

نموذج مقترح لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الليبي على عمران على العاتي

الملخص:-

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح يبين عملية امتداد أثر ما هو المطلوب للبدء في استخدام إدارة المعرفة، الأعمال المعززة له و عمليات إدارة المعرفة لتستمر أثناء عمليات التغيير التنظيمي. توصلت إلى وجود علاقة قوية طردية بين عمليات إدارة المعرفة و بين إحداث التغيير التنظيمي، أيضاً وجود علاقة قوية عكسية بين الأعمال المعززة لاستخدام إدارة المعرفة و بين إحداث التغيير التنظيمي، بينت المطلوب للبدء في استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي. أوصت بتطبيق النموذج المقترح لتحقيق الاستخدام الديناميكي المستمر و المبادر لإحداث التغيير التنظيمي المطلوب.

Abstract:-

This study sought to build a proposed model shows the impact of the extension of the process of what is required to start using knowledge management, enhanced his acts and knowledge management processes to continue during organizational change processes. The study concluded of a strong positive relationship between knowledge management processes and brings about organizational change, Also there is a strong inverse relationship between the enhanced acts to use knowledge management and bring about organizational change, what is required to start using knowledge management to bring about organizational change. The study recommended the application of the proposed model to achieve continuous dynamic use and initiator to bring about organizational change required.

الجزء الأول: منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة:

تتمثل في وجود انخفاض في مستوى إنجاز شركات قطاع الاتصالات الليبي لعمليات تنفيذ المشاريع و التغييرات التنظيمية التي تتطلب توفر المعرفة المتخصصة ذات الطبيعة الخاصة، بالتالي يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:-

س١- ماهي طبيعة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة و بين إحداث التغيير التنظيمي داخل شركات القطاع وفقاً لآراء المستهدفين؟

س٢- ما هي طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و بين إحداث التغيير التنظيمي داخل شركات القطاع وفقاً لآراء المستهدفين؟

س٣- ماهي طبيعة العلاقة بين الأعمال المعززة لاستخدام إدارة المعرفة و بين إحداث التغيير التنظيمي داخل شركات القطاع لآراء المستهدفين؟

س٤- ما هو المطلوب القيام به عند البدء في استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي داخل شركات القطاع وفقاً لآراء المستهدفين؟

فروض الدراسة:

قد تم صياغة الفروض بصيغة العدم على النحو التالي:-

الفرض الرئيس الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام إدارة المعرفة و بين إحداث التغيير التنظيمي داخل شركات القطاع وفقاً لآراء المستهدفين.

الفرض الفرعي الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و بين إحداث التغيير التنظيمي داخل شركات القطاع وفقاً لآراء المستهدفين.

الفرض الفرعي الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعمال التي تعزز إمكانية استخدام إدارة المعرفة و بين إحداث التغيير التنظيمي داخل شركات القطاع وفقاً لآراء المستهدفين.

الفرض الرئيس الثاني: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء أعضاء الإدارة العليا و مديري الإدارات شركات القطاع حول تحديد ما هو مطلوب للبدء في استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:-

- ١- **الأهمية العلمية:** تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في الآتي:-
 - أ- أن إدارة المعرفة من المواضيع الهامة للمنظمات و التي أصبحت تعمل في بيئة للمعرفة فيها دور قيادي في معالجة أوجه القصور في الأداء التنظيمي.
 - ب- أن تحديد طبيعة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة و بين التغيير التنظيمي، يساعد على فهم أعمق لدور استخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي.
 - ج- أنها تعمل على تقديم نموذج مقترح تطبيقي لاستخدام إدارة المعرفة وفق آلية ديناميكية مبادرة لإحداث التغيير التنظيمي بصورة مستمرة داخل المنظمة.
- ٢- **الأهمية العملية:** تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي:-
 - أ- أهمية الخدمات التي تقدمها شركات القطاع لأجهزة الدولة و كافة القطاعات.
 - ب- أن قطاع الاتصالات الليبي قد يكون أحد مصادر تمويل الخزنة العامة، إذا ما تم معالجة المشاكل و التعثرات و تنفيذ التغييرات التنظيمية المطلوبة لجعل إيراداته تتجه للارتفاع بدل اتجاهها للانخفاض.
 - ج- كون قطاع الاتصالات الليبي قطاع العام، بالتالي من الضروري إيجاد نموذج عمل وفق آلية قادرة على أحداث التغييرات التنظيمية لمعالجة أوجه القصور و التعثرات و المشاكل التنظيمية التي يعاني منها القطاع.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :-

- ١- تحديد ما المطلوب للبدء في استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي وفقاً لآراء المستهدفين داخل شركات القطاع محل الدراسة.
- ٢- تحديد طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و بين إحداث التغيير التنظيمي داخل شركات القطاع وفقاً لآراء المستهدفين في شركات القطاع محل الدراسة.
- ٣- تحديد طبيعة العلاقة بين الأعمال المعززة لاستخدام إدارة المعرفة و بين إحداث التغيير التنظيمي داخل شركات القطاع وفقاً لآراء المستهدفين في شركات القطاع.
- ٤- وضع نموذج تطبيقي لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي داخل شركات قطاع الاتصالات الليبي.

