

دور البنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز الجاهزية التنظيمية:

(دراسة مسحية في شركة اسياسيل للاتصالات النقالة في العراق)

الباحث محمد سليمان الراوجي (*)
أ.م.د. هدى عبد الرحيم احسين (**)

المستخلص

تناول البحث دور البنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز الجاهزية التنظيمية اذ تمثلت أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة بـ (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، المعرفة المشتركة) وأبعاد الجاهزية التنظيمية بـ (دعم الإدارة العليا، الالتزام بالتغيير، فاعلية التغيير). ولقد اختبرت البحث في شركة اسياسيل للاتصالات النقالة في العراق، وطبق على عينة من الموظفين العاملين في الشركة بواقع (٢٥٠) موظف وبمختلف مواقع العمل (مدير، رئيس قسم، مسؤول وحدة، مسؤول شعبة، موظف). واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات فضلاً عن الزيارات الميدانية وقد سعى البحث لاختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث والوصول إلى الأهداف الموضوعية، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في الجاهزية التنظيمية.

واستناداً إلى ما توصل إليه البحث من نتائج فقد وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها، ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي، وذلك من خلال تعزيز الحالات التي تؤدي الى قدرة المنظمة على تبني وتنفيذ تغيير فاعل لمواجهة اتجاهات السوق المتغيرة، وعليه فإذا ما أرادت الشركة المبحوثة أن تحقق الفائدة منها، وتدعم الأداء من خلالها، فينبغي أن تضع السياسات والبرامج التي تكفل تطبيقها على نحو صحيح.

الكلمات المفتاحية: البنية التحتية لإدارة المعرفة، الجاهزية التنظيمية، شركة اسياسيل للاتصالات النقالة.

Huda_abdulrahem@uomosul.edu.iq
Mohammedsulaiman025@gmail.com

(*) كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
(**) كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

المقدمة

ان الارتقاء بمستوى الخدمات الالكترونية في أي بلد من بلدان العالم يعد اهم الأركان لتطوره وتقدمه، ومن الدعائم الأساسية لتحقيق التنمية والرفاهية الاجتماعية والاقتصادية، ولذا يأت الاهتمام بجودة الخدمات الالكترونية من الأمور الهامة والضرورية التي ينبغي اخذها بالاعتبار، لاسيما اذا كانت تلك الخدمات خاصة بشركات الاتصالات النقالة والمعرفة بكمية ونوعية الخدمات الالكترونية (الاتصالات والانترنت) التي تقدمها لكافة فئات المجتمع فضلا عن التزاماتها بالمسؤولية تجاهه من خلال ما تنفذه من مشاريع لدعم الصحة والتعليم والبيئة، اذ ان رفع مستوى جودة قطاع الاتصالات يستلزم توفر البنية التحتية لإدارة مواردها المعرفية القادرة على مواجهة التغيرات والتطورات في البيئة ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة الدراسة لتناولها احدى الموضوعات الهامة والتي لها الدور الكبير في أداء المنظمات بعمامة والمنظمة المبحوثة بخاصة في ظل التغيرات والتحديات التي تواجهها، فضلا عن ما اثبتته نتائج العديد من الدراسات لهذه الموضوعات التي اختبرت في بيئات مختلفة لأهميتها في ابراز إداء المنظمة وأهدافها، ولحاجة منظماتنا وبيئاتنا لمثل هذه الدراسات جاءت الدراسة الحالية لاختبار هذا الموضوعات في قطاع الاتصالات النقالة في العراق والمتمثلة بشركة اسياسيل النقالة.

مما تقدم تمثل هدف البحث في التعرف على الجدل الفكري والعلمي لمتغيراته في جانبه النظري، اما في الجانب العملي فهو الإجابة عن تساؤلات المشكلة والتوصل الى طبيعة العلاقة بين متغيراته.

المبحث الأول

منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث: يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال طرح عدد من التساؤلات البحثية وكالاتي:

١. ما طبيعة علاقة الارتباط بين البنية التحتية لإدارة المعرفة والجاهزية التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟
٢. ما طبيعة علاقة التأثير للبنية التحتية لإدارة المعرفة في السلوك الجاهزية التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً_ أهمية البحث وأهدافه: يمكن القول إن أهميته ستحدد على النحو الآتي:

الأهمية النظرية: أهمية المتغيرات المبحوثة (البنية التحتية لإدارة المعرفة والجاهزية التنظيمية) في ادبيات تكنولوجيا ونظم المعلومات بوصفها مواضيع معاصرة مما دفع الباحث الى استحضار ما اجاد به الفكر الإداري في هذا الاتجاه من اجل الخروج برؤية واضحة تحدد الدور الذي تمارسه البنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز الجاهزية التنظيمية.

الاهمية الميدانية: يستمد البحث أهميته الميدانية من أهمية القطاع الذي طبق به والمتمثل بقطاع الاتصالات، من خلال تزويد كافة فئات المجتمع بخدمات الاتصال النقالة العالية الجودة ولجميع المدن العراقية مما يجعل تغطيتها الاوسع بين مشغلي خدمات الاتصال في العراق.

اهداف البحث: يرمي البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تأشيرها في الآتي:

١. تقديم إطار معرفي متكامل لمتغيرات البحث المتمثلة بالبنية التحتية لإدارة المعرفة والجاهزية التنظيمية.

٢. بناء انموذج افتراضي لمتغيرات البحث.

٣. التعرف على مدى تأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجاهزية التنظيمية.

ثالثاً: أنموذج البحث الفرضي: يعتمد البحث أنموذجاً افتراضياً يسعى الى اختبار العلاقة بين متغيراتها التي حددها الباحث.

رابعاً: فرضيات البحث

اعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات وعلى النحو الآتي:
الفرضية الرئيسية الاولى

لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين البنية التحتية لإدارة المعرفة والجاهزية التنظيمية، وتتفرع في هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

١. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين بعد الثقافة التنظيمية ومتغير الجاهزية التنظيمية.

٢. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين بعد الهيكل التنظيمي ومتغير الجاهزية التنظيمية.

٣. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين بعد تكنولوجيا المعلومات ومتغير الجاهزية التنظيمية.

٤. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين بعد المعرفة المشتركة ومتغير الجاهزية التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين البنية التحتية لإدارة المعرفة والجاهزية التنظيمية وتنوع من هذه الفرضية الى أربع فرضيات:

١. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين بعد الثقافة التنظيمية في الجاهزية التنظيمية.

٢. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين بعد الهيكل التنظيمي في الجاهزية التنظيمية.

٣. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين بعد تكنولوجيا المعلومات في الجاهزية التنظيمية.

٤. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين بعد المعرفة المشتركة في الجاهزية التنظيمية.

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة (مجتمعة) في الجاهزية التنظيمية (منفردة) وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات:

١. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في دعم الادارة العليا.
٢. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في الالتزام بالتغيير.
٣. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في فاعلية التغيير.

خامساً: منهج البحث ومجتمعه وعينته:

لتحقيق أهداف البحث المشار إليها آنفاً استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد الجانب النظري على مجموعة من المصادر الاجنبية والدوريات الاجنبية، فضلاً عن الدراسات والبحوث والمقالات المتوفرة في الانترنت، في حين استند الجانب الميداني على استمارة الاستبانة، والتي أعدت اعتماداً على المقاييس والفقرات الواردة في المصادر والادبيات المهمة بموضوع البحث، ويوضح الجدول (١) فقرات الاستبانة ومصدر كل فقرة.

