

## أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري

### دراسة استطلاعية في جامعة بابل

اقبال غني محمد السلطان

هاشم جبار مجيد الدده

المعهد التقني - بابل

[hashimjibbar@Yahoo.com](mailto:hashimjibbar@Yahoo.com)

#### الخلاصة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري في جامعة بابل , وقد تم اختيار هذه الجامعة كونها إحدى الجامعات العريقة في القطر , ويمكن دراسة متطلبات إدارة المعرفة والتغيير الإداري فيها لأنها من المواضيع الرئيسة التي تحظى باهتمام إدارة الجامعة . تكونت عينة الدراسة من (50) فرداً من الأفراد التنفيذيين (الموظفين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا) في الجامعة.

بنيت الدراسة على فرضيتين رئيسيتين هما :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والتغيير الإداري.
  - 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري.
- ولغرض التوصل إلى إجراء الاختبار الدقيق , تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية منها معامل الارتباط البسيط , ونموذج الانحدار الخطي البسيط وغيرها, وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) , وقد توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات منها :
- 1- وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والتغيير الإداري.
  - 2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري.
  - 3- هناك تخوف لدى الأفراد التنفيذيين من حدوث التغيير .
- خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها :
- 1- ضرورة توزيع العمل على الأفراد بحسب تخصصاتهم.
  - 2- ضرورة زيادة اهتمام القيادة في الجامعة المبحوثة بالتحديات التي تواجه التغيير لغرض مواجهتها عند تنفيذ التغيير .
  - 3- زيادة اهتمام الجامعة المبحوثة بمعتقدات وأهداف الأفراد التنفيذيين والتغييرات التي يرغبون في حدوثها لأن ذلك مهم في تنفيذ التغيير , كذلك الاهتمام بعملية إقناعهم لتقليل مقاومة التغيير .
- الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة , الهيكل التنظيمي , الثقافة التنظيمية , القيادة , تكنولوجيا المعلومات , التغيير الإداري.

#### Abstract

The study aimed to identify the impact of knowledge management requirements in achieving managerial change at the University of Babylon, we had chose this university , it is one of the prestigious universities in the country, and can be studied knowledge management requirements and change Managerial because they are the main topics of interest of the university management. the study sample was formed from (50) an individual executives (managerial staff working in the lower managerial levels) at the university.

The study is built on two main hypotheses:

1. There is statistically significant relationship between the requirements of knowledge management and managerial change.
  2. There is a statistically significant effect to the requirements of knowledge management in achieving managerial change.
- For the purpose of reaching to the exact test, it has been used a number of statistical methods, including simple correlation coefficient, simple linear regression model , using a statistical program (SPSS), the study has reached a number of conclusions, including:
1. There is statistically significant correlation relationships between the requirements of knowledge management and managerial change.
  2. there is a statistically significant effect to the requirements of knowledge management in achieving managerial change.
  3. There is a concern among individuals executives from the change.
- The study found a set of recommendations including:

1. The need for the distribution of work by individuals according to their specialties.
2. The need to increased the attention of the leadership at the researched university to challenges that facing the change to face them when implementing the change .
3. increase the attention of the researched university to beliefs and goals of the individual executives and the changes that they want to happen because it is important in the implementation of the change.

**keywords :** Knowledge Management , Organizational Structure , Organizational Culture , Leadership , Information Technology , Managerial Change.

## المقدمة

تعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر , إذ إن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية , كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة (حمود , 2010: 54).

يعتبر التغيير في المنظمات ضرورة حتمية , ويمثل عملية مستمرة ومتجددة , فهو يتضمن إحداث تحولات في المنظمة أو أحد أقسامها لمواجهة القوى المؤثرة فيها , ويأتي التغيير كاستجابة لمتطلبات العملاء المتجددة أو نتيجة للتغيرات في البيئة التنافسية أو لتطبيق فلسفة إدارية جديدة كإدارة الجودة الشاملة.

إن التغيير يمثل جهود منظمة تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية . وهو يمثل إستراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات وتعديل القيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التكيف مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية (القريوتي , 2010: 78).

لقد أصبحت إدارة المعرفة (Knowledge Management) من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات خاصة المؤسسات التربوية , فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسسات التعليمية , حيث يوجد قدر من التوافق بين المفهوم أعمليتي للمعرفة وآليات وأنشطة وفعاليات المؤسسة التعليمية بصفتها منظمات معرفية (محجوب , 2004: 18).

وانطلاقاً من أهمية إدارة المعرفة والتغيير الإداري وتوصلاً مع الجهود البحثية السابقة في زيادة الإثراء المعرفي في هذا المجال , جاء هذا البحث ليسلط الضوء على أهمية هذين المتغيرين في الجامعة المبحوثة , وتضمن البحث الفصول التالية :

**الفصل الأول :** منهجية البحث وتضمنت: - مشكلة البحث- أهمية البحث- أهداف البحث- فرضية البحث - مجتمع البحث وعينته - أساليب جمع المعلومات - الأساليب الإحصائية المستخدمة.

**الفصل الثاني:** الإطار النظري وتضمن :

**المبحث الأول:** إدارة المعرفة , مفهوم المعرفة وأنواعها - مفهوم إدارة المعرفة , أهدافها , أهميتها , عملياتها , ومتطلبات تطبيقها .

**المبحث الثاني :** التغيير الإداري , مفهومه , أهدافه , أنواعه , أسبابه ومبرراته ومراحل تنفيذه.

**الفصل الثالث :** عرض وتحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات وتضمن:

**المبحث الأول :** عرض وتحليل استجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث.

**المبحث الثاني :** اختبار فرضيات البحث.

**الفصل الرابع :** الاستنتاجات والتوصيات .

## الفصل الأول منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

إنَّ التطورات الحديثة في مختلف المجالات فرضت على المنظمات المعاصرة الاستجابة والتكيف والتغير مع تلك التطورات , لضمان استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة , وكل ما يحيط بها من عوامل مؤثرة . وتنبع أهمية التغيير من أنَّ كثيرا من الأساليب الإدارية والأهداف والإجراءات والسياسات والبرامج تحتاج إلى تعديل , لكي تتماشى مع متطلبات التجديد , والتوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة , وتُعد إدارة المعرفة من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير في منظمات الأعمال.

إن جامعة بابل تعاني من العديد من المشاكل التي لها على بالمعرفة تتمثل في عدم المشاركة في اتخاذ القرارات حيث أن الإدارة العليا تتخذ القرارات دون الرجوع للعاملين في المستويات الأخرى وعدم تشجيع إدارات الجامعة على العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية , ويمكن القول أن جامعة بابل هي من أولى المنظمات لأن تسلك مدخل إدارة المعرفة في إجراء عملية التغيير الإداري لأنها تمتلك بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية وما تتضمنه من تخصصات علمية ونظرية وبما تسهم به من الخدمة المجتمعية.

وعليه تم صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية :

- 1- ما مدى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة بابل ؟
- 2- هل توجد علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والتغيير الإداري؟
- 3- هل تؤثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري؟

### ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من تطرقه لموضوعين حيويين يساعدان المنظمات في تعزيز مكانتها ورفع قيمتها والسيطرة على عملياتها ونشاطاتها المختلفة وهما إدارة المعرفة والتغيير الإداري, فمن إدارة المعرفة تستطيع المنظمات التعامل مع الكم الهائل من الأفكار والمعلومات والمعارف بسهولة ويسر لقيادة المنظمة وأفرادها ومصالحها المختلفة وتحقيق التغيير الإداري فيها والذي تجتهد الكثير من المنظمات في تحقيقه لضمان بقاءها , حيث أن موضوع التغيير يشهد انتشارا واسعا في مختلف المجالات ذلك ان كل منظمة تعمل تحت ضغوط البيئتين الداخلية والخارجية. فضلا عن ذلك يبرز هذا البحث طبيعة العلاقة والأثر بين متطلبات إدارة المعرفة وتحقيق التغيير الإداري في جامعة بابل .

### ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على:

- 1- مدى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة بابل.
- 2- العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والتغيير الإداري.
- 3- أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري.

### رابعاً: فرضيات البحث

يستند البحث إلى فرضيتين رئيسيتين هما:

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والتغيير الإداري . وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري.
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتغيير الإداري.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة والتغيير الإداري.
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والتغيير الإداري.

الفرضية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري . وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تحقيق التغيير الإداري.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق التغيير الإداري.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تحقيق التغيير الإداري.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق التغيير الإداري.

