة وعي العاملين والقيادات الادارية فيها بأهمية التغيير الاستراتيجي وتطبيقه، وبأهمية المعرفة وامتلاكها والتفاعل معها والتشارك بها مع الآخرين، وتحفيزهم على ابتكارها لتعزيز الثقة لديهم وتحقيق التميز في انجاز اعمالهم.

قائمة المصادر:

1. ابو ردن، إيمان بشير محمد، 2005، التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
2. احمد، خليل، 2001، النظم الحديثة لإدارة الوثائق والمعلومات - دراسة ميدانية على الإدارة العامة للشؤون القانونية بوزارة الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية المكتبات والمعلومات والوثائق، القاهرة.
3. بامفلح، فاتن سعيد، 2000، تكنولوجيا النظم الخبيرة : مفاهيمها وتطبيقاتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 5، العدد 2.
4. بلخيري، صالح، 2005، الشبكات المحلية: الشبكة المحلية لجامعة بالمسيلة نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.
5. الحواجرة، كامل محمد، 2011، الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية لادارة الأعمال، المجلد 7، العدد 3.
6. الرتيمي، محمد ابو القاسم، 2012، الذكاء الاصطناعي والنظم الخبير.

<http://www.artemi.info>

7. الزبيدي، لهيب محمد، واحمد، منار يوسف، وشاهين، عائشة صديق، 2009، بناء نظام هجين (الشبكات العصبية الاصطناعية والمنطق المضبب) لترتيب المواقع الالكترونية بالاعتماد على نموذج تقييم جودة المواقع الالكترونية، المؤتمر العلمي الثاني للرياضيات والإحصاء والمعلوماتية، جامعة الموصل، العراق.
8. الزطمة، نضال محمد، 2011، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
9. الزعبي، علي فلاح، 2009، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 6.

10. سعدي، وهيبة، 2016، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
11. الشحادة، عبد الرزاق، والردايدة، مراد خالد، 2012، تقنيات التنقيب عن البيانات أهميتها في إدارة العمليات المصرفية والمحاسبية في البنوك الاردنية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
12. الشرفاء، سلوى محمد، 2008، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
13. الشماع، خليل محمد حسن، 2007، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
14. الطالب، غيداء عبدالعزيز، وسلطان، نوار عبدالغني، 2010، نظام لاسترجاع المعلومات في المكتبات الالكترونية باستخدام المنطق المضرب، مجلة الرافدين لعلوم الحاسوب والرياضيات، جامعة الموصل، العراق.
15. العامري، صالح مهدي محسن، والغالي، طاهر محسن منصور، 2007، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
16. عبد السلام، مخلوفي، ومسعودة، شريفي، 2011، التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب- البليدة.
17. عبدو، شعيب محمد شريف، 2013، تصميم نظام دعم قرارات الإنتاج والعمليات المستند إلى الجداول الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
18. عبيد، عبدالسلام إبراهيم، وباني، باسمة محمد، وصالح، قيس عبد الهادي، 2008، محددات التغيير الاستراتيجي في المنظمات الصناعية / دراسة حالة في معمل سمنت الكوفة الجديد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.
19. العريشي، جبريل بن حسن، 2007، دور تقنيات المعلومات في تطوير التعليم في مؤسسات التعليم العالی بقطاعيه الخاص والعام دراسة تطبيقية على مدينتي الرياض وجدة، جامعة الملك سعود، الرياض.
20. العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر، وآخرون، 2006، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
21. لحول، سامية، ومقاوسي، صليحة، وعقاري، زكرياء، 2015، دور نظم المعلومات التسويقية في إنتاج المعرفة بمؤسسات النقل الجماعي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1.