الجدول (١)

البناء الهيكلي لاستمارة الاستبانة المعتمدة في الدراسة

الابعاد الرئيسية	المتغيرات الكامنة (الفرعية)	(المتغيرات المشاهدة) الرمز في متن البحث	الباحث
البنية التحتية لإدارة المعرفة	الثقافة التنظيمية	X11-X17	(Karlton, et al, 2020) Mehmood, et al., 2021 (البشيتي وآخرون، 2022)
	الهيكل التنظيمي	X21-X26	
	تكنولوجيا المعلومات	X31-X36	
	المعرفة المشتركة	X41-X45	
الجاهزية التنظيمية	دعم الإدارة العليا	Y11-Y17	(Turkay et al., 2012) 2018(James W.) Dearing, (علي، 2021)
	الالتزام بالتغيير	Y21-Y26	
	فاعلية التغيير	Y31-Y37	

المصدر: اعداد الباحثين

وفيما يخص مجتمع البحث وعينته، تكوّن مجتمع البحث الحالي من شركة اسياسيل للاتصالات النقالة في العراق. أما عينته، فقد تمثلت بالأفراد المستجيبين والبالغ عددهم (٢٥٠) مستجيباً. ويمكن تسويق هذا الاختيار بأهمية المجال التي تمارس فيه الشركة نشاطاتها، ولما تمتلكه من دور حيوي وحساس في خدمة المجتمعات، فضلاً عما تؤديه من دور في دعم اقتصاد المجتمعات. أما فيما يخص تقانات التحليل الاحصائي، فتم الاعتماد على التقانات الميسرة في البرنامج (AMOS.V.24 & SPSS.V.26) في انجاز الإطار الميداني للبحث.

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً: البنية التحتية لإدارة المعرفة

١_ مقدمة

البنية التحتية لإدارة المعرفة هي واحدة من أهم عوامل تمكين إدارة المعرفة داخل كل منظمة، من الواضح جداً أن البيانات المتضمنة للمنظمة هي جزء من الأجزاء الرئيسية لإدارة المعرفة، وبذلك تتضمن إدارة المعرفة مستوى معين من التكنولوجيا الخاصة بالاتصال، لتمكين وتسهيل ودعم البنية التحتية لتكون فعالة، وتهيئ الإطار الذي يدعم ويزود المنظمة بوسائل وأساليب تنفيذ المهام مثل، عمليات اتخاذ القرار والممارسات الإبداعية، لكي تتواصل الأنشطة المعرفية بشكل ناجح (الزعيبي واللوزي، ٢٠١٢، ١٣٥).

٢_ مفهوم البنية التحتية لإدارة المعرفة

ويمكن عرض مفهوم البنية التحتية لإدارة المعرفة من خلال الجدول (٢).

جدول (٢)

مفهوم البنية التحتية لإدارة المعرفة من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

المصادر	المفاهيم/التعريف
(نجم، ٢٠٠٨، ٩٥)	الركيزة الرئيسية التي تكون فيها المعرفة بصورة عمليات تعمل على مساعدة المنظمة على توليد المعرفة، اكتسابها، اختبارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها وتحويل كافة المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة إلى معارف هامة لكافة الأنشطة الإدارية كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي
(عبد القادر، ٢٠١٤، ٦١)	شرطاً ضرورياً لتعزيز عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة وهي قدرات تنظيمية تساهم في تسهيل اكتساب المعرفة ونقلها وتطبيقها داخل المنظمة وحمايتها لتحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة.
(Fernandez, Sabherwal, 2017, 187)	بأنها البات تطوير المعرفة داخل المنظمة التي تحفز عملية تكوين وتوليد المعرفة.
(العجمي، ٢٠١٧، ٥٣)	كل الامكانات المادية والبشرية والفكرية والمعرفية والمعلوماتية المتاحة في المنظمة والتي من شأنها في حال اعتماد ادارة المعرفة لبنيتها التحتية ان تحقق مخرجات كبيرة ضمن الاهداف المرسومة.
(Maqableh & Tarhini, 2017, 165)	مقومات ثقافية وتنظيمية وتكنولوجية وخبرات متجانسة داخل بيئة أعمال المنظمات الأهلية؛ تدعم عمليات تخطيط ونقل ومشاركة المعرفة بطريقة آمنة وفعالة. كما إن تطبيق المعرفة بطريقة فعالة وصحيحة سيساعد المنظمات على زيادة ميزتها التنافسية. تسهيل إدارة المعرفة يعتمد على وجود قدرات إدارة المعارف. تساعد هذه القدرات في تكوين المعرفة من خلال دمج / دمج الموارد المختلفة لها تأثير إيجابي، وفعالية إدارة المعارف، والفاعلية التنظيمية>

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى المصادر أعلاه.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول إن تحديد البنية التحتية لإدارة المعرفة وبالإفادة من أفكار الباحثين وبما يحقق أهداف الدراسة: على أنها مجموعة من القدرات الداعمة لثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وعلى نحو يؤمن المشاركة بالمعرفة وتبادلها باعتماد تكنولوجيا المعلومات المتاحة للمنظمة.

٣_ أهمية البنية التحتية لإدارة المعرفة

تصف أهمية البنية التحتية لإدارة المعرفة قدرتها على تعبئة ونشر موارد المعرفة بالاقتران مع الموارد والقدرات الأخرى التي تمكن الأنشطة المعرفية، تتطلب البنية التحتية لإدارة المعرفة الناجحة ربط العديد من المكونات التنظيمية، بما في ذلك التكنولوجيا، وممارسات الموظفين، والهيكل التنظيمي، والثقافة، لضمان تسليم المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين، وتعد قدرة المنظمة على التعلم أو اكتساب المعرفة اللازمة من المنظمات الأخرى مورداً بالغ الأهمية لتبادل المعرفة بنجاح (عبد القادر، ٢٠١٤، ٢٨).

٤_ ابعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة

تتضمن البنية التحتية لإدارة المعرفة عدد من الابعاد التي عرضها الكتاب والباحثين كل من حسب وجهة نظره ويلخص الجدول (٣) هذه الابعاد وكالاتي:

جدول (٣)

ابعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

المصدر	ابعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة
Kushwaha & Rao, (2015, 383)	تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، المعرفة المشتركة.
Scullion, 2016: 38	تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية.
(مكاوي واللوزي، ٢٠١٧، ١٢٧)	تكنولوجيا المعلومات، اغناء العمل، الشمولية، المعرفة المشتركة، العمل الموحد
(العبيدي، ٢٠١٧، ١١٧)	الثقافة التنظيمية، فهم قيمة ممارسة ادارة المعرفة، دعم الادارة العليا، المعرفة المشتركة.
Albankaldawli, 2019: (22)	مشاركة المعرفة، الهيكل التنظيمي، دعم الإدارة العليا.

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى المصادر اعلاه.

تماشياً مع آراء الباحثين والكتاب بخصوص ابعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة فقد اعتمدت الدراسة على الابعاد التالية: (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، المعرفة المشتركة). وان مسوغات اختيار هذه الابعاد تتمثل بالآتي:

١. تمثل هذه الابعاد مدخلاً لتعزيز كافة عمليات المعرفة في المنظمة المبحوثة وتدعم النضج الفكري للأفراد العاملين فيها والقيادات على حد سواء وبما يؤمن لهم المعرفة الكافية في كيفية اعتماد تطبيقات نظم وتكنولوجيا المعلومات.
٢. تشكل هذه الابعاد وحدة متكاملة عند توظيفها واستخدامها على نحو سليم وبما يمكن المنظمة المبحوثة من التعامل مع التغيرات في ميدان عملها والاستعداد لها وتوظيفها لصالحها.
٣. اتفاق مجموعة من الدراسات والبحوث على أهمية هذا الابعاد، فضلاً عن كونها الأكثر تأثيراً في ميدان عمل المنظمة المبحوثة.