#### خامسا: مجتمع وعينة البحث

- تقتصر الدراسة الميدانية للبحث على جامعة بابل اعترافا بالأهمية التي تشكلها هذه الجامعة إذ إنها من الجامعات العريقة في العراق , تأسست في عام 1988 وتضم (23) كلية متخصصة وتمنح شهادات علمية (بكالوريوس , ماجستير , دكتوراه) في تخصصات مختلفة.
- يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد التنفيذيين (الموظفين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا) فهم المعنيون بالكثير من عمليات التغيير.
- وبخصوص عينة البحث فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وحجمها (50) فردا.

#### سادسا: أساليب جمع المعلومات

يهدف الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة التي تساعد في تنفيذ أهداف البحث والوصول إلى النتائج اعتمد الباحثان على المصادر والأساليب الآتية :

- 1- الجانب النظري : اعتمد البحث على المصادر المكتبية المتمثلة بالكتب العربية والأجنبية والأطاريح والدوريات ذات الصلة بفقرات الدراسة فضلاً عن المصادر التقنية المتمثلة بالإنترنت.
- 2- الجانب التطبيقي : تم اللجوء إلى استخدام الاستبانة وقد تم تصميم استمارة الاستبيان اعتمادا على مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث , وعلى ضوءها صممت الاستبانة لتقيس مجالين , الأول يتضمن الفقرات الخاصة بمتطلبات إدارة المعرفة , والثاني يتضمن الفقرات الخاصة بالتغيير الإداري.

#### سابعا: منهج البحث

اتباع الباحثان أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها , وتحديد العلاقة بين متغيرات البحث.

### ثامنا: الأدوات الإحصائية المستخدمة

لغرض إجراء تحليل البيانات تم الاستعانة برزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical "SPSS" Package for Social Sciences) للحصول على نتائج دقيقة. وقد تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لقياس مدى استجابة أفراد العينة لمتغيري البحث , واستخدام معامل الارتباط واختبار (T) لاختبار العلاقة بين المتغيرين , واختبار (F) لاختبار العلاقة التأثيرية بين متغيري البحث.

## الفصل الثاني : الإطار النظري

### المبحث الأول : إدارة المعرفة

أولاً: مفهوم المعرفة , وأنواعها :

#### • مفهوم المعرفة:

عرف كل من Lucier & Morsilier المعرفة على بأنها "تعبّر عن قدرة الأهداف والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل , وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل , وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية , ويعمل كل من هؤلاء على بناء افضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة". (أبو فارة , 2004 : 6). وهناك من يرى بأن المعرفة هي "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية , وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان" (المغربي , 2002 : 182).

#### • أنواع المعرفة:

أكد (نجم , 2005 : 27-28) إن "المعرفة معارف أي أنها ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا , وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد , بل إن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءا من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضا لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة وتداول فرق العمل فيها مما لا يمكن نقله للآخرين , ولا التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد".

هناك عدة أنواع للمعرفة تداولها أدبيات الموضوع من خلال البحوث والكتب , فقد قدم كل من (Nonak & Takeuchi , 1995 : 21-23) تصنيفا للمعرفة ميزا فيه بين نوعين من المعرفة هما :

1- المعرفة الصريحة : ويتميز هذا النوع من المعرفة بأنه مقنن ومحدد المحتوى وله مظاهر خارجية ويمكن التعبير عنه بوسائل متعددة سواء بالكتابة أو الرسم أو التحدث وما إلى ذلك , وتتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تحويلها ونقلها.

2- المعرفة الضمنية : توجد في العقل البشري والسلوك وتشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي , ومن ثم فإنها شخصية , ويصعب توثيقها أو تقنينها , وتتضمن عناصر إدراكية Cognitive وعناصر فنية Technical . وتعمل العناصر الإدراكية من خلال النماذج العقلية التي من شأنها مساعدة الفرد في التعرف على ما يدور حوله , أما العناصر الفنية فتتضمن معرفة كيفية الربط بالممارسات والمهارات ونظرا لان المعرفة الضمنية هي معرفة خفية وتعتمد على الخبرة فانه من الصعب تحويلها من خلال الأجهزة الالكترونية , بل يمكن نقلها من خلال التفاعل الاجتماعي.

- أما (العلي وآخرون , 2009 : 37-38) فقد قسموا المعرفة على خمسة أنواع هي:
- 1- المعرفة الضمنية: التي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي , وهي نوعان : أحدهما تقني يعود إلى عمق (معرفة كيف) المعرفة التكنولوجية في الخبرة , والثاني له بعد ادراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية.
  - 2- المعرفة المعلنة : هي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الإلكتروني كما ويمكن تدويرها.
  - 3- المعرفة التكنولوجية : هي جزء من المعرفة الضمنية وتعتبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.
  - 4- المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة : المعرفة الضحلة وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة. أما المعرفة العميقة فهي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.
  - 5- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة : المعرفة السببية هي التي تتم بناءً على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء . أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبني على أساس عدد سنوات الخبرة في عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة التعلم.

ثانياً : مفهوم إدارة المعرفة , أهدافها وأهميتها , عملياتها ومتطلبات تطبيقها

• مفهوم إدارة المعرفة

- أدى تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة إلى ظهور العديد من المفاهيم اختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال وتخصصاتهم والآتي بعض من هذه المفاهيم :-
- ذكر (Malhorta , 2000 : 83) ثلاثة مداخل أساسية لتعريف إدارة المعرفة:
  - أ- **المدخل المعلوماتي**: يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.
  - ب- **المدخل التقني**: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة إلى تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات , مستودعات البيانات , النظم الخبيرة , نظم المعالجة التحليلية الفورية , نظم المعلومات المستندة إلى الويب وغيرها.
  - ج- **المدخل الثقافي**: يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من بتناول حقول التعلم الجماعي , التعلم المتواصل , وبناء المنظمات الساعية للتعلم.
  - ويعبر عنها (Daft , 2001 : 257) بأنها "الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة".
  - ويرى (6 : Delong , 2004) أن إدارة المعرفة هي "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها". بمعنى آخر "هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة".

- وعرفها (نجم , 2008 : 92) "إدارة المعرفة هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال الزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من اجل ليجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة".
- أما (اللامي والبياتي , 2010 : 179) فقد عرفا إدارة المعرفة "بأنها العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية"
- **أهداف إدارة المعرفة**

هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:(أبو خضير , 2009 : 10)

  - 1- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة , لتستخدم في الوقت المناسب.
  - 2- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها.
  - 3- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
  - 4- نقل المعرفة الكامنة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
  - 5- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
  - 6- تحسين عملية صنع القرارات , من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب , مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
  - 7- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
  - 8- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
  - 9- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة , من خلال تقليل الزمن المستغرق في انجاز الخدمات المطلوبة , وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
  - 10- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة , وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
  - 11- تشجيع العمل بروح الفريق , وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
  - 12- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- **أهمية إدارة المعرفة**

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية : (الكبيسي , 2005 : 42-43)

  - 1- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
  - 2- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
  - 3- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء أَلمنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
  - 4- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة , وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

- 5- تعد إدارة المعرفة أداة للتواصل بين النقاط الفاعلة في المنظمة لاستثمار رأسمالها الفكري , بجعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- 6- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم .
- 7- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- 8- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات متجددة.
- 9- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة , بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية .
- 10- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

#### • عمليات إدارة المعرفة

أشار اغلب الباحثين في مجال إدارة المعرفة إلى أنها عملية , فالمعرفة المشتقة من المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً من دون تلك العمليات التي تمكنها من الوصول إليها وتخزينها وتوزيعها واسترجاعها بقصد التطبيق وإعادة الاستخدام. إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها , وقد وردت في الأدبيات النظرية مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة وهذه العمليات هي:

#### 1- تشخيص المعرفة:

- يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى.
- ويشير (الكبيسي, 2005 : 57) إلى أن عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة , وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم , كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لان النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.
- إن عملية تشخيص المعرفة تعد مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة , وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق تحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها , لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن محورين:
- الأول: إن تعرف مصادر المعرفة الداخلية والمتمثلة بما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.
  - الثاني: التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة معها. ومن هنا يتوجب على المنظمة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء. (العمرى , 2004 : 8).

## 2- توليد المعرفة:

توليد المعرفة يعني عند العديد من الكتاب "إبداع المعرفة" , ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة , كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم ان المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.(عليان , 2008 : 196).