22. محل، سامي ذياب، ومداح، نصرت عبد الرحيم، 2012، المحاكاة الاداء الاكثر فاعلية في اتخاذ القرار الاداري، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 26.
23. المصالحة، بلال سليمان، 2013، اثر ممارسة عمليات نظم إدارة المعرفة في ذكاء المنظمة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
24. Akrivos, Christodoulos, Reklitis, Panagiotis and Prifti, Fani, 2013, Greek Public Administration Reform. How to improve the effectiveness of strategic changes, Elsevier Ltd. Selection, science direct journal, Procedia – Social and Behavioral Sciences 73.
25. Alavi, Maryam & Leidner, Dorothy, 2001, Knowledge management and knowledge management systems, MIS Quarterly Vol. 25 No. 1.
26. Aveni, Richarda. D., 2007, mapping your competitive position, Harvard business school publishing.
<https://hbr.org/2007/11/mapping-your-competitive-position>
27. Balogun, Julia, 2001, Strategic change, Management Quarterly Part 10, faculty of Finance and Management.
28. Collopy, F., Adya, M. and Armstrong, J.S, 2001, Expert Systems for Forecasting. In Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners (Ed. J. Scott Armstrong). Kluwer.
29. Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G., 2008, Organization Development & Change, South-Western, a part of Cengage Learning, USA.
30. Davenport, T.H., De Long, D.W. and Beers, M.C., 1998, Successful Knowledge Management Projects, Sloan Management Review, Winter.
31. Fiss, Peer C. and Zajac, Edward J., 2006, The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving Via Framing and Decoupling, Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 6.
32. Gallupe, R. Brent, 2000, Knowledge Management Systems: Surveying the Landscape, Queen's University at Kingston.
33. Gehrke, Johannes & Ramakrishnan, Raghu, 2003, Database Management Systems, McGraw Hill Companies.

34. Gioia, Dennis A., Chittipeddi, Kumar, 1991, Sense making and Strategic Change Initiation, Strategic Management Journal, vol.12.
35. Hahn, J., and Subramani, M.R., 2000, A framework of knowledge management systems: issues and challenges for theory and practice. In: Proceedings of the twenty-first international conference on information systems, Brisbane, Australia.
36. Hoogendoorn, M., Jonker, C. M., Schut, M. C., & Treur, J. 2007, Modeling centralized organization of organizational change, Computational and Mathematical Organization Theory.
37. Jia, Zhiyang, Shi, Yiyin, Jia, Yuan and Li, Ding, 2012, A Framework of Knowledge Management Systems for Tourism Crisis Management, Elsevier Ltd. Selection, journal science direct, Procedia Engineering Volume 29.
38. Kelley, Kathy Jones, 2010, Organizational Effectiveness Department: Case Study, American Public Human Services Association.
39. King, William R, 2009, Knowledge Management and Organizational Learning, Springer Science and Business Media.
40. Korbi, Kaouther, 2015, Leadership and Strategic Change, The Journal of Organizational Management Studies, Vol. 2015, Article ID 638847.
41. Katkam, Nitin Reddy, 2011, Types of knowledge management systems, Published in: Technology Business.
https://www.slideshare.net/k_nitin_r/types-of-knowledge-management-systems.
42. Magary, James, 2016, Artificial Intelligence Systems PLC, Industrial Text and Video Company.
43. Milliken, Greg, 2011, Easy Document Management, published by M-Files Inc.
44. Nadler & Tuchman, 1998, Organizational frame Building Academy of management Executive, vol.3, No. 3.
45. Novianto, Ovi & Puspasari, Dewi, 2012, Knowledge Management System's Implementation in a Company with Different Generations: A Case

Study, Elsevier Ltd. Selection and peer-review under responsibility of JIBES University, Jakarta, science direct journal.

46. Olusola, Maitanmi, & Sunday, Idowu, 2013, Performance Assessment of Content Management Systems, Journal of Computer Engineering (Yoser-Jess), vol. 9, no. 4.

47. Sepp, Cecilia & West, Dean, 2014, Leading Strategic Change, Association Laboratory Inc.

48. Temizer, Selim, 2007, State of art and future modeling and simulation systems, Journal of Aeronautics and Space Technologies Janori Volume 3 Issue 1.

49. Waldman, David A., Javidan, Mansour and Varell, Paul, 2004, Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory, Elsevier Ltd. Selection, science direct journal, The Leadership Quarterly 15.

50. Wikipedia, the free encyclopedia, 2017, Context analysis.

https://en.wikipedia.org/wiki/Context_analysis

51. Zapp, M., Hoffmeister, M. and Verl, A., 2013, Methodology to apply semantic wikis as lean knowledge management systems on the shop floor, Elsevier B.V. Selection, science direct journal, Procedia CIRP 12.