الثقافة التنظيمية

ان إدراك المنظمات لمصدر نجاحها ينبغي ان يبدأ من مدى استثمارها في الثقافة التنظيمية بالشكل الذي يعزز قوتها والقدرة على المحافظة عليها ومن هنا تحتاج المنظمات الى ان تكون هناك اهتمام واسع وكبير في الثقافة التنظيمية من اجل ان يكون ادائها أفضل، فان الاختلاف بين المنظمات سيكون في الاداء (العبيدي، ٢٠١٧، ١١٧). يتم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة محددة من القيم والمعايير التي تتحكم في طريقة مشاركة الأفراد والمجموعات داخل المنظمة والتفاعل مع بعضهم البعض ومع أصحاب المصلحة خارج المنظمة (Albaz, 2014, 38).

الثقافة التنظيمية أمر بالغ الأهمية في تسهيل التفاعل بين الأفراد والتعاون الضروري لتدفق ومشاركة المعرفة والعمل الجماعي. يوفر للأفراد القدرة على التنظيم الذاتي لمعرفةهم لتسهيل حل المشكلات وتبادل المعرفة (Masa, et al., 2015, 6).

الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي كجانب من جوانب البنية التحتية لإدارة المعرفة يسهل التعيين الرسمي للعمل ويوفر أيضاً آليات الرقابة الإدارية لدمج أنشطة العمل (Kushwaha & Rao, 2015, 383) يشير الهيكل التنظيمي إلى التنظيم الدائم للمهام والأنشطة المركزية ومدى تركيز سلطة اتخاذ القرار على المستويات العليا للمؤسسة، غالباً ما يُنظر إلى الهياكل الموزعة على أنها تسهل إدارة المعرفة الناجحة (Salehi, et al., 2012, 521). الهيكل التنظيمي هو عامل رئيسي في تسهيل تدفق المعرفة داخل المنظمة من خلال السياسات والعمليات وأنظمة المكافآت التنظيمية واستخدام الحوافز لتحديد كيفية تدفق المعرفة لاحقاً في جميع أنحاء المنظمة (Masa, 2016, 232).

٣_ تكنولوجيا المعلومات:

اصبحت تكنولوجيا المعلومات يوماً بعد يوم تمثل سلاحاً استراتيجياً يساعد بشكل كبير على تعزيز

الاستراتيجية من خلال توفير أفضل البيانات داخل المنظمة وخارجها، وتتكون من المكونات المادية للحواسيب وبرمجيات البيانات وتقنيات الخزن والنشر والنقل وتطبيقاته والتي تتطلبها المنظمة أو الشركة من أجل تعزيز ذاتها، وقد بدأ الابتكار التكنولوجي يمثل دمج المعرفة والصناعات التقنية للوصول الى عملية جديدة، وتعتمد التطوير لاختبار التكنولوجيا المبتكرة التي تسهل عملية تبادل وتقاسم المعرفة وتطوير التعاون التنظيمي والاستراتيجي (مصطفى، ٢٠١٠، ٧٨). تتطلب البنية التحتية لإدارة المعرفة مستويات من التكنولوجيا لتكون فعالة، لأجل انشاء وتوليد وتبادل وتنظيم وتطبيق أفضل للمعرفة تكون الحاجة ماسة الى بنية تحتية تكنولوجية، وتشكل البنية التحتية الأساسية مخازن البرمجيات والانترنت وشبكة المعلومات وبرنامج التصفح حيث تنتشر بين الشركات الدولية على الاغلب، وعليه يتم التواصل والتشارك والتعاون بالمعرفة من خلال وسائل مجدية توفر المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات وتربط بين فروع الشركة الواحدة رغم بعد المسافات (Mageswari, et al, ٢٠١٥، ٣٥).

٤_ المعرفة المشتركة:

تمثل المعرفة المشتركة بين أعضاء المنظمة مجموعة من الخبرات المتراكمة والفهم المشترك للمعرفة والمبادئ والأنشطة التي تدعم الاتصال والتنسيق داخل المنظمة، وتشمل لغة مشتركة ومجالات فردية من المعرفة ومخطط معرفي مشترك ومعايير مشتركة وعناصر المعرفة المهنية المشتركة بين الأفراد الذين يتشاركون المعرفة. هناك مفهومان مهمان يتعلقان بالمعرفة المشتركة وهما القدرة الاستيعابية ومعرفة المجالات المشتركة التي يعمل فيها الخبراء داخل المنظمة. مثل تشارك التمويل مع تكنولوجيا المعلومات لغرض خلق قيمة للمنظمة، وتشارك إدارة الأعمال ونظم معلومات لخلق ميزة إبداعية أخرى داخل المنظمة والتحكم فيها. يصعب تقليد من بيئة خارجية وهكذا (2014, Fernandez & Sabherwal, 218).

ثانياً: الجاهزية التنظيمية: المقدمة

يعد مفهوم الجاهزية مفهوماً متجذراً في أدبيات إدارة التغيير ويدرك العديد من الممارسين في المنظمات بشكل متزايد أن المنظمات التكيفية فقط هي التي ستكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية والبقاء لفترة أطول، وهذا دفع العديد من الباحثين إلى الاهتمام بمزيد من الدراسات المتعمقة في هذا المجال لتحديد مدى قدرة المنظمة على إدارة التغيير والدوافع والسمات الشخصية لقادة التغيير والعاملين وموارد المنظمة، ومناخها (Amareh, 2017:38). وبذلك قد أكد خبراء إدارة التغيير الى اهمية الاستعداد التنظيمي والالتزام باستراتيجيات مختلفة من خلال الدعم والمستوى التنظيمي فضلاً عن التغييرات المتزامنة في المنظمة واتخاذ القرار، وقد زادت الرغبة لأي منظمة تعتمد الجاهزية التنظيمية وضرورة اعتماد التغيير والاستعداد له على الرغم من اهمية التغيير ومدى جاهزية المنظمات في تحديد الجوانب التي ينبغي تبنيها للمضي قدماً في التغييرات (الوهيب، ٢٠١٧، ٥١).

ويعرض الجدول (٤) مفهوم الجاهزية التنظيمية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين.

الجدول (٤)

مفهوم الجاهزية التنظيمية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين.

الباحث	المفاهيم/التعريف
(Nayar et al., 2017: 2)	قدرة المنظمة على تطوير البنية التحتية مثل الموارد البشرية الكافية والهياكل الفنية وكذلك التدريب اللازم على اكتساب السمات الهيكلية المطلوبة، التنفيذ التغيير.
(Isome et al., 2017: 15)	موقف شامل يستخدم في وقت واحد وفقاً لطبيعة التغيير، وعملية التغيير، والسياق المنظمة وسمات الأفراد ومدى أعضاء المنظمة نفسية وسلوكية على جاهزية التنظيمية للتنفيذ من حيث قدرة والتحفيز وفعالية الجماعية من منظور متعدد المستويات.
(Lewis & Sahay: 2019, 306)	مجموعة من المعتقدات لدى أصحاب المصلحة حول ضرورة التغيير ومدى ملاءمته وأن التغيير يمكن تحقيقه وسيكون مفيداً من خلال الحالات المحددة.
(الموسوي، 2019: 50)	تحقيق الاستعداد النسبي لمعتقدات ومواقف أعضاء المنظمة حول تغيير وشيك من خلال الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي يمكن أن تعزز أو تؤثر على التغيير التحويلي.

المصدر: اعداد الباحثين استنادا الى ما اشارت اليه الادبيات ذات العلاقة.