## 3- خزن المعرفة:

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدانة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان , وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية , فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم , أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها.(الزيادات , 2008 : 99).

وطبقا لـ (Heidig & Vorbeck , 2000 : 119) فإن هناك جملة أساليب لتوزيع المعرفة مثل فرق المشروع وشبكة المعلومات الداخلية والتدريب من زملاء الخبرة القدامى ووكلاء المعرفة. وأشار إلى أن خبراء إدارة المعرفة ذوي الخلفية التعليمية يؤكدون على ان التدريب يعزز معرفة المستخدمين , أما الآخرون المهتمون في العلاقات المتبادلة بين الأشخاص فيروجون لأساليب المشاركة بالمعرفة بين الفرق ومجموعات العمل.

## 4- توزيع المعرفة:

يبين (Coakes , 2003 : 42) أن عملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة , وتعني عملية توزيع المعرفة "إيصال المعرفة (المناسبة) , إلى الشخص (المناسب) في الوقت (المناسب) , وضمن شكل (مناسب) , وبتكلفة (مناسبة)".

ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك , هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل , أو غير رسمية كاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعا رسميا مقننا وتتم عادة في غير أوقات العمل , مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم , إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشك صحيح من شخص لآخر , إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقا لإطاره المرجعي , وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فاعلية وان تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار. ولذا فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها.(العلواني , 2009 : 316).

## 5- تطبيق المعرفة:

وهي غاية إدارة المعرفة , وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب , واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة , إذ يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة , ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة أو المنظمة.(Survary , 2005 : 96).

يؤدي تطبيق المعرفة إلى ابتكار معرفة جديدة ويسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي وتوجد عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها الفرق المتعددة الخبرات , مبادرات العمل , الخبير الداخلي , التدريب.(Heidig & Vorbeck , 2000 : 119).

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب , ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة.(الزيادات , 2008 : 103).

### • متطلبات إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات.(العلواني , 2001 : 316-318) , (عبد الوهاب , 2006) وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات التي سيتم تناولها في البحث:

#### 1- الهيكل التنظيمي :

يرى Robbins أن للهيكل التنظيمي معنىً محددًا ولكنه معقد , فيقول إن الهيكل التنظيمي "يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها , ويتضمن الهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد هي التعقيد والرسمية والمركزية"(حريم , 2000 : 45).

إن الهيكل التنظيمي يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين , لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة , حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.(الملكاوي , 2007 : 85)

وبصفة عامة , فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة , مثل: (عبد الوهاب , 2006 : 7-8)

1- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلحا والأبعد عن الشكل الهرمي.

2- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

وعلى الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فاعلة للمعرفة إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية , وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكناها من تنفيذ الخطط الخاصة بالمعرفة , وفي هذا الإطار فقد تبدو

أشكالا معينة للهيكل التنظيمية أكثر ملائمة من بينها الهيكل الأفقي والهيكل الشبكي والهيكل المعكوسة التي يتم النظر فيها إلى العميل باعتباره أهم شخص وتصيح نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة, (العنواني , 2001 : 317)

إن تغيير هيكل المنظمة قد يكون طريقة معقولة لإحداث التغيير المطلوب , فتغيير قواعد وإجراءات العمل والمسؤوليات الوظيفية والتحول من المركزية إلى اللامركزية أو العكس وتعديل نطاق الإشراف إحدى طرائق استخدام التطوير التنظيمي لحل بعض المشاكل. (جرينبرج وبارون , 2004 : 781) .  
وتعد الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير لان معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغيرات في الهياكل التنظيمية , ويحدث التغيير في الهيكل بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا أو استحداث وحدات جديدة بتغيير تبعية بعض الوحدات مما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغيرات الجديدة. (أبو بكر , 2001 : 301) .

## 2- الثقافة التنظيمية :

هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع , وهي المكونة لشخصية المنظمة , ولا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء , فهي توفر صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة , ما هو مركزها الآن , وكيف ستكون في المستقبل. إن نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد , والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم , ومكافأة السلوك الإيجابي. (وهيبة , 2011 : 17).

إن ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركية من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر , ومن أجل تسهيل توليد المعرفة , والتشارك فيها ويجب على القائد الفاعل أن يركز على الإنتباه على الثقافة التنظيمية وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة , وقيم الأفراد وتوقعاتهم في المنظمة لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء كل فرد , وبالتالي تؤثر في الأداء التنظيمي. (كرمالي , 2005 : )

تعكس ثقافة المنظمة المعايير والقيم التي تقود سلوك العاملين وتواجه ثقافة المنظمة تحديات عديدة لعل أبرزها يكمن في التحول إلى ثقافة المنظمة المتكيفة مع البيئة المتغيرة وليس الوقوف عند ثقافة متصلبة وقاسية كالاسمنت تمنع التكيف ومجاعة التغيير نحو المستجدات البيئية وخاصة في جانب تشجيع مشاركة المعرفة ومقاومة البعض لهذا التوجه. (Thomas , 2007 : 32) .

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر في قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها , فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أكبر قدرة على التغيير وحريصة على الاستفادة منه , ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها لإحداث التغيير. (نصيرة , 2009 : 11).

## 3- القيادة :

إن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة . فالقائد قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك فأن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى.

فنظرية سمات القيادة Trait Theory، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة. أما نظريات سلوك القائد Behavioral Theories، فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة. (المركسي، 2005 : 551)

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية Situational Theory على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير في عملية القيادة، لأنه يؤثر في مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية Fiedler Contingency، وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد. (Robbins, 2000 : 131).

هناك أنماط قيادية ثلاث مفهوم إدارة المعرفة، وأخرى عكس ذلك، ومن الأنماط القيادية التي تناسب إدارة المعرفة: نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الداعمة للأفراد، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية والكاريزمية.

أما أنماط القيادة التي لا تناسب تطبيق مفهوم إدارة المعرفة فتتمثل في: القيادة الدكتاتورية، ونمط القيادة المتساهلة، والقيادة الداعمة للمهمة. (صالح وتويذة، 2001 : 13)

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مدربون Coaches. ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر. (أحمد، 2004 : 68).

يرى (كنعان، 2009) أن القيادة أصبحت في الإدارة الحديثة لاسيما في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري؛ ومن هنا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في أحداث التغيير. (غليون وخالد، 2010 : 6)

من هنا أكد (بوهزة ومرزوقي، 2009) أن على القائد الإداري أن يوصل لمؤسسيه رسالة مفادها أن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذا أسهم المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير. (نفس المصدر السابق).

على هذا ترى (هدى عبد الرحمن، 2007) بأن القيادة الإدارية الفعالة هي:-

القيادة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها، ودليل على تميزها لذلك عليها أن

تعد للتغيير جيداً مع الأخذ في الاعتبار بعدين هامين هما:

1- كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه.

2- مداخل وأساليب تحقيقه. (نفس المصدر السابق : 7).

#### 4- تكنولوجيا المعلومات:

هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها , ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية , التي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل بعضهم مع بعض , من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية (عيسان والعاني , 2008 : 68).

فلا يمكن التعامل مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة لدى المنظمات باستخدام طرائق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية , فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول في الوقت المناسب (Davenport & Glaser , 2002 : 107).

### المبحث الثاني التغيير الإداري

#### أولاً : مفهوم التغيير

يعد التغيير أمراً حيوياً لإحداث التقدم والتطوير الذي يتوقف عليه مستقبل المنظمة , إذ يتناول التغيير إحداث تعديلات في محيط وظروف العمل أو أنظمتها أو إجراءاتها أو مواقع الأفراد وغيرها من التغييرات. (Mitchell & Shroeder 2004:256)

وهناك مفاهيم عديدة ومختلفة للتغيير نورد البعض منها فيما يلي:-

- عرف (Megginson , 1989 : 392) التغيير بأنه : "تخطيط الجهود لزيادة الكفاءة التنظيمية بدراسة سلوك الأفراد في التنظيم ومعرفة نوع التغيير المناسب لغرض تنفيذه".

- وعرفه (العميان , 2002: 343) على أنه:"مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل , وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة , مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة".

- ويرى (المغربي , 1995 : 317-318) أن التغيير:"عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى التي تعملان باتجاهين متعاكسين في المجال الإداري والمادي والاجتماعي والنفسي للعمل".

- وينظر إلى التغيير بأنه"تحرك ديناميكي بإتباع طرائق وأساليب مستخدمة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي , حيث ينبثق التغيير من مجموعة مصادر قد تكون أفراداً أو جماعات من خارج المنظمة أو من داخلها أو من كليهما معاً". (عامر وآخرون , 1991 : 51).