الجزء الثاني: استخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي المقدمة:-

أن إدارة المعرفة تساعد في الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في المنظمة، كذلك تساعد في حل المشاكل المستعصية؛^(١) فبدون المعرفة سيكون من الصعب على الأفراد إحداث التغيير في المكان بفعالية أو تنفيذ العمليات بكفاءة.^(٢) أن الاستخدام الفعال لقدرات إدارة المعرفة عبر المجالات الوظيفية ذا أهمية حيوية، حيث يساعد على ترجمة الموارد المعرفية في قدرات أداء وظيفي و تشغيلي،^(٣) كذلك يرتبط استخدام إدارة المعرفة بمجموعة من المفاهيم الإدارية الأخرى منها التغيير التنظيمي، لذلك يجب وضع رؤية استراتيجية تتضمن معالجة إدارة المعرفة لمشكلات قصور الفهم و التوافق في الآراء للتغلب على المقاومة عندما تحتاج المنظمة للتغيير، حيث أن استخدام إدارة المعرفة يتيح التقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها.^(٤)

لذا تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً و حيوياً،^(٥) عندما نحتاج إلى المعرفة لنستخدمها في هدف فهم و تحليل أداء التغيير أو إجراء التغيير في استراتيجية المنظمة.^(٦)

أن استخدام إدارة المعرفة يحقق ضمان جودة المهارة، المعرفة و تطوير الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع تطوير معرفة إدارة البنية التنظيمية،^(٧) حيث ديناميكية المعرفة تساعد الأفراد و المنظمات، لزيادة قدرتها على مواجهة التحديات المستمرة للتغيير،^(٨) فقد أكدت دراسة (Momcilovic and Rajakovic)^(٩) بأن المنظمات يجب أن تكون قادرة باستمرار على بناء المعرفة في المجالات ذات الصلة من خلال البحث و التطوير و أن تقوم بترجمة هذه المعرفة إلى آليات عمل جديدة فعالة.

كما أشارت دراسة (Pedro Reyes and others)^(١٠) إلى أنه عندما تواجه المنظمة بيئات خارجية معقدة و مستويات عالية من عدم اليقين، يجب أن تعتمد على القدرات الداخلية المتطورة للكشف عن التغييرات الخارجية، أي استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي هو استجابة للتطورات؛ داخل أي منظمة تتبع مبادئ ديناميكية المعرفة سيكون هناك لزاماً تطبيق استراتيجيات التغيير و العكس بالعكس-