ومن خلال استعراض مفهوم الجاهزية التنظيمية وبحسب الآراء التي تطرق اليها الباحثين يتضح ان هناك شبه اتفاق بينهم في تحديد مفهوم الجاهزية التنظيمية وتتمثل نقاط الاتفاق في الاتي:

١. تمثل الجاهزية التنظيمية احدى أهم خطوات التغيير والتي تتطلب تأمين كافة الاحتياجات والمستلزمات لنجاحه، اذ يمثل التغيير عملية مستمرة وضرورة يجب القيام بها ورؤية شاملة تُقدم عليها المنظمات التي يكون عنوانها النجاح.
٢. تتطلب الجاهزية التنظيمية تحديد ومعرفة الموقف الحقيقي للمنظمات تجاه عملية التغيير والاستعداد له كونه السمة الطبيعية للمنظمات التي تبحث عن الاصلاح والتجديد والابداع.
٣. تعد الجاهزية التنظيمية توجه ومدخل معاصر يمكن تطبيقه في كافة المنظمات لاجراء تغييرات جوهرية فيها والتكيف مع الاضطرابات البيئية والتقليل من أثارها وعلى النحو المؤدي الى تحقيق فاعلية التغيير من خلال الالتزام به وتوفير الدعم الكافي من قبل الادارة العليا.

٢_ أهمية الجاهزية التنظيمية: اشار (Diab., 2018: 69) إلى أهمية الجاهزية التنظيمية بأنها تسهم في تحقيق الاتي:

١. التعرف على درجة التحفيز داخل منظمة.
٢. تقييم القدرات الخاصة داخل المنظمات.
٣. تساعد في تحسين واحد أو أكثر من القدرات التنظيمية.
٤. تمكين المنظمات لتحقيق المزيد من القيمة لربائنها.

٣_ ابعاد الجاهزية التنظيمية:

تتكون الجاهزية التنظيمية من ابعاد رئيسة وهي تعد الابعاد الجوهرية لبناء الجاهزية للمنظمات التي تسمح لمنظمات الاعمال في البقاء في عالم الاعمال وإنجاز مهامها وفق الخطط الاستراتيجية لتحقيق النجاح التنظيمي، وهناك تباين كبير في الآراء لتحديد ابعاد الجاهزية والتي يتوجب اعتمادها في الحكم على ان المنظمة جاهزة تنظيمياً (حسين, ٢٠٠٦, ٨٤٢). وبعد الاطلاع على الجهد المعرفية المتواصلة تم تحديد مجموعة من الابعاد وفق آراء مجموعة من الباحثين والكتاب وكما موضح بالجدول (٥) ادناه.

ويوضح الجدول (٥)

اهم ابعاد الجاهزية التنظيمية وفق آراء مجموعة من الباحثين والكتاب

ابعاد الجاهزية التنظيمية	
الابعاد	المصدر
البعد السلوكي، فاعلية التغيير، الالتزام بالتغيير	(Griffin et al., 2018, 23)
السياق، فاعلية التغيير، الالتزام بالتغيير	(Nilsen, et al., 2018, 1)
المناخ المجتمعي والتنظيمي الذي يسهل التغيير، المواقف والجهود الحالية نحو الوقاية، الالتزام بالتغيير، القدرة على تنفيذ التغيير ودعم الادارة والعمل على ضرورة التغيير المستمر من اجل الاستدامة في عمل المشاريع.	Vaishnavi, 2019: (114)
وضوح الرؤية، الملائمة، فاعلية التغيير، دعم الإدارة العليا، مرونة التنظيمية.	Kabukye, et al., (2020, 13)
الملائمة ودعم الإدارة العليا، فاعلية التغيير، تكافؤ الشخصي.	(Manzano, 2020, 30)

المصدر: اعداد الباحثين استنادا الى ما أشار اليه في الادبيات ذات العلاقة

استنادا الى الجدول أعلاه وانطلاقا من أهمية الدراسة وفرصياتها وطبيعة الميدان المبحوث سيعتمد البحث في تحديد ابعاده وبما يتفق مع اغلب الدراسات والباحثين على:

دعم الادارة العليا: تمثل مهارات الإدارة العليا الكفاءات والقدرات التي قد يستخدمها المهنيون في الأدوار القيادية رفيعة المستوى لتنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم بنجاح. عادةً ما يشرف الأفراد في مناصب الإدارة العليا على فريق من الافراد العاملين والتأكد من أن جميع الأعضاء يؤدون واجباتهم الوظيفية المطلوبة ولديهم الموارد اللازمة المتاحة من أجل تنفيذ مهامهم المهنية. ان دعم الادارة العليا له دور كبير في خلق الانفتاح بين الافراد العاملين لمناقشة الاداء الحالي والنتيجة النهائية ومناقشة الانشطة المحددة والمصممة للجاهزية والتي تتمثل في التنفيذ والتغيير، كما ان الدعم المقدم من الادارة العامة للعليا يوضح مدى الالتزام والموارد التي توفرها الادارة العليا لتبني وتنفيذ التغيير في المنظمة (Vaish- navi, 2019: 114). وقد أشار (Al shobaki, 2016: 21) الى الادارة العليا تؤدي دورا محوريا في التغيير وان نجاح التغيير يعتمد على دعم الادارة العليا، لأنها الجهة المسؤولة في اتخاذ القرارات في المنظمة وتحديد الاهداف والخطط للاستمرارية التنظيمية والمسؤولة عن توفير التوجيه والموارد والاشراف الادارة التغيير التنظيمي لذلك فإنه يسهم في التأثير على الافراد العاملين في قبول التغيير.

فاعلية التغيير: ويمكن الإشارة الى ان فاعلية التغيير هو مفهوم يربط بين الكفاءة الذاتية للفرد العامل وادائه ونجاحه لذا فاعلية التغيير هي نتيجة لسلسلة من التفاعلات بين الافراد العاملين ومديرهم المباشرين اذ يبدأ التفاعل مع الافراد العاملين وينتج عنه اجراءات مرنة في اتجاه تنفيذ التغيير، Lyons, 10, 2019, Bandura & لذلك فهو يعكس مقدار المعرفة المتاحة حول ما ينبغي القيام به وكيفية القيام به اي انها وظيفة من التقييم المعرفي للأعضاء لثلاثة عوامل لقدرة التنفيذ الموارد بما في ذلك الوقت المتاحة ومتطلبات المهام والوضع الذي تواجهه المنظمة وقد يتم استخدام القدرة على قياس كيفية ادراك اكثر كفاءة وفاعلية، (Storkholm, et al., 2018, 2) وقد اضاف (Weiner, 2009 : 297) الى ان فاعلية التغيير تبحث في كيفية تقييم الافراد في منظمة لقدرة المنظمة على تنفيذ التغيير بناء على متطلبات المهمة والعوامل الظرفية وتوافر الموارد للمؤسسة. ويؤكد هذا المبدأ ان الافراد العاملين الذين يتشاركون بوجهة نظر مماثلة (إيجابية) لقراراتهم على تنفيذ التغيير سيتشاركون شعورا بالثقة بإمكانية القيام بذلك وتكون المنظمة جاهزة عندما يمكن للأعضاء الاتفاق على جاهزيتهم لإجراء هذا التغيير (Larson, et al 2017, 32).