- وعرف (القيوتي , 2003 : 322) التغيير على أنه "جهد شمولي مخطط , يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم , وأنماط سلوكهم , وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستخدمة , وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية , وذلك سبيلاً لتطوير الموارد البشرية والمادية , أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معاً".

ومن الأمور التي يشملها التغيير التكيف الملموس لجزء من المنظمة (جدولة العمل , وأسس التقسيم الإداري , ونطاق الإدارة , والآلات , وتصميم المنظمة , والأفراد) وقد يمتد تأثير أي تغيير في المنظمة غالباً إلى ما وراء المجال الفعلي الذي ينفذ فيه.(Ricky , 1999 : 384).

### ثانيا : أهداف التغيير

يشير (العقلي , 2010 : 356) إلى أن أي عملية تغيير إداري تنتهجها المنظمة غالبا ما يكون الهدف منها أما تطوير المنظمة , وأما تغيير اضطراري تقوم به من أجل التكيف مع الظروف المحيطة بها كأوضاع السوق أو القوانين , وعلى هذا الأساس فان هناك ثلاثة جوانب رئيسة للهدف من التغيير هي:

- 1- التكيف مع الظروف المحيطة سواء كانت داخلية أم خارجية.
  - 2- من أجل إحداث التطوير التنظيمي في المنظمة.
  - 3- أو الاثنتين معا.
- كذلك يشير (Pattanayak & Mishra , 2009 : 57) إلى وجود هدفين مهمين من أهداف التغيير هما:

- 1- منح العاملين في المنظمة فرصة إظهار أقصى طاقة يملكونها على الإنتاج والعمل.
  - 2- العمل على رفع قدرة المنظمة , وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة.
- وقد أورد (البليسي , 2002 : 45-46) مجموعة من أهداف عملية التغيير في المنظمة , التي تهدف إلى تحسين فعالية المنظمة وهي:
- 1- تحقيق حالة من التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة انطلاقا من أن عمليات التغيير تؤدي إلى زيادة مقدرة المنظمة على التأقلم مع البيئة والتغيرات والظروف المحيطة بها وبالتالي تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء .
  - 2- تعديل وتغيير سلوك العاملين ليتماشى والتغيرات الحاصلة , كالانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي (فرق العمل).
  - 3- إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المنظمة وإجراء التعديلات اللازمة لإنجاح التغيير التقني في المنظمة.
  - 4- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين العاملين في المنظمة.
  - 5- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وتسريعها.
  - 6- زيادة مقدرة العاملين على الإبداع.

### ثالثا : أنواع التغيير

تصنف أنواع التغيير بالاعتماد على المعيار المستخدم في التغيير كما يلي : (البليسي , 2002 : 44-

(45)

- 1- **التغيير الشامل والتغيير الجزئي**: يعتمد هذا في التمييز على مجال أو أثر التغيير في المنظمة , فإذا كان التغيير قد حصل على جزء أو جانب واحد من المنظمة كالآلات أو الاجهزة , فانه يعتبر تغيير جزئي أما اذا شمل كافة جوانب وقطاعات المنظمة , فإنه يعتبر تغيير شامل , ومن إيجابيات التغيير الشامل بالمقارنة مع الجزئي هو عدم إحداث أي نوع من الخلل أو عدم التوازن في المنظمة عند إحداثه بعكس الجزئي.
- 2- **التغيير المادي والتغيير المعنوي**: ويشمل التغيير المادي ذلك التغيير الذي يحدث على مستوى الآلات والادوات وإجراءات العمل في المنظمة بعيدا عن العاملين , وأما المعنوي فيشمل تغيير سلوك العامل أو تحفيزه.

3- التغيير السريع والتغيير التدريجي: وقد يكون التغيير المتدرج والبطيء أكثر نجاحا ورسوخا من السريع والمفاجيء ولكن تتحكم الظروف في الأغللب بتحديد سرعة التغيير.

ويمكن تقسيم عملية التغيير في المنظمات على نوعين أساسيين هما:

1- التغيير المخطط: يعرف التغيير المخطط بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة الى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة (الشماع وحمود , 2007 : 370). وتتطلب عملية التغيير المخطط تصافر جهود واعية ومتواصلة لمراقبة ورصد جميع التغييرات المحيطة في المنظمة , سواء كانت داخلية أم خارجية , فالتغيير المخطط والمبرمج والهادف ليس فقط رد فعل واستجابة لحل عارض بعينه , وإنما هو نظرة مستقبلية ترصد التغييرات البيئية , وتعمل على إحداث تغيير في المنظمة , ومخطط قبل حدوث التغيير لتحقيق النجاح والنمو والتوسع. (حريم , 2006 : 342).

2- التغيير غير المخطط (العارض): هو التغيير الذي يحصل بشكل تلقائي نتيجة عدة عوامل أغلبها خارجية وبصورة عشوائية دونما اهتمام من أي جهة. (الشماع وحمود , 2007 : 370).

#### رابعا : مجالات التغيير

إن معظم حالات التغيير تتوافق مع أحد المجالات العامة الثلاثة التالية: (Ricky , 1999 : 392)

1- تركيب المنظمة وتصميمها ويشمل (تصميم الوظيفة , التقسيمات الإدارية , علاقات الاتصال , توزيع السلطة , آليات التنسيق , الهيكل التنفيذي - الاستشاري , التصميم الشامل , إدارة الموارد البشرية).

2- تكنولوجيا وعمليات ويشمل (تقنيات المعلومات , التجهيزات , إجراءات العمل , تتابع العمل , أنظمة الرقابة).

3- الافراد ويشمل (قدرات ومهارات , أداء , إدراكات , توقعات , اتجاهات , قيم).

#### خامسا : أسباب ومبررات التغيير

هناك مبررات للتغيير تتمثل في مجموعة من المؤشرات التي يدل وجودها على الحاجة للتغيير وتتمثل هذه المبررات بالآتي: (العقيلي , 2010 : 358-361)

1- تغيير أهداف المنظمة: التي تضم أما أهداف جديدة أو إلغاء الأهداف القديمة , وهذا ما يتطلب إدخال التغيير الإداري على المنظمة.

2- تغيير القوانين: وهو تعني التعليمات والتشريعات والقوانين الحكومية , وعندها على المنظمة أن تغير في إدارتها لتتكيف وتتماشى مع القوانين والتشريعات الجديدة لكي لا تعرض نفسها للمساءلة أو المحاسبة.

3- تغيير الشكل العام للمنظمة: وينتج هذا التغيير عن أسباب عدة منها : اندماج المنظمة مع منظمة أخرى أو قيام المنظمة بتجزئة نفسها حتى تضمن انتشار أوسع لخدماتها أو لتقليل ضغوط العمل.

4- تغيير الأنواع: لا بد من أن تدرس المنظمة أسواقها جيدا عند طرح أي منتج أو خدمة جديدة حتى تضمن أن منتجها يلبي ذوق المستهلك , ويشبع رغباته وحاجاته , ولمعرفة ما إذا كان المنتج أو الخدمة مرغوبة في السوق فان على المنظمة أن تدخل التغييرات اللازمة لتضمن وجودها التنافسي في السوق.

- 5- التطور التكنولوجي: إن مواكبة التطور التكنولوجي تستدعي إدخال التغييرات على المستوى المادي والبشري في المنظمة من أجل تسهيل تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاج والخدمات.
- 6- انخفاض الروح المعنوية : تتمثل مؤشرات انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بارتفاع تكلفة العمل أو تدني الإنتاجية , مما يستوجب إحداث التغيير المناسب للتغلب على انخفاض الروح المعنوية وتحسين العوامل المرتبطة بها.
- 7- وجود خطأ في عملية اتخاذ القرار: ويتم التغيير في هذه الحالة بالاعتماد على موقع الخلل في عملية اتخاذ القرار كبطئها أو عدم مقدرة الإداريين على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب أو عدم قدرتهم للدخول بحرية إلى مصادر المعلومات الضرورية اللازمة لعملية اتخاذ القرار.
- 8- النقص في التجديد والابتكار: إن توقف التجديد والابتكار يؤدي بالضرورة إلى توقف النمو والتطور في المنظمة , فان المؤسسة المبتكرة هي القادرة على صنع القرار.
- 9- ضعف الاتصالات: قد يسبب ضعف الاتصال فشل في إحدى المجالات الوظيفية المتعددة , التي ذكرت سابقا.