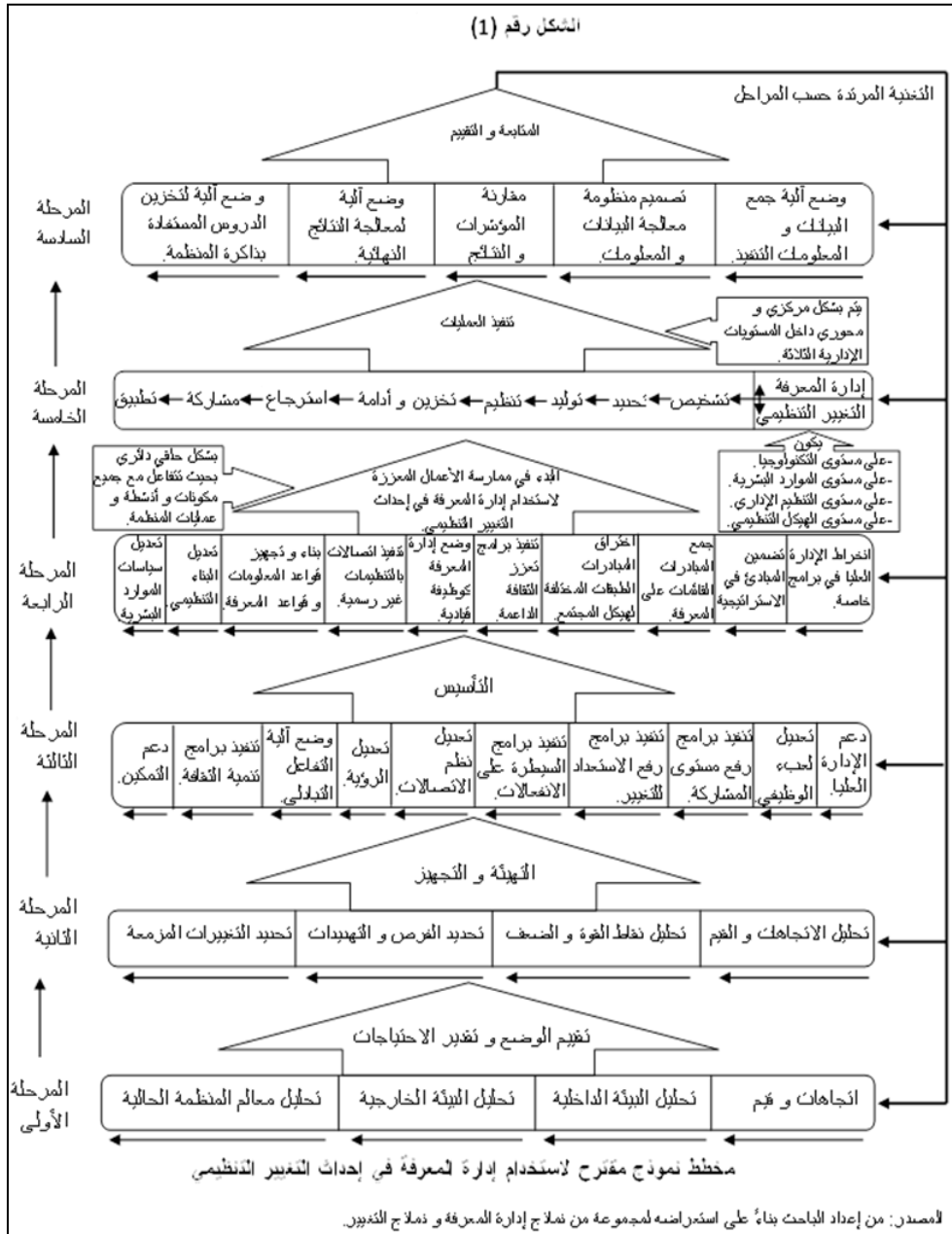
من أجل تثبيت التغيير ضمن البيئة التنظيمية سيكون هناك لزاماً تنفيذ إجراءات ديناميكية المعرفة،⁽¹⁴⁾ فقد تحول محرك التغيير من القوة إلى المعرفة بعد أن بدأ التغيير يدار من قبل أصحاب المعرفة و ليس أصحاب القوة،⁽¹⁵⁾ ففي منظمات المعرفة الكثيفة عمال المعرفة يريدون أن يكونوا جزء من التغييرات التنظيمية.⁽¹⁶⁾ و خلال تطوير و استخدام حلول إدارة المعرفة يجب أن يتم تحديد المشاكل و الضغط بقوة لإحداث التغيير،⁽¹⁷⁾ كذلك تبادل المعرفة عند استخدام المعرفة للتطوير و التغيير،⁽¹⁸⁾ حيث يتعين على مديري المنظمة بذل المزيد من الجهد لزيادة معارف و خبرات موظفيها لإحداث التغيير المطلوب في رأس المال البشر، بما يؤدي لتبني سلوكيات جديدة، حيث أن منظمات التكنولوجيا الفائقة في الصين قد أدركوا أهمية الموارد المعرفية والكفاءة من أجل البقاء و التغيير و التطور في بيئة تنافسية للغاية و معقدة و ديناميكية.⁽¹⁹⁾

أن المنظمات المنفتحة للمناهج الأخرى مثل إدارة المعرفة، تقوم بتطوير أساليب العمل الخاصة بها لتكون قادرة على استيعابها و تملك فرصة أكبر للنجاح في إحداث التغيير التنظيمي، فاستراتيجية إدارة المعرفة في المنظمات تحدد استخدام المعارف اللازمة لدعم و إنجاز الاستراتيجية التنظيمية.⁽²⁰⁾

و يقول الباحث بناءً علي ما سبق، بأن الفكرة الأساسية للنموذج المقترح أن الأفراد عندما تواجههم مواقف طارئ أو تغيرات غير متوقعة، فإن سرعة استجابتهم تعتمد على توفر المعرفة المتخصصة و المناسبة لهم، بالإضافة إلى قدرتهم على استخدام هذه المعرفة أثناء عملية الاستجابة، حيث أن إحداث التغيير المناسب على نحو ديناميكي يجعل الأفراد و المنظمة قادرين على استباق حدوث المواقف الطارئ أو التغيرات غير المتوقعة بألية مبادرة، حيث يكون هناك فرصة أكبر لكون الوقت متاح أطول نسبياً مما يتيح تحديد الموارد المتاحة و المعرفة المناسبة لإحداث التغيير التنظيمي المخطط.