الالتزام بالتغيير: ان الأفراد هم الأساس المُطلَق للمنظمة، ومع أن مقاومة التغيير هي رد الفعل الطبيعي للبشر، فإن وضع نظام لإدارة التغيير يدعم المنظمة في أوقات التغيير الأمر الذي يمكن أن يجعل العاملين مُكثفين وناجحين بشكلٍ فعال، تتطلب إدارة التغيير الفردي فهمَ كيفية تعامل الأفراد مع التغيير وما يحتاجونه لتنفيذ التغيير بنجاح (Larson, et al., 2017, 32). يمكن تحديد مفهوم الالتزام بالتغيير بأنه العقلية التي تربط الفرد بمسار العمل الذي يُعد ضرورياً للتنفيذ الناجح لمبادرة التغيير والتصميم المشترك للأفراد العاملين والادارة المستهدفين لمتابعة مسارات العمل والتي ستؤدي الى التنفيذ الناجح، لان التغيير يستلزم عملاً جماعياً بين الافراد ووحدات العمل المترابطة وفق ما يلتزم به اعضاء المنظمة بتنفيذ التغيير حسب الاسباب التي تتضمن ما يقدره الافراد للتغيير على المستوى

الشخصي وان يفعلوا اي ليس لديهم خيار سوى التغيير ، كما يجب عليهم ان يشعروا بأنهم ملزمين بالتغيير (Weiner, 2009 , 296).

المبحث الثالث الجانب الميداني

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي

من اجل تحقيق اهداف الدراسة والاجراءات المعتمدة في منهجيتها واستكمالاً للمبحث الاول الخاص بوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها سيخصص هذا المبحث لغرض نتائج التحليل العاملي التوكيدي واختبار الفرضيات الاحصائية وذلك باعتماد البرمجية الجاهزية (Amos,V24) وذلك بنمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation modeling)، ويعرف (الحواري, 2017, 142) التحليل العاملي التوكيدي على انه السماح باختيار وتحديد مدى دقة ومصادقية نماذج قياس محددة ثم بناؤها استناداً الى اطر نظرية سابقة، اذ يتم احتساب كل الارتباطات الداخلية والخارجية بين المتغيرات التي يتضمنها الانموذج البنائي للدراسة، وتنتج مصفوفة معاملات الارتباط بين تلك المتغيرات (الرئيسية والفرعية) التي يتضمنها الانموذج الخاضع للتحليل والمصفوفة المفترضة في انموذج البرمجة الجاهزة، وبالتالي تبرز العديد من المؤشرات التي يتحدد بموجبها جودة المطابقة للانموذج وبناءً عليها يتم قبول او رفض الانموذج الذي تم بناؤه.

وأظهرت نتائج التحليل العاملي معنوية انموذج المتغيرات بدلالة مؤشرات جودة المطابقة الموضحة في الجدول (٦) وذلك بالاعتماد على مؤشرات حسن المطابقة وحدود القبول المستخدمة من اغلب الباحثين والموضحة في الجدول (٧) ، والجدول (٨) يبين قيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW-التشبعات) وغير المعيارية بالإضافة الى قيم الاحتمالية لها.

الجدول (٦)

مؤشرات حسن المطابقة الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي

المؤشرات	القيمة	النتيجة
CMIN/DF	1.016	مطابق
GFI	0.977	مطابق
AGFI	0.975	مطابق
PGFI	0.870	مطابق
NFI	0.973	مطابق
RFI	0.971	مطابق
RMR	0.041	مطابق

المصدر : عداد الباحثين بالاستناد الى البرنامج الاحصائي AMOS V24

الجدول (٧)

أهم مؤشرات حسن المطابقة وحدود قبولها

المؤشر	حدود القبول
النسبة الاحتمالية (درجات الحرية) CMIN/DF	إذا كانت اقل من (٥) يقبل الإنموذج المفترض، فيما تعني مطابقة تامة للإنموذج اذا كانت اقل من (٢).
Goodness of Fit Index مؤشر حسن المطابقة GFI	إذا كان اقل من (٠,٩٠) يعني ذلك وجود مطابقة ضعيفة، فيما إذا كان مساوي لـ (٠,٩٠) أو أكثر دل ذلك على حسن جودة الأنموذج.
Adjusted Goodness of Fit Index المصحح AGFI	إذا كان أكبر من (٠,٨٥) يعني ذلك مطابقة مقبولة، اما إذا كان يساوي (٠,٩٠) أو أكثر يعني مطابقة جيدة.
Normative Fit Index مؤشر المطابقة المعياري NFI	يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (٠,٩٠) أو أكثر.
Parsimony Goodness of fit index مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي PGFI	يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (٠,٦٠) أو أكثر.
Relative Fit Index مؤشر المطابقة النسبي RFI	يدل على حسن جودة الانموذج ومطابقته للبيانات عند بلوغه (٠,٩٠) أو أكثر.
Root Mean Square Residual مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR	يشير هذا المؤشر إلى المطابقة الجيدة للأنموذج عند بلوغه (٠,٠٨) أو أقل.

Source: McDonald RP, & Ho MHR, 2002, Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses, Psychological Methods, Vol. 7, No. 1, PUBMED, PP:64-

جدول (٨)

قيم معاملات الانحدار الاعتيادية والمعيارية لنتائج التحليل العاملي التوكيدي

Parameter			Estimate	SRW	P-value
X11	<---	الثقافة التنظيمية	1.000	.381	.011
X12	<---		1.247	.558	.009
X13	<---		1.198	.500	.004
X14	<---		1.463	.597	.011
X15	<---		1.587	.632	.007
X16	<---		1.703	.649	.009
X17	<---		1.513	.621	.006
X21	<---	الهيكل التنظيمي	1.000	.603	.013
X22	<---		.886	.502	.020
X23	<---		.968	.546	.006
X24	<---		.946	.592	.006
X25	<---		1.122	.581	.011
X26	<---		1.316	.697	.023
X31	<---	تكنولوجيا المعلومات	1.000	.561	.008
X32	<---		1.103	.629	.006
X33	<---		1.059	.566	.016
X34	<---		.963	.526	.009
X35	<---		1.018	.581	.012
X36	<---		1.034	.615	.005
X41	<---	المعرفة المشتركة	1.000	.628	.012
X42	<---		1.104	.657	.006
X43	<---		1.102	.708	.007
X44	<---		.929	.615	.020
X45	<---		.925	.608	.009
Y11	<---	دعم الإدارة العليا	1.000	.664	.012
Y12	<---		.948	.653	.016
Y13	<---		.800	.541	.010
Y14	<---		.908	.640	.009
Y15	<---		1.005	.673	.012
Y16	<---		.950	.652	.015
Y17	<---		.883	.646	.007
Y21	<---	الالتزام بالتغيير	1.000	.660	.006
Y22	<---		1.030	.642	.014
Y23	<---		1.087	.686	.019
Y24	<---		1.015	.636	.008
Y25	<---		.972	.630	.010
Y26	<---		.996	.628	.009

Parameter			Estimate	SRW	P-value
Y31	<---	فاعلية المتغير	1.000	.711	.012
Y32	<---		.986	.717	.008
Y33	<---		.941	.661	.011
Y34	<---		.942	.660	.009
Y35	<---		.870	.675	.008
Y36	<---		.991	.741	.006
Y37	<---		.901	.665	.013

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد إلى البرنامج الاحصائي AMOS V24

ان المؤشر الالهم في الجدول (٨) هو قيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW) والتي تمثل قيم تشبغات (ارتباط) الاسئلة (المتغيرات المشاهدة) مع البعد التي هي عليه والتي من المفترض ان تزيد غالبية قيمها عن (٠,٣٥)، حسب حجم العينة كما هو موضح في الجدول (٩)، ومن ملاحظة نتائج قيم (SRW) نجد ان جميع التشبغات أكبر من (٠,٣٥) وكذلك هي ذات دلالة معنوية وذلك لان جميع القيم الاحتمالية المقابلة لقيم التشبغات اقل من (٠,٠٥).