- 10- الفشل في المجالات الوظيفية: إن وجود فشل في أي من المجالات الوظيفية الرئيسة يحتم على المنظمة أن تقدم على تغيير الأسباب الكامنة وراءه حتى تضمن استمراريتها , و لا تخسر أسواقها وعملائها.

ويشير (العطيات , 2006 : 98-100) إلى إن أسباب التغيير , هي :

- 1- الأسباب الاجتماعية والسياسية: إن الاطلاع على الموضوعات الاجتماعية والسياسية وإفادة منها سيكون عاملا مساعدا عند إحداث التغييرات المختلفة , كما أنها تمكن من التنبؤ بما قد ينتج عنها من آثار بدرجة كبيرة.
- 2- الأسباب الاقتصادية: قيام المديرين بإعداد الخطط الرئيسية , وخطط البديلة استعدادا لفترات الاضطراب والتغييرات الاقتصادية , والتي تتسم غالبا بسرعتها الكبيرة أو بطئها الشديد , مما يقلل من فرصة التغلب عليها أو إيقافها.
- 3- الأسباب التقنية أو التكنولوجية: إن على الإدارة أن تتبع سياسة الانفتاح أمام التطورات التقنية الحديثة , فاستخدام تقنية المعلومات أصبح جزء من انجاز المهام المتداولة بفعالية أكبر.

سادسا: مراحل التغيير

يعد نموذج ليفن الخاص بمراحل التغيير من أقدم النماذج وأكثرها شيوعا , إذ تتضمن عملية التغيير ثلاث مراحل أساسية: (Jones , 2010 : 311)

#### 1- مرحلة الذوبان: Un freezing

تتطلب من المدير أن يقوم بعملية تحليل معرفة الحاجة إلى التغيير أو معرفة أسباب المقاومة للتغيير الحالي , فإن هناك مجموعتين إحداها تدفع باتجاه التغيير وأخرى تحاول الإبقاء على الحالة الراهنة , وإن الغلبة للمجموعة الأقوى , إلا إذا تعادلتا لإزالة هذه الحالة من التجمد فلا بد من زيادة قوة المجموعة الدافعة (للتغيير) , وإضعاف القوة المعيقة (المقاومة) للتغيير , محاولة تحويل بعض القوى المعيقة إلى دافعة (كسب).

## 2- مرحلة التغيير: Changing

وهنا ينفذ المدير التغيير بوساطة طرائق جديدة للسلوك أكثر فاعلية , واختيار التغييرات الملائمة للأشخاص والمهام والثقافة , وعمل ما يلزم لجعل تلك التغييرات نافذة. ( Jones , 1995 , 270)

## 3- التجميد : Freezing

أي تثبيت التغيير وجعله مستقرا بتوفير الموارد الضرورية لدعم التغيير , استخدام المكافآت المشروطة بالأداء والتعزيز الايجابي , وتشخيص المنظمة للمشاكل أو الفجوات التي تحدث بين الأداء الفعلي وما ينبغي الوصول إليه , أي تحديد الوضع المستقبلي المرغوب , مع تحديد العوائق التي ستصاحب التغيير , والاستعانة بوكلاء التغيير سواء كان من خارج المنظمة (المستشارين) , أو من داخل المنظمة من المدراء .

## الفصل الثالث : عرض وتحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات

### المبحث الأول

#### عرض وتحليل استجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي أظهرتها استمارات الاستبيان من خلال تحليل آراء واستجابات أفراد العينة عن متغيرات البحث المتمثلة (متطلبات إدارة المعرفة والتغيير الإداري) , ولهذا الغرض تم استخدام مقياس (Likrt) الخماسي الذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطي (5) درجة لتمثل حقل الإجابة (موافق جدا) , إلى أوطأ وزن له والذي أعطي (1) درجة لتمثل حقل الإجابة (غير موافق إطلاقا) وبينهما ثلاثة أوزان أخرى هي (2 , 3 , 4) لتمثل حقول الإجابة (موافق , لا ادري , غير موافق) على التوالي. ومن جانب آخر اعتمد الوسط الفرضي (3) كمعيار لقياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها. ولغرض تحليل استجابات العينة حول متغيرات البحث تم اعتماد الأساليب الإحصائية المتمثلة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وبالإستعانة بحزمة البرامج الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات.

#### أولاً: عرض وتحليل نتائج البحث الخاصة بمتطلبات إدارة المعرفة:

يوضح الجدول (1) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير متطلبات إدارة المعرفة (المتغير المستقل) من خلال إجابات المبحوثين , ويعكس الجدول المشار إليه الوسط الحسابي العام لمتطلبات إدارة المعرفة والذي بلغ (4.14) وهو أعلى من الوسط المعياري البالغ (3) بانحراف معياري (0.88) مما يدل على توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة بابل بشكل جيد , وقد تضمنت المتطلبات ما يلي:

1- الهيكل التنظيمي: يظهر الجدول (1) وسطا حسابيا عاما للهيكل التنظيمي بلغ (4.04) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.07) وهذا يدل على أن آراء المبحوثين بخصوص واقع الهيكل التنظيمي في الجامعة المبحوثة كانت إيجابية , أما على مستوى الفقرات فقد تم قياس واقع الهيكل التنظيمي بستة فقرات تراوحت أوساطها الحسابية بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (5) (يساعد الهيكل التنظيمي في الجامعة على سهولة تدفق المعلومات والاتصال في كل الاتجاهات) بلغت (4.42) بانحراف معياري (0.70) وبين اقل

قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (2) (يوزع العمل على الموظفين بحسب التخصص) بلغت (3.34) وهي أكبر من الوسط المعياري بقليل وبانحراف معياري (1.47) وذلك بسبب عدم توزيع العمل على الموظفين في الجامعة بحسب تخصصاتهم.

2- **الثقافة التنظيمية:** عكست إجابات الأفراد التنفيذيين عينة البحث مستوى فوق المتوسط بخصوص توفر الثقافة التنظيمية في الجامعة إذ بلغ الوسط الحسابي العام (3.92) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى تشتت معتدل إذ كان الانحراف معياري (0.90) , مما يدل على توفر الثقافة التنظيمية كأحد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة. وقد تضمنت الثقافة التنظيمية ستة فقرات , حققت الفقرة (2) (أرى أن الثقافة التنظيمية أداة رقابية ذاتية لسلوكي واتجاهاتي المرغوبة) أعلى وسطا حسابيا بلغ (4.60) وانحراف معياري (0.61). في حين حققت الفقرة (3) (تهتم الجامعة بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها) أقل وسط حسابي بلغ (3.36) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وأعلى تشتت إذ كان الانحراف المعياري (1.05) وهذا يدل على قلة اهتمام الجامعة بالمبحوثة بمعتقدات وأهداف الأفراد التنفيذيين والتغيرات التي يرغبون في حدوثها.

3- **القيادة:** يتضح من الجدول (1) إن القيادة حققت وسطا حسابيا عاما بلغ (4.00) أعلى من الوسط المعياري (3) وبانحراف معياري بلغ (0.88) مما يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات الأفراد التنفيذيين عينة البحث , الأمر الذي يؤشر مستوى مقبول للقيادة في الجامعة لتطبيق إدارة المعرفة وتحقيق التغيير. وقد تضمنت القيادة خمس فقرات , حققت الفقرة (5) (تعمل القيادة على تعزيز السلوك الايجابي عند العاملين) أعلى وسطا حسابيا بلغ (4.24) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) بانحراف معياري (0.72) . في حين حققت الفقرة (4) (تساهم القيادة في مواجهة التحديات التي تحول دون تحقيق التغيير) أقل وسط حسابي بلغ (3.76) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وقد كان الانحراف المعياري (0.74) وهذا يؤشر قلة اهتمام القيادة في الجامعة بالمبحوثة بالتحديات التي تواجه التغيير.

4- **تكنولوجيا المعلومات:** عكست إجابات الأفراد التنفيذيين عينة البحث مستوى عاليا بخصوص تكنولوجيا المعلومات إذ بلغ الوسط الحسابي العام (4.54) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى تشتت قليل جدا إذ كان الانحراف معياري (0.58) , مما يدل على توفر تكنولوجيا المعلومات كأحد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة. وقد تضمنت تكنولوجيا المعلومات ستة فقرات , حققت الفقرة (4) (ساعدت تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الجامعة في سهولة الاتصال بين الكليات والأقسام والإدارات.) أعلى وسطا حسابيا بلغ (4.64) وانحراف معياري (0.60). في حين حققت الفقرة (6) (يملك الأفراد في الجامعة مهارات استخدام الحاسوب وبرامجيته) أقل وسط حسابي بلغ (4.26) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وأعلى تشتت إذ كان الانحراف المعياري (0.72) وهذا يدل على قلة اهتمام الجامعة بالمبحوثة بتدريب الافراد على مهارات استخدام الحاسوب وبرامجيته.