باعتبار أن استخدام إدارة المعرفة يساعد الأفراد و المنظمة لتحقيق الاستخدام الماهر للمعرفة، طاقة الأفراد، الوسائل، التقنيات و شبكة العلاقات، الأمر الذي يساعد على التغيير التنظيمي، لذا تم اقتراح هذا النموذج كما هو موضح بالشكل رقم (1).

نموذج مقترح لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع
 ~ علح عمران علح العاتحي ~



نموذج مقترح لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع
~ علح عمران علح العاتح ~

الجزء الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة. متغيرات الدراسة:

ذلك حسب الجدول رقم (١).

جدول رقم (١) متغيرات الدراسة

الأبعاد	الرئيس	اسم المتغير / نوع
عمليات إدارة المعرفة.	استخدام	المستقل
الأعمال المعززة لاستخدام إدارة	إدارة	
إحداث التغيير التنظيمي.		التابع

الجدول من إعداد الباحث بناءً على تحليل مشكلة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء الإدارة العليا، مديري الإدارات و العاملين في الشركات التابعة للشركة الليبية للاتصالات و تقنية المعلوماتية القابضة في ليبيا، هي ست شركات تقدم خدمات الاتصالات و الأنترنت، أما الجدول رقم (٢) يبين توزيع حجم عينة العاملين على شركات مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (٢)

توزيع حجم عينة العاملين على شركات قطاع الاتصالات الليبي

النسبة المئوية	توزيع حجم العينة	عدد العاملين	بيان الشركة
4%	13	334	شركة الجيل الجديد للتقنية.
7%	24	613	شركة الاتصالات الدولية.
64%	236	5958	شركة هاتف ليبيا.
8%	31	794	شركة ليبيا للاتصالات و التقنية.
10%	37	945	شركة المدار الجديد.
8%	28	709	شركة ليبيا نا.
100%	370	9353	الإجمالي

الجدول من إعداد الباحث بناءً على سجلات شركات القطاع.

و أما عينة الدراسة و توزيعها كما بالجدول رقم (٣).

الجدول رقم (٣)

توزيع عينة الدراسة

نسبة الاستجابات الصحيحة	عدد الاستجابات الصحيحة	نوع العينة	العدد	فئات / البيان مجتمع الدراسة
٧٥%	٩	حصر شامل	١٢	أعضاء الإدارة العليا.
٦٢.٥%	١٥	حصر شامل	٢٤	مديري الإدارات.
٦١%	٢٢٥	عشوائية طبقية	٣٧٠	العاملين.
	٢٤٩		٤٠٦	الإجمالي

الجدول من إعداد الباحث.

طرق جمع البيانات:

تم تصميم قائمة استقصاء بناءً على مقاييس سبق استخدامها بدراسات (الصبح، ٢٠٠٩)^(١٨)، (جابر، ٢٠٠٩)^(١٩) و توجيهها إلى الفئات الثلاثة التالية:-

- أ- أعضاء الإدارة العليا في شركات قطاع الاتصالات الليبي.
- ب- مديري الإدارات التي تم تحديدها مسبقاً و هي إدارة الموارد البشرية، إدارة المواد، إدارة الشؤون الفنية و إدارة الشؤون الإدارية و المالية.
- ج- العاملين في شركات قطاع الاتصالات الليبي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- استخدمت هذه الدراسة عدة أساليب إحصائية، ذلك لمحاولة التنوع في أساليب التحليل لتحقيق أهداف الدراسة و للحصول على أكبر قدر من الدقة كالآتي:-
- أ- النسب المئوية والمتوسط الحسابي.
 - ب- معامل ارتباط بيرسون.
 - ج- اختبار إشارة القيمة الاحتمالية.
 - د- اختبار مان - وتني.
 - هـ- اختبار كروسكال - وألاس.
 - و- تحليل الانحدار التراجعي المتعدد.