الجدول (٩)

قيم التشبغات اعتماداً على حجم العينة

ت	تشبع العامل Factor Loading	حجم العينة المطلوب لتحقيق المعنوية
1	0.30	350
2	0.35	250
3	0.40	200
4	0.45	150
5	0.50	120
6	0.55	100
7	0.60	85
8	0.65	70
9	0.70	60
10	0.75	50

Source: Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E: Multivariate data analysis. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 7th ed., 2010, P 116

ثانياً: تحليل علاقة الارتباط والاثار

تحليل علاقة الارتباط

يعكس مضمون هذا التحليل اختبار علاقات الارتباط بين المتغير المستقل بشكل كلي ومنفرد مع المتغير المعتمد بشكل كلي وعلى النحو الاتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية لإدارة المعرفة والجاهزية التنظيمية عند مستوى المعنوية 0.05α .

يبين الجدول (١٠) مضمون نتائج علاقة الارتباط بين البنية التحتية لإدارة المعرفة والجاهزية التنظيمية إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية لإدارة المعرفة والجاهزية التنظيمية في الشركة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٩٢٥) وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية إلى (٠,٠٢١) وهي أقل من (٠,٠٥)، لذا فإن هذه النتيجة تؤشر رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين البنية التحتية لإدارة المعرفة والجاهزية التنظيمية.

جدول (١٠)

قيم معاملات الارتباط بين البنية التحتية لإدارة المعرفة والجاهزية التنظيمية

المتغير الأول	اتجاه العلاقة	المتغير الثاني	قيمة الارتباط	P-value
البنية التحتية لإدارة المعرفة	<-->	الجاهزية التنظيمية	0.925	0.021

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد إلى البرنامج الاحصائي AMOS V٢٤

الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة والجاهزية التنظيمية عند مستوى المعنوية 0.05α .
يبين الجدول (١١) مضمون نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة والجاهزية التنظيمية إلى كل مما يلي:

١. وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والجاهزية التنظيمية في الشركة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٧٥٩) وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية إلى (٠,٠١٩) وهي أقل من (٠,٠٥)، لذا فإن هذه النتيجة تؤشر رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية والجاهزية التنظيمية. وهنا يمكن القول برفض فرضية العدم وتقبل البديلة.

٢. هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والجاهزية التنظيمية في الشركة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٨٠٩) وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية إلى (٠,٠٢٠) وهي أقل من ٠,٠٥، لذا فإن هذه النتيجة تؤشر رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الهيكل التنظيمي والجاهزية التنظيمية. وبناءً على ذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول البديلة.

٣. هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والجاهزية التنظيمية في الشركة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٨٦٥) وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية إلى (٠,٠١١) وهي أقل من (٠,٠٥)، لذا فإن هذه النتيجة تؤشر رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين تكنولوجيا المعلومات والجاهزية التنظيمية. وهنا سيتم رفض فرضية العدم وقبول البديلة.

٤. هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة المشتركة والجاهزية التنظيمية في الشركة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٨٦٣) وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية إلى (٠,٠١٩) وهي أقل من (٠,٠٥)، لذا فإن هذه النتيجة تؤشر رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين المعرفة المشتركة والجاهزية التنظيمية. مما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول البديلة.

جدول (١١)

قيم معاملات الارتباط بين أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة والجاهزية التنظيمية

المتغير الأول	اتجاه العلاقة	المتغير الثاني	قيمة الارتباط	P-value
الثقافة التنظيمية	<--->	الجاهزية التنظيمية	0.759	0.019
الهيكل التنظيمي	<--->		0.809	0.020
تكنولوجيا المعلومات	<--->		0.865	0.011
المعرفة المشتركة	<--->		0.863	0.019

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد إلى البرنامج الاحصائي AMOS V٢٤

ب_ تحليل علاقة الاثر: يعكس مضمون هذا التحليل اختبار إثّر المتغير المستقل بشكل كلي ومنفرد في المتغير المعتمد وعلى النحو الاتي:

- الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في الجاهزية التنظيمية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$.

يبين الجدول (١٢) وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في الجاهزية التنظيمية في الشركة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (Estimate β) التي بلغت (١,٩٩٨) وبقيمة احتمالية بلغت (٠,٠٠٦) وهي أقل من (٠,٠٥)، فضلاً عن تشابه اشارات

كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وفي ذلك اشارة الى ان التغير في البنية التحتية لإدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (١,٩٩٨) في الجاهزية التنظيمية، وهنا ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديلة.

الجدول (١٢)

قيم معاملات الانحدار المعياري وغير المعياري لتأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجاهزية التنظيمية

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المتغير المتعمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
٠,٠٠٦	٤,٤٥٧	٠,٢٣١	٠,٩٢٥	١,٩٩٨	الجاهزية التنظيمية		البنية التحتية لإدارة المعرفة

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى البرنامج الاحصائي V٢٤ AMOS

الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل بعد من ابعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجاهزية التنظيمية عند مستوى المعنوية $0,05\alpha$ ، يبين الجدول (١٣) الى كل مما يلي:

١. وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الجاهزية التنظيمية في الشركة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار β Estimate التي بلغت (١,٢٣١) وبقيمة احتمالية بلغت (٠,٠١٠) وهي اقل من (٠,٠٥)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وفي ذلك اشارة الى ان التغير في الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (١,٢٣١) في الجاهزية التنظيمية، مما يؤشر رفض فرضية العدم وقبول البديلة.

٢. وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الجاهزية التنظيمية في الشركة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار β Estimate التي بلغت (٠,٩٨٣) وبقيمة احتمالية بلغت (٠,٠٠٨) وهي اقل من (٠,٠٥)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وفي ذلك اشارة الى ان التغير في الهيكل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٩٨٣) في الجاهزية التنظيمية، وهنا يمكن القول برفض فرضية العدم وتقبل بالبديلة.

٣. وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في الجاهزية التنظيمية في الشركة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (β Estimate) التي بلغت (١,٠٢٧) وبقيمة احتمالية بلغت (٠,٠١٢) وهي أقل من (٠,٠٥)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وفي ذلك اشارة الى ان التغير في تكنولوجيا المعلومات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (١,٠٢٧) في الجاهزية التنظيمية، وبناءً على ذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

٤. وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للمعرفة المشتركة في الجاهزية التنظيمية في الشركة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (β Estimate) التي بلغت (٠,٩٠٩) وبقيمة احتمالية بلغت (٠,٠١٣) وهي أقل من (٠,٠٥)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وفي ذلك اشارة الى ان التغير في المعرفة المشتركة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٩٠٩) في الجاهزية التنظيمية وهنا سيتم رفض فرضية العدم وقبول البديلة.

الجدول (١٣)

قيم معاملات الانحدار المعياري وغير المعياري لتأثير ابعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجاهزية التنظيمية

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
٠,٠١٠	٢,٢٣٥	٠,٧٩٢	٠,٧٥٩	١,٢٣١	الجاهزية التنظيمية	←	الثقافة التنظيمية
٠,٠٠٨	١,٤١٠	٠,٧٤١	٠,٨٠٩	٠,٩٨٣		←	الهيكل التنظيمي
٠,٠١٢	١,٣٨٥	٠,٧٢٧	٠,٨٦٥	١,٠٢٧		←	تكنولوجيا المعلومات
٠,٠١٣	١,٢٠١	٠,٦٥٦	٠,٨٦٣	٠,٩٠٩		←	المعرفة المشتركة

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى البرنامج الاحصائي AMOS V24

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في كل بعد من ابعاد الجاهزية التنظيمية عند مستوى المعنوية $0,05\alpha$ ، وكالاتي :

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في دعم الإدارة العليا عند مستوى المعنوية $0,05\alpha$.