الجدول (1) استجابات أفراد عينة البحث الخاصة بمتطلبات ادارة المعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	ت
		غير موافق اطلاقا	غير موافق	لا أدرى	موافق	موافق جدا	النسبة		
<b>اولا: الهيكل التنظيمي</b>									
0.87	4.18	0	4	3	23	20	ك	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة.	1
		10	8	6	46	40	%		
1.47	3.34	5	16	2	11	16	ك	يوزع العمل على الموظفين حسب التخصص.	2
		10	32	4	22	32	%		
1.11	4.06	3	2	5	19	21	ك	يتم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات البيئية.	3
		6	4	10	38	42	%		
0.84	3.94	1	2	7	29	11	ك	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في الجامعة وفقا لحاجة ضرورية.	4
		2	4	14	58	22	%		
0.70	4.42	0	2	0	23	25	ك	يساعد الهيكل التنظيمي في الجامعة على سهولة تدفق المعلومات والاتصال في كل الاتجاهات.	5
		0	4	0	46	50	%		
0.58	4.30	0	0	3	29	18	ك	يساعد الهيكل التنظيمي في الجامعة على إحداث عملية التغيير.	6
		0	0	6	58	36	%		
1.07	4.04	2	4	3	22	19	ك	<b>المتوسط العام</b>	
		4	8	6	44	38	%		
<b>ثانيا: الثقافة التنظيمية</b>									
0.51	4.30	0	0	1	33	16	ك	تتمي الثقافة التنظيمية الشعور بمسؤولية انجاز المهام الموكلة لي.	1
		0	0	2	66	32	%		
0.61	4.60	0	0	3	14	33	ك	أرى أن الثقافة التنظيمية أداة رقابية ذاتية لسلوكي واتجاهاتي المرغوبة.	2
		0	0	6	28	66	%		
1.05	3.36	1	12	11	20	6	ك	تهتم الجامعة بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها.	3
		2	24	22	20	12	%		
0.78	3.62	0	5	13	28	4	ك	تهتم إدارة الجامعة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة.	4
		0	10	26	56	8	%		
0.99	3.70	0	10	4	27	9	ك	يحرص الأفراد العاملين على تقديم الاقتراحات والأفكار والأساليب الجديدة لأداء العمل .	5
		0	20	8	54	18	%		
0.88	3.80	0	5	10	25	10	ك	هناك توجه واضح من قبل الجامعة نحو تطوير قدرات ومهارات الفرد ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة .	6
		0	10	20	50	20	%		

0.90	3.92	0	5	7	25	13	ك	المتوسط العام
		0	10	14	50	26	%	
<b>ثالثا: القيادة</b>								
0.94	4.12	0	6	1	24	19	ك	1 تشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي.
		0	12	2	48	38	%	
0.76	4.14	0	3	2	30	15	ك	2 تحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير.
		0	6	4	60	30	%	
1.04	3.78	0	10	3	25	12	ك	3 تهيء العاملين لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه.
		0	20	6	50	24	%	
0.74	3.76	0	3	12	29	6	ك	4 تساهم في مواجهة التحديات التي تحول دون تحقيق التغيير.
		0	6	24	58	12	%	
0.72	4.24	0	2	2	28	18	ك	5 تعمل على تعزيز السلوك الايجابي عند العاملين.
		0	4	4	56	36	%	
0.88	4.00	0	5	4	27	14	ك	المتوسط العام
		0	10	8	54	28	%	
<b>رابعا: تكنولوجيا المعلومات</b>								
0.50	4.54	0	0	0	23	27	ك	1 يساهم توفر تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءة العمليات الإدارية.
		0	0	0	46	54	%	
0.54	4.58	0	0	1	19	30	ك	2 استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات دفع باتجاه عملية التغيير.
		0	0	2	38	60	%	
0.49	4.60	0	0	0	20	30	ك	3 تساهم وسائل تكنولوجيا المعلومات في سرعة انجاز العمل.
		0	0	0	40	60	%	
0.60	4.64	0	0	3	12	35	ك	4 ساعدت تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الجامعة في سهولة الاتصال بين الكليات والأقسام والإدارات.
		0	0	6	24	70	%	
0.57	4.60	0	0	2	16	32	ك	5 ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تقليل الوقت والجهد والتكاليف.
		0	0	4	32	64	%	
0.72	4.26	0	1	5	24	20	ك	6 يمتلك الأفراد في الجامعة مهارات استخدام الحاسوب وبرامجه.
		0	2	10	48	40	%	
0.58	4.54	0	0	2	19	29	ك	المتوسط العام
		0	0	4	38	58	%	
0.88	4.14	0	4	4	23	19	ك	المتوسط العام للمتطلبات
		0	8	8	46	38	%	

#### ثانيا: تحليل ومناقشة متغيرات الدراسة الخاصة بالتغيير الإداري:

يوضح الجدول (2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات متغير التغيير الإداري (المتغير التابع) من خلال إجابات المبحوثين , وتشير النتائج إلى أن مستوى التغيير من وجهة نظر أفراد العينة أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) حيث كان الوسط الحسابي العام للتغيير (3.64)

بانحراف معياري (0.88) مما يدل على أن وجهات نظر أفراد العينة بخصوص التغيير إيجابية بدرجة فوق المتوسط. وقد تضمن التغيير عشرة فقرات , حققت الفقرة (9) (هناك تخوف لدى الأفراد التنفيذيين من حدوث التغيير) أعلى وسطا حسابيا بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.63). في حققت الفقرة (10) (هناك تغذية عكسية عند تنفيذ التغيير لمعرفة ما إذا كانت اتجاهات الأفراد التنفيذيين متوافقة أو مخالفة للتغيير) أقل وسط حسابي بلغ (3.28) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) بقليل وكان الانحراف المعياري (0.86) وهذا يدل قلة اهتمام الجامعة المبحوثة بالتغذية العكسية عند تنفيذ التغيير.

الجدول (2) استجابات أفراد عينة البحث الخاص بالتغيير

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة					النسبة	التكرار	العبارة	ت
		غير موافق اطلاقا	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق جدا				
0.99	3.56	0	11	7	25	7	ك	تطرح الإدارة البرامج التي تتعلق بعملية التغيير قبل عملية التغيير.	1	
		0	22	14	50	14	%			
1.09	3.60	0	12	7	20	11	ك	يتم استشارة الأفراد التنفيذيين عند البدء بطرح تنفيذ التغيير.	2	
		0	24	14	40	22	%			
1.06	3.34	1	15	4	26	4	ك	يتم الأخذ بردود أفعال الأفراد التنفيذيين دائما بعملية التغيير.	3	
		2	30	8	42	8	%			
0.86	3.58	1	6	9	31	3	ك	الأفراد التنفيذيين يعلمون دائما بكيفية تنفيذ التغيير.	4	
		2	12	18	62	6	%			
0.80	3.76	1	4	5	36	4	ك	يشعر الأفراد التنفيذيين بان التغيير يزيد من عبء العمل.	5	
		2	4	10	72	8	%			
0.86	3.52	0	7	15	23	5	ك	الأفراد على استعداد دائم لتنفيذ التغيير في حال طلب منهم ذلك.	6	
		0	14	30	46	10	%			
0.85	3.62	0	8	7	31	4	ك	ردود أفعال الأفراد التنفيذيين ايجابية تجاه عملية التغيير الذي يستهدف الذي التقنيات الأساسية.	7	
		0	16	14	62	8	%			
0.81	3.72	0	6	7	32	5	ك	ردود أفعال الأفراد التنفيذيين ايجابية تجاه عملية التغيير الذي يستهدف المواقع الإدارية.	8	
		0	12	14	64	10	%			
0.63	3.88	0	2	7	36	5	ك	هناك تخوف لدى الأفراد التنفيذيين من حدوث التغيير.	9	
		0	4	14	72	10	%			
0.86	3.28	1	3	34	5	7	ك	هناك تغذية عكسية عند تنفيذ التغيير لمعرفة ما إذا كانت اتجاهات الأفراد التنفيذيين متوافقة أو مخالفة للتغيير.	10	
		2	6	38	10	14	%			
0.88	3.64	0	7	10	27	6	ك	المتوسط العام للتغيير		
		0	14	10	54	12	%			

## المبحث الثاني

### اختبار فرضيات البحث

أولاً: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

وتتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها:

يتضح من النتائج النهائية التي يعرضها الجدول (3) ما يأتي:

1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الهيكل التنظيمي والتغير الإداري وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%) , إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.68) وقيمة (T) المحسوبة (6.411) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.390) وبدرجة ثقة (99%) , وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتغير الإداري.

2- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتغير الإداري عند مستوى المعنوية (1%) , إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.92) , وقيمة (T) المحسوبة (16.457) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (99%) , وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتغير الإداري.

3- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة والتغير الإداري عند مستوى المعنوية (1%) , إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط في حين (0.88) , وقيمة (T) المحسوبة (12.713) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.390) وبدرجة ثقة (99%) , وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة والتغير الإداري.

4- هناك علاقة ارتباط موجبة لكنها ضعيفة بين تكنولوجيا المعلومات والتغير الإداري عند مستوى المعنوية (1%) , إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.38) وقيمة (T) المحسوبة (2.839) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (99%) , وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والتغير الإداري.

5- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين متطلبات إدارة المعرفة والتغير الإداري وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%) , إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.72) وقيمة (T) المحسوبة (7.2) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.390) بدرجة ثقة (99%) , وبناء على ذلك تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والتغير الإداري..

الجدول (3) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة والتغير الإداري

القرار (النتيجة)	قيمة (T) الجدولية		قيمة (T) المحسوبة	التغير الإداري	المتغير التابع (Y)	المتغير المستقل (X)
	%1	%5				
الارتباط موجب وقوي ومعنوي	2.390	1.671	6.411	0.68		الهيكل التنظيمي
الارتباط موجب وقوي ومعنوي	2.390	1.671	16.457	0.92		الثقافة التنظيمية
الارتباط موجب وقوي ومعنوي	2.390	1.671	12.713	0.88		القيادة
الارتباط موجب وضعيف ومعنوي	2.390	1.671	2.872	0.38		تكنولوجيا المعلومات
الارتباط موجب وقوي ومعنوي	2.390	1.671	7.2	0.72		متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

ثانيا: تحليل واختبار العلاقة التأثيرية بين متطلبات إدارة المعرفة والتغيير الإداري  
تتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:  
يتضح من النتائج النهائية التي تضمنها الجدول (4) الآتي:

### 1- الهيكل التنظيمي:

- إن قيمة (F) المحسوبة للهيكل التنظيمي بلغت (40.88) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.077) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في التغيير الإداري عند مستوى (1%) وبدرجة ثقة (99%) , وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تحقيق التغيير الإداري.
- من خلال قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.46) يتضح أن الهيكل التنظيمي قادر على تفسير ما نسبته (46%) من المتغيرات التي تطرأ على التغيير الإداري, أما النسبة المتبقية (54%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في البحث.
- يتضح من خلال قيمة معامل الانحدار المعياري البالغة (0.71) بأن زيادة عنصر الهيكل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التغيير الإداري بنسبة (71%) من وحدة انحراف معياري واحد.

### 2- الثقافة التنظيمية:

- إن قيمة (F) المحسوبة للثقافة التنظيمية بلغت (272) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.077) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في التغيير الإداري عند مستوى (1%) وبدرجة ثقة (99%) , وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق التغيير الإداري.
- من خلال قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.85) , يتضح أن الثقافة التنظيمية قادرة على تفسير ما نسبته (85%) من المتغيرات التي تطرأ على التغيير الإداري , أما النسبة المتبقية (15%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في البحث.
- يتضح من خلال قيمة معامل الانحدار المعياري البالغة (1.02) بأن زيادة عنصر الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التغيير الإداري بنسبة (102%) من وحدة انحراف معياري واحد.

### 3- القيادة:

- إن قيمة (F) المحسوبة للقيادة بلغت (176) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.077) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في التغيير الإداري عند مستوى (1%) وبدرجة ثقة (99%) , وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تحقيق التغيير الإداري.
- من خلال قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.77) يتضح أن القيادة قادرة على تفسير ما نسبته (77%) من المتغيرات التي تطرأ على التغيير الإداري , أما النسبة المتبقية (23%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في البحث.

- يتضح من قيمة معامل الانحدار المعياري البالغة (0.83) أن زيادة عنصر القيادة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التغيير الإداري بنسبة (83%) من وحدة انحراف معياري واحد.

#### 4- تكنولوجيا المعلومات:

- إن قيمة (F) المحسوبة لتكنولوجيا المعلومات بلغت (7.77) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.077) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في التغيير في الإداري عند مستوى (1%) وبدرجة ثقة (99%) , وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق التغيير الإداري.
- من قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.14) يتضح أن تكنولوجيا المعلومات قادرة على تفسير ما نسبته (14%) من المتغيرات التي تطرأ على التغيير الإداري , إما النسبة المتبقية (86%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في البحث.
- يتضح من قيمة معامل الانحدار المعياري البالغة (0.29) بأن زيادة عنصر تكنولوجيا المعلومات بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التغيير الإداري بنسبة (29%) من وحدة انحراف معياري واحد.

#### 5- متطلبات إدارة المعرفة ككل:

- إن قيمة (F) المحسوبة لمتطلبات إدارة المعرفة بلغت (52) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.077) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في التغيير الإداري عند مستوى (1%) وبدرجة ثقة (99%) , وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري.
- من خلال قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.52) يتضح أن متطلبات إدارة المعرفة قادرة على تفسير ما نسبته (52%) من المتغيرات التي تطرأ على التغيير الإداري , إما النسبة المتبقية (48%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في البحث.
- يتضح من خلال قيمة معامل الانحدار المعياري البالغة (0.72) بأن زيادة متغير متطلبات إدارة المعرفة ككل بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التغيير الإداري بنسبة (72%) من وحدة انحراف معياري واحد.

الجدول (4) نتائج تقدير إنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة والتغيير الإداري

قيمة F الجدولية		قيمة F المحسوبة	معامل التفسير $R^2$	معامل الانحدار المعياري Beta	المتغير التابع (Y) المتغير المستقل (X)
1%	5%				
7.077	4.001	40.88	0.46	0.71	الهيكل التنظيمي
7.077	4.001	272	0.85	1.02	الثقافة التنظيمية
7.077	4.001	176	0.77	0.83	القيادة
7.077	4.001	7.77	0.14	0.29	تكنولوجيا المعلومات
7.077	4.001	52	0.52	0.72	متطلبات تطبيق ادارة المعرفة

## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

توصل البحث إلى الاستنتاجات التالية:

- 1- توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة المبحوثة بمستوى عال إذ بلغ الوسط الحسابي العام لها (4.14).
- 2- إن وجهات نظر أفراد عينة البحث بخصوص التغيير كانت ايجابية بمستوى فوق المتوسط حيث بلغ الوسط الحسابي العام لتغيير (3.64).
- 3- هناك تخوف لدى الأفراد التنفيذيين من حدوث التغيير بمستوى فوق المتوسط حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.88).
- 4- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين كل من (الهيكل التنظيمي , والثقافة التنظيمية , والقيادة) والتغيير الإداري حيث بلغت قيم معاملات الارتباط (0.68 – 0.92 – 0.88) على التوالي.
- 5- وجود علاقة ارتباط موجبة لكنها ضعيفة بين تكنولوجيا المعلومات والتغيير الإداري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.38).
- 6- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين متطلبات إدارة المعرفة بشكل عام والتغيير الإداري فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.72).
- 7- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (الهيكل التنظيمي , والثقافة التنظيمية , والقيادة , وتكنولوجيا المعلومات) في التغيير الإداري.
- 8- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة بشكل عام في التغيير الإداري.

### ثانياً : التوصيات

- 1- ضرورة توزيع العمل على الأفراد العاملين في الجامعة حسب تخصصاتهم.
- 2- زيادة اهتمام الجامعة المبحوثة بمعتقدات وأهداف الأفراد التنفيذيين والتغيرات التي يرغبون في حدوثها لان ذلك مهم في تنفيذ التغيير.
- 3- ضرورة زيادة اهتمام القيادة في الجامعة المبحوثة بالتحديات التي تواجه التغيير لغرض مواجهتها عند تنفيذ التغيير.
- 4- زيادة اهتمام الجامعة بتدريب الأفراد على مهارات الحاسوب وبرامجياته لغرض الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.
- 5- زيادة اهتمام الجامعة المبحوثة بالتغذية العكسية لأخذها بالاعتبار عند تنفيذ التغيير.
- 6- ضرورة العمل على إزالة تخوف الأفراد التنفيذيين من حدوث التغيير من خلال توعيتهم بأن التغيير لا يضر بمصالحهم.