نموذج مقترح لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع
 ~ علم عمران علم العالتي ~

التحليل الإحصائي:-

- أ- موقف شركات مجتمع الدراسة من استخدام مجتمع الدراسة: كانت نسبة من أجابوا بأنه جرت مناقشة فكرة استخدام إدارة المعرفة و رفضت ٨٨.٩% و نسبة من أجابوا بأنه لم ترد فكرة استخدام إدارة المعرفة ١١.١%، ما يوضح أن شركات مجتمع الدراسة لم تصل لمستوى استخدام إدارة المعرفة.
- ب- تحديد أهم الأعمال المعززة لاستخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي:
 و استخلص الباحث من الجدول رقم (٤) نتائج كما يلي:-
- ١- كانت الفروق بين آراء هاتين الفئتين غير معنوية عند مستوى دلالة ٠.٠٥.
 - ٢- أهم الأعمال المعززة لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي حسب الأهمية النسبية إمام الإدارة العليا بأبعاد إدارة المعرفة و متطلباتها.
 - ٣- كان معالجة مقاومة التغيير حسب الأهمية النسبية من ضمن أهم الأعمال المعززة لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي.
 - ٤- كان تطوير المهام الوظيفية الأقل من حيث الأهمية النسبية بين الأعمال المعززة لاستخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي.

جدول رقم (٤)

الأعمال المعززة لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي

نوع الفروق	الدلالة	Z	الأهمية النسبية من مان ويتني	المتوسطات		الأعمال
				العاملين	مديري الإدارات	
غير معنوي	٠.١٩	-١.٢٩١	١	٥.٠٠	٤.٨٩	إمام الإدارة العليا بأبعاد إدارة المعرفة و متطلباتها.
غير معنوي	٠.٢٣	-١.١٩٠	٧	٤.٠٠	٤.٣٣	تبني المبادئ التي تركز على المعرفة في استراتيجية المنظمة.
معنوي	٠.٠١	-٢.٧٠٢	١٠	٣.٦٧	٤.٥٦	تعزيز المبادرات القائمة على المعرفة.
غير معنوي	٠.٢٨	-١.٠٧٢	١٢	٣.٨٠	٤.١١	اخترق المبادرات القائمة على المعرفة طبقات هيكل المجتمع الصناعي، الهيكل التنظيمي و الهيكل الإنساني.

نموذج مقترح لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع
 ~ علح عمران علح العاتح ~

غير معنوي	٠.٢٣	-١.١٨٩	٤	٤.٤٧	٤.٢٢	تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لاستخدام إدارة المعرفة.
غير معنوي	٠.٤٠	-٠.٨٤٠	٥	٤.١٣	٤.٤٤	وضع إدارة المعرفة كوظيفة قيادية.
غير معنوي	٠.٩٤	-٠.٠٦٩	٢	٤.٥٣	٤.٥٦	معالجة مقاومة التغيير.
غير معنوي	٠.٣٣	-٠.٩٧١	٨	٤.٣٣	٤.٠٠	الاستخدام الفعال للشبكة الداخلية.
غير معنوي	٠.٥٢	-٠.٦٤٣	٩	٤.٠٧	٤.٢٢	تقبل العاملين التعامل مع الشبكة الداخلية باستمرار.
غير معنوي	٠.٥٢	-٠.٦٣٨	٦	٤.٣٣	٤.٢٢	تطوير التكنولوجيا لتناسب مع استخدام إدارة المعرفة.
غير معنوي	٠.١١	-١.٥٨٢	١١	٣.٨٧	٤.٣٣	تطوير البنية التحتية للمنظمة.
معنوي	٠.٠١	-٢.٤٦٥	١٣	٣.٥٣	٤.٣٣	تطوير التركيب التنظيمي.
غير معنوي	٠.١٤	-١.٤٧٧	٣	٤.٦٠	٤.٢٢	تطوير الموارد البشرية.
غير معنوي	٠.١١	-١.٥٩٥	١٤	٣.٣٣	٤.١١	تطوير المهام الوظيفية.

الجدول من إعداد الباحث.

ج- تحديد العمليات المطلوب القيام بها عند استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي: و استخلص الباحث من الجدول رقم (٥) عدة النتائج على النحو التالي:-

١- كانت فروق آراء فئات مجتمع الدراسة معنوية عند دلالة ٠.٠٥، ما يدعم افتراض أن عمليات إدارة المعرفة و عمليات التغيير التنظيمي تتم بصورة متزامنة ديناميكية.

نموذج مقترح لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع
 ~ علم عمران علم العالمتي ~

- ٢- اتجهت آراء أعضاء الإدارة العليا للقول بأن عملية التطبيق الخاص بالتغيير التنظيمي هي أهم عملية، بناءً على ذلك يقول الباحث أن أعضاء الإدارة العليا لديهم اتجاه لاعتماد النتائج النهائية لتقييم العمليات.
- ٣- اتجهت آراء مديري الإدارات و العاملين للقول بأن عملية التشخيص الخاص بإدارة المعرفة هو أكثر العمليات أهمية، يعزو الباحث ذلك لأنهم يعطون الأولوية للعمليات التي تساعد على تحقيق الأهداف.
- ٤- تقييم العمليات المطلوب القيام بها عند استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي أخذت قيم أكبر من درجة محايد (٣)، هذا يجعل فئات مجتمع الدراسة توافق على جميع العمليات المطلوب القيام بها عند استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي التي تم عرضها عليهم لتقييمها، هذا يدعم تطبيق نموذج الدراسة المقترح.