يبين الجدول (١٤) وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في دعم الإدارة العليا في الشركة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (β) Estimate التي بلغت (٢,١٠٤) وبقية احتمالية بلغت (٠,٠٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وفي ذلك اشارة الى ان التغير في البنية التحتية لإدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (٢,١٠٤) في دعم الإدارة العليا، وبناء على ذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول البديلة.

الجدول (١٤)

نتائج تأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة في دعم الادارة العليا

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد
	Upper	Lower					
٠,٠٠٥	٤,٩١٤	١,٣٩٨	٠,٨٨٩	٢,١٠٤	دعم الإدارة العليا	البنية التحتية لإدارة المعرفة	

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى البرنامج الاحصائي AMOS V24

٢_ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في الالتزام بالتغيير عند مستوى المعنوية $0,05\alpha$.

يبين الجدول (١٥) وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في الالتزام بالتغيير في الشركة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (β) Estimate التي بلغت (١,٧٨١) وبقية احتمالية بلغت (٠,٠٠٣) وهي اقل من (٠,٠٥)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وفي ذلك اشارة الى ان التغير في البنية التحتية لإدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (١,٧٨١) في الالتزام بالتغيير، وهنا يمكن القول ترفض فرضية العدم وقبول فرضية البديلة.

الجدول (١٥)

نتائج تأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة في الالتزام بالتغيير

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
٠,٠٠٣	٤,٥٠٢	١,١٥٧	٠,٨٣٤	١,٧٨١	الالتزام بالتغيير		البنية التحتية لإدارة المعرفة

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى البرنامج الاحصائي AMOS V24 لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في فاعلية التغيير عند مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$.

يبين الجدول (١٦) وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في فاعلية التغيير في الشركة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (β Estimate) التي بلغت (٢,٠٢٨) وبقيمة احتمالية بلغت (٠,٠٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وفي ذلك اشارة الى ان التغيير في البنية التحتية لإدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (٢,٠٢٨) في فاعلية التغيير، وهنا سيتم رفض فرضية العدم وقبول البديلة.

الجدول (١٦)

نتائج تأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة في فاعلية التغيير

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
٠,٠٠٥	٤,٧٤٦	١,٣١٩	٠,٨٧٢	٢,٠٢٨	فاعلية التغيير		البنية التحتية لإدارة المعرفة

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى البرنامج الاحصائي AMOS V24

المبحث الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

١_ اسهمت ابعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة على المستوى الكلي في قوة التأثير وبشكل معنوي ومباشر في الجاهزية التنظيمية، إذ تبين من النتائج ان تسلسل قوة التأثير حيث جاء بالمرتبة الأولى بعد (تكنولوجيا المعلومات) وبالمرتبة الثانية بعد (المعرفة المشتركة) والمرتبة الثالثة بعد (الهيكل التنظيمي) وبالمرتبة الرابعة بعد (الثقافة التنظيمية) من حيث قوة التأثير في (الجاهزية التنظيمية) وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري.

٢_ اكدت نتائج تحليل العملي التوكيدي بان انموذج الدراسة كان مطابقا لمعايير جودة المطابقة المطلوبة، والمتضمن متغيرات الدراسة، وفي هذا إشارة واضحة الى إمكانية هذا الانموذج على قياس متغيرات الدراسة وابعادها، فضلا عن مصداقية وثبات الانموذج وفقرات القياس المعتمدة فيه والتي تم اختبارها وأثبتت مصداقيتها وثباتها في القياس.

٣_ أثبتت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وجود علاقة طردية بين البنية التحتية لإدارة المعرفة والجاهزية التنظيمية، وهذا يفسر أن البنية التحتية له دوراً مهماً وفاعلاً في تعزيز قدرة الجاهزية التنظيمية للشركة في الاستجابة السريعة لحل المشكلات وانتقال المعلومات بين أقسامها بسهولة كبيرة، وعملية أشراك الافراد العاملين في الشركة في دعم وتطوير أداء الشركة.

ثانياً: المقترحات

١. العمل على ترسيخ ودعم مفهوم البنية التحتية لإدارة المعرفة بأبعادها الحالية في المنظمة المبحوثة وعلى النحو الذي يجعلها منفذاً فاعلاً للجاهزية التنظيمية واجراء التغيرات المطلوبة والتي قد تشكل منطلقاً للولوج نحو المجال التنافسي الافضل.

٢. تعزيز الجاهزية التنظيمية باعتباره متغير هام ذو تأثير كبير في تسهيل عملية إجراء التغيرات من قبل المنظمة، وذلك من خلال تذليل العقبات وتوفير دورات تدريبية متخصصة للأفراد تتيح لهم تطوير مهاراتهم وأكسابهم معارف جديدة تعزز من خبراتهم الحالية التي تسهم في إنجاح التغيير.

٣. ضرورة القيام المنظمة المبحوثة باستحداث وحدة تهتم بمتابعة آخر التطورات المعرفية والتقنية للتعرف على المستجدات والتغيرات المعلوماتية والعلمية والتي من شأنها ان تعطي نقاط قوة للمنظمة من خلال ما تمتلكه هذه الوحدة من معلومات ومستجدات.

٤. ضرورة الاهتمام بموضوع الجاهزية التنظيمية، وذلك من خلال تعزيز الحالات التي تؤدي الى قدرة المنظمة على تبني وتنفيذ تغيير فاعل لمواجهة اتجاهات السوق المتغيرة.

المصادر والمراجع

١. أولاً: الرسائل والاطاريح
٢. العاني، أريج سعيد خليل، ٢٠٠٨، «تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة»، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة بغداد، العراق. العنزي، حمدان عبيد منصور.
٣. عبد القادر، سوزان وليد، ٢٠١٤، أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري دراسة الدور الوسيط لعمليات ادارة المعرفة، دراسة عينة في المستشفيات الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، ادارة الاعمال.
٤. مصطفى، إيمان بشير محمد. (٢٠١٠). «بعض متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الاستراتيجي»، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل، العراق
٥. الموسوي، هيام حسن، ٢٠١٩، إدارة الجهل الاستراتيجي ودورها في تعزيز الجاهزية التنظيمية: دراسة استطلاعية لمتخذي القرار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٦. العجمي، مشعان بن نايف، ٢٠١٧، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة لشؤون الوافدين بوزارة الداخلية لنيل درجة الماجستير في العلوم الادارية، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية العلوم الإدارية.
٧. محمد، إيمان بشير. (٢٠١٠). بعض متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الاستراتيجي»، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل، العراق.

ثانياً: المجالات

١. الزعبي واليزدي، ٢٠١٢، تأثير نظم المعلومات الإدارية على عمليات إدارة المعرفة وتطبيق المعرفة، المجلة الدولية للتعلم والتغيير، الجزء ٨. دراسات علوم إدارية، الجامعة الأردنية، الاردن.
٢. الحواري، أروى، ٢٠١٧، التحقق من افتراض احادية البعد باستخدام التحليل العاملي استكشافي مقابل التحليل العاملي التوكيدي، دراسة مقارنة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، الاردن المجلة: ٣١ العدد: ٨
٣. البشيتي، رويدة محمد، أديب سالم الأغا، & أشرف محمد شمش. (٢٠٢٢). أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز فاعلية النظام اللوجستي بالمنظمات الأهلية الفلسطينية

في المحافظات الجنوبية: البنية التحتية لإدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، المورد البشري، المعرفة المشتركة) – تعزيز فاعلية النظام اللوجستي. مجلة الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، ١(١).