## المصادر العربية

- 1- أبو بكر , مصطفى محمود , دليل المدير المعاصر : الوظائف - الادوار - المهارات - الصفات , الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع , 2001 .
- 2- أبو خضير , ايمان سعود , تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي : أفكار وممارسات , المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في الاداء الحكومي , الرياض , المملكة العربية السعودية , 2009
- 3- أبو فارة , يوسف أحمد , العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة والأداء , ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع "ادارة المعرفة في العالم العربي" , جامعة الزيتونة , عمان , الاردن , 2004.
- 4- البليسي , حلمي محمد بشير , الاساليب القيادية وادارة التغيير : دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الاردنية , رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الاردنية , عمان , لاردن, 2002.
- 5- الزيادات , محمد عواد , اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة, الطبعة السادسة , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , الاردن, 2008.
- 6- الشماع , خليل محمد حسن , وحمود , خضير كاظم , نظرية المنظمة , الطبعة الثالثة , عمان , دار المسيرة للنشر والتوزيع , 2007.
- 7- العطيات , محمد بن يوسف النمران , ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير , الطبعة الاولى , عمان , دار الحامد للنشر والتوزيع , 2006 .
- 8- العقيلي , عمر وصفي , ادارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي , عمان , دار وائل للنشر والتوزيع , 2010.
- 9- العلواني , حسن , ادارة المعرفة المفهوم والمداخل والنظرية, المؤتمر العربي الثاني في الاردن , 2009.
- 10- العلواني , حسن , ادارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية , ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الادارة القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للادارة العربية" المنعقدة في المنظمة العربية للتنمية الادارية التابعة لجامعة الدول العربية - القاهرة , 2001.
- 11- العلي , عبد الستار , قنديلجي , عامر , والعمرى , غسان , المدخل الى ادارة المعرفة , الطبعة الثانية , دار المسير , عمان , الاردن, 2009.
- 12- العمرى , غسان ابراهيم , الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لاعمال البنوك التجارية الاردنية , اطروحة دكتوراه , جامعة الدراسات التطبيقية , عمان , الاردن, 2004.
- 13- العميان , محمود سلمان , السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال , دار وائل للنشر , عمان , الاردن , 2002.
- 14- القريوتي , محمد قاسم , السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة , دار الشروق , عمان الاردن , 2003.
- 15- القريوتي , محمد قاسم , نظرية المنظمة والتنظيم , عمان , دار الشروق للنشر والتوزيع , 2010.
- 16- الكبيسي , عبد الرحمن, ادارة المعرفة وتطوير المنظمات, الاسكندرية , المكتب الجامعي الحديث , 2005.
- 17- اللامي, غسان قاسم داود, البياتي, أميرة شكر ولي, تكنولوجيا المعلومات في منظمات الاعمال الاستخدامات والتطبيقات , مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع , عمان , الاردن , 2010 .
- 18- المرسي , نبيل , السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة . الدار الجامعية , الاسكندرية , 2005 .

- 19-المغربي , عبد الفتاح, نظم المعلومات الادارية, المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع , جامعة المنصورة , 2002.
- 20-المغربي , كامل حامد, السلوك التنظيمي, دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع , جامعة مؤتة, عمان , الاردن , 1995 .
- 21-الملكاوي , ابراهيم الخلوف , ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم, دار الوراق للنشر والتوزيع , عمان , 2007.
- 22-جرينبرج وجيرالد , بارون , روبرت , ادارة السلوك في المنظمات , ترجمة رفاعي محمد , الرياض: دار المريخ , 2004 .
- 23-حريم , حسن محمود , تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي واجراءات العمل , 1 ط2 , عمان , دار الحامد للنشر والتوزيع , 2000 .
- 24-حريم , حسين , تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي واجراءات العمل , الطبعة الثانية , عمان , دارالحامد للنشر والتوزيع . 2006.
- 25-حمود , خضير , منظمة المعرفة , الطبعة الاولى , دار الصفاء للنشر والتوزيع , الاردن , 2010 .
- 26-صالحى وتويزة , محمد , بلقاسم , دور القيادة الادارية في تفعيل ادارة المعرفة في المنظمة , الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة , 2011.
- 27-عامر , سعيد ياس وآخرون , استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات , مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الاداري, 1991.
- 28-عبد الوهاب , سمير محمد , متطلبات توفير ادارة المعرفة في المدن العربية , دراسة حالة على مدينة القاهرة , رسالة ماجستير غير منشورة, 2006.
- 29-عليان , ربحي مصطفى , "ادارة المعرفة" دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , الاردن, 2008.
- 30-علاء أحمد , القيادة المتميزة : صياغة استراتيجيات التغيير , القاهرة , مجموعة النيل العربية , 2005 .
- 31-عيسان , صالحة عبد الله , والعاني , وجيهة ثابت , دور تكنولوجيا المعلومات في ادارة المعرفة , في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس , البصائر مجلة علمية , العدد 1 , عمان , 2008 .
- 32-عيساوي , وهيبه , أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي , مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير , تخصص: حوكمة الشركات , جامعة أبو بكر بلقايد , تلمسان , الجزائر , 2011 .
- 33-غليون, عقيل أبو بكر , وخالد , محمد يوسف , القيادة الادارية والتغيير في منظمات الاعمال , المؤتمر الدولي حول الدعوة والادارة الاسلامية : الممارسات والآفاق , 2010 .
- 34-كرمالي , سلطان , ادارة المعرفة مدخل تطبيقي , الاهلية للنشر والتوزيع , الطبعة الاولى , عمان , 2005.
- 35-محبوب , بسمان فيصل , عمليات ادارة المعرفة : مدخل للتحويل الى جامعة رقمية , جامعة الزيتونة , المؤتمر العلمي السنوي الرابع , عمان , الاردن, 2004 .
- 36-نجم , عبود , ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, عمان , الاردن, 2005 .
- 37-نجم, عبود , ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات, الطبعة الثانية, الوراق للنشر والتوزيع , 2008.
- 38-نصيرة , دروش , الثقافة المنظمة ودورها في فعالية ادارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق , مذكرة ماجستير (تخصص ادارة اعمال) جامعة الجزائر , 2009 .

المصادر الاجنبية

- 1- Arjun , Thomas , Its All About Knowledge Management : Aguide To All Things Knowledge Management . [WWW.ITS.ALL.ABOUTKM.COM](http://WWW.ITS.ALL.ABOUTKM.COM) . 17/9/2007.
- 2-Coakes , Elayne , Knowledge Management , Current Issues and challenges , Idea Group Publishing , U.S.A, 2003.
- 3-Daft , R. L., Organization : theory & Design , 7ed., South Western, Ohio, 2001.
- 4-Davenport , T,& Glaser , J , Just-in-time delivery comes to knowledge management , HarvardBusiness Review , 2002.
- 5-Delong, David W., Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workoforce , Oxford University Press (August), 2004.
- 6-Heidig . p & Vorbeck , J ., Benchmarking Survey Results , Springer Verlag Berlin, Heidelberg , Germany, 2000.
- 7-Jones,Grathy , Organizational Theory : Text and Cases, Addison Wesley Lonman , 1 st edition , January , 1995.
- 8- Jones,Grathy , Organizational Theory , design & chang , 6e/d , 2010.
- 9-Malhorta , Yogesh , Knowledge Assets In Global Economy , Assessment Of National Intellectual Capital , jornal Of Global Information Management July –Sep, 2000.
- 10-Megginson , Leon C. et, al, Management concepts and applications , New York,U,S,A, 1989.
- 11-Mitchell, R & Shroerder,a,an introduction to organizational behavior, McGraw hill, 2004.
- 12-Nonaka , I. and H. Takeuchi, The Knowledge creating Company : how Japanese companies create the dynamics of innovation , (New York : Oxford University Press).1995 .
- 13-Pattanak , B & Mishra P . K, Ghange For Growwth : Understanding Organizational Development. New Delhi : wheeler Publishing , 2009. Mifflin co ., New York, 6<sup>th</sup> Ed.,1999. 14- Ricky W . Giffin., Management, Houghton
- 15-Robbins, Stephen , Essentials Of Organization Behavior, New Jersey : prentice Hall, 2000
- 16-Survary,M. Knowledge Management and Competition in Consulting Industry , Management Review , Vol.41,No2 – [WWW.jordantelecomgroup . jo](http://WWW.jordantelecomgroup.jo). 2005.