جدول رقم (٥)

العمليات المطلوب القيام بها عند استخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي داخل شركات قطاع الاتصالات الليبي

نوع الفروق	الدلالة	محصوية من كرويسكال والس	المتوسطات			العمليات
			العاملين	مديري الإدارات	أعضاء الإدارة العليا	
معنوي	٠.٠٠	٢٧.٦٥٥	٣.٦٠	٤.٦٧	٣.٢٢	التشخيص بتحديد المعرفة الحرجة التي بدونها لا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.
معنوي	٠.٠٠	١٩.٣٠٠	٣.٥٠	٤.٤٠	٣.٤٤	التشخيص بتحديد المشكلات اللاتي قد تتعلق بأساليب التكنولوجيا أو الهيكل التنظيمي أو السلوك أو الأمور الإدارية.
معنوي	٠.٠٠	١٣.٦٩٣	٣.٥٧	٤.٢٧	٣.٨٩	تحديد أهداف واضحة للمعرفة لتفادي حالة من الغموض، الارتباك و التخبط لتحقيق أهداف المنظمة.

نموذج مقترح لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع
 ~ علح عمران علح العاتح ~

معنوي	٠.٠٠	٢٧.٠٦٥	٣.٥٢	٤.٦٠	٤.٠٠	تحديد مصدر التغيير التنظيمي كونه مصدر داخلي مثل الهيكل أو المناخ التنظيمي أو خارجي مثل التكنولوجيا.
معنوي	٠.٠٠	١٦.٣٢٧	٣.٤٩	٤.٣٣	٣.٨٩	توليد بتحديد فجوة المعرفة التي يجب معالجتها بتكوين معرفة جديدة من مصادر المعرفة.
معنوي	٠.٠٠	٢٢.٧٧٧	٣.٤٨	٤.٥٣	٣.٦٧	توليد بتحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن و بين ما تريد أن تكون عليه بعد إحداث التغيير.
معنوي	٠.٠٠	٢٥.٦٤٨	٣.٤١	٤.٥٣	٣.٨٩	تنظيم و تشمل هذه العملية عمليات وصف البيانات و تصنيف المعرفة أي تحديد موضوعاتها و إعطاء كل موضوع رمزه.
معنوي	٠.٠٠	١٩.١٥٤	٣.٤٦	٤.٤٧	٣.٧٨	تنظيم بتوضيح أهداف التغيير بشكل دقيق و كمي قدر الإمكان بحيث يمكن قياسه و تحديد نسبة الإنجاز.
معنوي	٠.٠٠	٢٧.٤٢٢	٣.٤٢	٤.٥٣	٤.٠٠	خزن و إدامة بوضع استراتيجيات تخزين و أدامة و أمن البيانات، المعلومات و المعرفة و تسهيل الوصول إليها.
معنوي	٠.٠٠	١٠.٣٦٥	٣.٤٦	٤.٢٠	٣.٥٦	خزن و إدامة بوضع استراتيجيات تعكس أنواع التغيير التنظيمي المطلوبة لتحقيق التكيف مع تغيرات البيئة.
معنوي	٠.٠٠	١٦.٠٩٠	٣.٤٨	٤.٣٣	٣.٥٦	استرجاع بمجموعة العمليات التي تهدف إلى البحث عن المعرفة المطلوبة، الوصول إليها بقصد استعمالها و الإفادة منها لغرض تقليل مقاومة التغيير.
معنوي	٠.٠٠	١٨.٠٥٠	٣.٤١	٤.٤٠	٣.٦٧	استرجاع أسباب مقاومة التغيير مثل الخوف من الجهل، الخسارة المادية، المعنوية و سوء فهم آثار التغيير التنظيمي.