٤. الزعبي والزيدي، ٢٠١٢، تأثير نظم المعلومات الإدارية على عمليات إدارة المعرفة وتطبيق المعرفة، المجلة الدولية للتعليم والتغيير، الجزء ٨. دراسات علوم إدارية، الجامعة الأردنية، الاردن.

٥. الزوبعي، سالم عواد وعبد الله سليم البياتي، ٢٠١١، تخطيط البنية التحتية لإدارة جودة برامج التعليم (إدارة المعرفة انموذجاً) مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٤١، العراق.

٦. عابنة، راند اسماعيل، وحاتمة، ماجد أحمد (٢٠١٣)، ” دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن“، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٩.

٧. العبيدي، ارادن حاتم، ٢٠١٧، البنية التحتية لإدارة المعرفة كعامل اساسي لنجاح السيناريو الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية دراسة تحليلية اكاديمية في جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ١٤، العراق.

٨. مكاي، بلسم سميح، رائد (محمد تيسير) مساعده، موسى اللوزي، ٢٠١٧، أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٣، الاردن.

٩. الوهيب محمد، ٢٠١٧، تقييم الجاهزية التنظيمية من خلال مبادرات التحسين والتغيير في المستشفيات العامة، نظام الرعاية الصحية، معهد الادارة الصناعية، WWW.

AIMIJOURNAL.COM

ثالثاً: الكتب

١. الهمشري، عمر، ٢٠١٣، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء.

٢. حسين حريم، ٢٠٠٦، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات – العمليات الإدارية – وظائف المنظمة، ط١، عمان، دار الحامد.

٣. الزيادات، محمد عواد (٢٠٠٨م): ”اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة“، الطبعة السادسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٤. نجم، عبود نجم (٢٠٠٨). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، عمان: دار الوراق.

A- Dissertations and Thesis:

1. Karlton, A., Sanne, J. M., Aase, K., Anderson, J. E., Fernandes, A., Fuslop, N. J., ... & Andersson-Gare, B. (2020). Knowledge Management Infrastructure to Support Quality Improvement: A Qualitative Study of Maternity Services in Four European Hospitals. *Health Policy*, 124(2), 205-215.
2. Albaz, M. F. (2014). The impact of information technology and organizational structure on job satisfaction among academic staff at Al-Azhar University in Palestine (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
3. Manzano, P. C. (2020). The Relationship Between Authentic Leadership and Organizational Change Readiness: The Mediating Role of Psychological Safety (Doctoral dissertation, San Jose State University).

B- Journals:

1. Colleen F. Manning, M.A., & Irene F., Goodman, Ed.D., (2016), "Assessing Your Organization's Readiness to Conduct Evaluation", This Article Builds on A Breakout Session We Presented at The NSPA 2015 Conference in Charleston, As Part of a Conference Strand on Evaluation.
2. Diab, G. M., Safan, S. M., & Bakeer, H. M. (2018). Organizational Change Readiness and Manager 'Behavior in Managing Change. *Journal Of Nursing Education and Practice*, Sel: Hoe Stali G Ül Bisogul Salól! (2009) Few Goop.
3. Gold, A, Malhotra, A and Segars, A, (2001), Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, *Journal of Management Information Systems*.
4. Nayar, P., McFarland, K. K., Chandak, A., & Gupta, N. (2017). Readiness for Teledentistry: validation of a tool for Oral health professionals. *Journal of medical systems*, 41.
5. Shahrabi, Nasser, & Guy Paré., (2014), "Rethinking the Concept of

- Organizational Readiness: What Can IS Researchers Learn from The Change Management Field?”. Published By Twentieth Americas Conference on Information Systems, Savannah.
6. Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Readiness to Organizational Change: Aconceptual Approach. *Journal Of Change Management*.
 7. Uluskan, M., McCreery, J. K., & Rothenberg, L. (2018). Impact Of Quality Management Practices on Change Readiness Due to New Quality Implementations. *International Journal of Lean Six Sigma*.
 8. Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*.
 9. Kushwaha, P., & Rao, M. K. (2015). Integrative role of KM infrastructure and KM strategy to enhance individual competence: conceptualizing knowledge process enablement. *Vine*, 45(3), 376-396.
 10. Masa'deh, R. E. (2016). The role of knowledge management infrastructure in enhancing job satisfaction at Aqaba five-star hotels in Jordan.
 11. Mahmoud Salehi, M., Moradkhannejad, R., & Safari, K. (2012). How knowledge management is affected by organizational structure. *The learning organization*, 19(6), 518-528.
 12. Uma Mageswari, S. D., Sivasubramanian, C., & Srikantha Dath, T. N. (2015). Knowledge management enablers, processes and innovation in small manufacturing firms: A structural equation modeling approach. *IUP Journal of Knowledge Management*, 13(1).
 13. Griffin, M., Learmonth, M., & Piper, N. (2018). Organizational readiness: Culturally mediated learning through Disney animation. *Academy of Management Learning & Education*, 17(1), 4-23.

14. Nilsen, P., Wallerstedt, B., Behm, L., & Ahlström, G. (2018). Towards evidence-based palliative care in nursing homes in Sweden: a qualitative study informed by the organizational readiness to change theory. *Implementation Science*, 13(1), 1.
 15. Vaishnavi, V., Suresh, M., & Dutta, P. (2019). A study on the influence of factors associated with organizational readiness for change in healthcare organizations using TISM. *Benchmarking: An International Journal*.
 16. Kabukye, J. K., de Keizer, N., & Cornet, R. (2020). Assessment of organizational readiness to implement an electronic health record system in a low-resource settings cancer hospital: A cross-sectional survey. *Plos one*, 15(6), e0234711.
 17. Al Shobaki, M. J., Abu Amuna, Y. M., & Abu-Naser, S. S. (2016). The impact of top management support for strategic planning on crisis management: Case study on UNRWA-Gaza Strip.
 18. Lyons, P., & Bandura, R. (2019). Self-efficacy: core of employee success. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
 19. Storkholm, M. H., Mazzocato, P., Tessma, M. K., & Savage, C. (2018). Assessing the reliability and validity of the Danish version of Organizational Readiness for Implementing Change (ORIC). *Implementation Science*, 13(1), 78.
- Weiner, B. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. .20
Implementation Science

C- Conference:

1. Amarneh, B. H. (2017). Nurses' Perspectives on Readiness of Organizations Forchange: A Comparative Study. Nursing: Research and Reviews,
2. Juan, Wang & Kai, Xiong, (2010), Research on Innovation of The Incentive Mechanism and Strategies on Knowledge Workers", International Conference On E-Business And E-Government, IEEE.
3. Masa'deh, R. E., Gharaibeh, E., Hamdi, A. A., Tarhini, A., Obeidat, D., & Yousef, B. (2015, September). Knowledge sharing capability: A literature review. In Conference Proceedings (COES&RJ-CP2-5), ISBN (E) (pp. 978-969).

D- Books:

1. Fernandez. I & Sabherwal. R, (2010), " Knowledge Management Systems and Processes " M.E. Sharpe Armonk Inc, New York London, England.
2. Hatum, Andres, 2012, Next Generation Talent Management-Talent Management to Survive Turmoil, First Ed, Inc, Palgrave Macmillan, New York.
3. Larson, S. L., Busby, R., Martin, W. A., Medina, V. F., Seman, P. M., Hiemstra, C. A., ... & Larson, T. (2017). Sustainable Carbon Dioxide Sequestration as Soil Carbon to Achieve Carbon Neutral Status for Dod Lands.
4. Scullion, H, Collings, D, G, Vaiman ,2016, Guest Editorial: Strategic, Talent, Management. Employee Relations Today.
5. Lewis, S. (2008). The Etymology of Infrastructure and The Infrastructure of The Internet. Hak Pak Sak,