نموذج مقترح لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع
 ~ علم عمران علم العاتبي ~

مغوي	٠.٠٠	١٩.٤٨٥	٣.٤١	٤.٤٠	٣.٧٨	مشاركة بعملية إيصال المعرفة الصريحة و الضمنية إلى الأفراد الآخرين لزيادة مستوى المعرفة لديهم و المهارات.
مغوي	٠.٠٠	١٩.٨٣٤	٣.٤١	٤.٤٠	٣.٨٩	مشاركة خلال فترة معينة و عدم ترك المجال مفتوحاً بمعنى تحديد التنفيذ بسقف زمني لإجراء التغيير التنظيمي المطلوب.
مغوي	٠.٠٠	٢١.٢٠٥	٣.٤١	٤.٤٧	٣.٨٩	تطبيق استخدام المعرفة المتاحة، إعادة استخدامها، ربطها بالواقع لحل المشكلات و معالجة نقاط الضعف لتكون نقاط قوة.
مغوي	٠.٠٠	١٩.٧٨١	٣.٥١	٤.٤٧	٤.١١	تطبيق بإحداث التغيير اللازم، تقييم تحقيق أهدافه المراد الوصول إليها و إجراء التعديلات اللازمة.

الجدول من إعداد الباحث.

د- تحديد أهم أنواع التغيير التنظيمي:

و قد استخلص الباحث من الجدول رقم (٦) عدة نتائج كانت على النحو

التالي:-

- ١- كانت الفروق بين آراء مديري الإدارات و آراء العاملين حول أنواع التغيير التنظيمي فروق معنوية أي جوهريّة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ .
- ٢- أن التغيير على مستوى استخدام التكنولوجيا هو التغيير التنظيمي الأكثر تأثيراً، هذا يدعم إمكانية استخدام إدارة المعرفة في شركات مجتمع الدراسة.
- ٣- أن التغيير على مستوى التنظيم الإداري كان ثاني أكثر أنواع التغيير تأثيراً.
- ٤- كان التغيير على مستوى الموارد البشرية ثالث أنواع التغيير التنظيمي تأثيراً، مما يجعل الباحث يقول بأن التغيير على مستوى الموارد البشرية يتم بشكل محدود.

نموذج مقترح لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع
 ~ علم عمران علم العاتق ~

٥- كان آخر أنواع التغيير التنظيمي تأثيراً هو التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي و يتجه الباحث إلى القول أن السبب هو أن أغلب عمليات التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي تتم من خلال اتفاق مسبق مع أعضاء الإدارة العليا.

جدول رقم (٦)

أنواع التغيير التنظيمي الأكثر تأثيراً على شركات قطاع الاتصالات الليبي

نوع الفروق	الدلالة	كاحسوبة من كروسكال والس	المتوسطات			أنواع التغيير التنظيمي
			العاملين	مديري الإدارات	أعضاء الإدارة العليا	
معنوي	٠.٠٠	٢٠.٧٧٣	٣.٨٣	٤.٥٣	٤.٢٢	التغيير على مستوى استخدام التكنولوجيا.
معنوي	٠.٠٠	١١.٠٧٤	٣.٢١	٣.٦٧	٣.٧٨	التغيير على مستوى التنظيم الإداري.
معنوي	٠.٠٠	١٦.٩٦٥	٣.٠٨	٤.١٣	٣.٣٣	التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي.
معنوي	٠.٠٠	١٩.٦٣٨	٣.١٤	٤.٢٧	٣.٥٦	التغيير على مستوى الموارد البشري.

الجدول من إعداد الباحث.

٥- تحديد ما هو مطلوب القيام به عند البدء في استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي: و قد استخلص من الجدول رقم (٧) عدة نتائج كانت على النحو التالي:-

١- كانت الفروق بين آراء أعضاء الإدارة العليا و آراء مديري الإدارات حول ما هو مطلوب القيام به عند البدء في استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي بشركات القطاع محل الدراسة فروق غير جوهرية عند مستوى دلالة ٠.٠٥

نموذج مقترح لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع
 ~ علح عمران علح العالحي ~

- ٢- كان أهم ما هو مطلوب دعم الإدارة العليا، هذا يجعل دور أعضاء الإدارة العليا مهم عند البدء في استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي.
- ٣- كان من أهم ما هو مطلوب تعميق روح التعاون في ثقافة الشركة، ذلك لدوره المهم في ممارسة عمليات إدارة المعرفة داخل شركات القطاع محل الدراسة.
- ٤- إيجاد رؤية استراتيجية داعمة لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي، كان من ضمن أهم ما هو مطلوب القيام به عند البدء في استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي داخل شركات القطاع محل الدراسة.
- ٥- نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة، كان آخر ما هو مطلوب القيام به عند البدء في استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي داخل شركات القطاع.

جدول رقم (٧)

ما هو مطلوب القيام به عند البدء في استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي
 بشركات قطاع الاتصالات الليبي

المطلوب	المتوسطات		مديري الإدارات	أعضاء الإدارة العليا	Z	الدلالة من المحسوبة مان و يتني	نوع الفروق
	مديرية الإدارات	أعضاء الإدارة العليا					
دعم الإدارة العليا.	٤.٥٠	٤.٨٠	-١.٨٣٧	٠.٠٦	غير معنوي		
فهم مُدرك لمنهجية إدارة المعرفة.	٤.١٧	٣.٩٣	-١.١٩٦	٠.٢٣	غير معنوي		
بنية تحتية قادرة على جعل الاتصال بين العاملين فعال.	٤.٤٢	٤.١٣	-١.٨٣٥	٠.٠٦	غير معنوي		
تعميق مبدأ استخدام إدارة المعرفة في الثقافة التنظيمية.	٣.٧٥	٤.٢٧	-٠.٤٣١	٠.٦٦	غير معنوي		
نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة.	٤.٢٥	٤.٤٠	-٠.١٣٦	٠.٨٩	غير معنوي		
توفير ميزانية مستقلة مقدره جيداً.	٣.٩٢	٤.٧٣	-٠.٨٢٦	٠.٤٠	غير معنوي		
تعميق روح التعاون في الثقافة.	٤.٣٣	٤.٦٠	-٠.٥١٠	٠.٦١	غير معنوي		

نموذج مقترح لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع
 ~ علم عمران علم العائدي ~

تعميق روح مشاركة المعرفة في الثقافة.	٤.٠٨	٤.٤٧	-٠.٦٧٨	٠.٤٩	غير معنوي
إيجاد رؤية استراتيجية داعمة لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي.	٤.١٧	٤.٦٠	-٠.١٧٣	٠.٨٦	غير معنوي

الجدول من إعداد الباحث.

و- اختبار الفروض:-

١- الفرض الفرعي الأول: لاختبار مدى قبول الفرض البديل و رفض الفرض العدم، فقد تم استخدام معادلات الانحدار المتعدد التي قاست العلاقة التأثيرية بين إحداث التغيير التنظيمي (التابع) و بين عمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة مجتمعة.

إن معامل التحديد (R^2) المصحح المستخدم في معادلات الانحدار يبين مدى تفسير المتغيرات المستقلة لتباين المتغير التابع، بالنظر إلى قيمة (R^2) المصحح في جدول رقم (٨) نجد أنها تساوي (٠.٩٩١) و هذا يعني أن المتغيرات المستقلة للبعد تفسر ما مقداره (٠.٩٩١) من مجمل التغير في المتغير التابع.

إن مستوى دلالة (F) الإحصائية يبين أهمية العلاقة التأثيرية، إذا زاد مستوى الدلالة الإحصائية عن مستوى الثقة ($P < 0.05$) يعني أهمية العلاقة التأثيرية بالتالي قبول الفرض البديل، بالنظر إلى قيمة (P) البالغة ($p = 0.000$)، هي ذات دلالة إحصائية معنوية، لذا نقبل الفرض البديل و نرفض الفرض العدم لهذا الفرض الفرعي الأول.

جدول رقم (٨) مخرجات الحاسب (spss) العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و بين إحداث التغيير التنظيمي

البيان	R	R^2	(F) المحسوبة	(p) مستوى دلالتها
القيمة	٠.٩٩٦	٠.٩٩١	١٧٤٩.٥٢٢	٠.٠٠٠

من خلال مخرجات الحاسب جدول رقم (٩) يتبين أن المتغيرات المستقلة التي يجب إدخالها في معادلة الانحدار المتعدد للفرض الفرعي الأول هي جميع عمليات إدارة المعرفة و يمكننا كتابة معادلة الانحدار المتعدد كالتالي:-

نموذج مقترح لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع
~ علم عمران علم الماتح ~

$$Y=0.053+0.075O_1+0.035O_2+0.058O_3+0.040O_4+0.060O_5+0.093O_6+0.073O_7+0.064O_8+0.068O_9+0.068O_{10}+0.058O_{11}+0.068O_{12}+0.062O_{13}+0.073O_{14}+0.067O_{15}+0.084O_{16}.$$

إن الإشارة الرياضية لمعاملات الانحدار الواردة في معادلة الانحدار المتعدد تساهم في توضيح اتجاه العلاقة التأثيرية، الملاحظ على إشارة معامل انحدار جميع المتغيرات المستقلة الواردة في المعادلة أنها موجبة، يدل هذا أن العلاقة التأثيرية بينها وبين المتغير التابع علاقة طردية، أي كلما كان تطبيق عمليات إدارة المعرفة بشقيها (الخاص بإدارة المعرفة، و الخاص بالتغيير التنظيمي) مرتفع كلما كان إحداث التغيير التنظيمي مرتفع.

جدول رقم (٩)

مستويات الدلالة لمتغيرات الفرض الفرعي الأول عمليات إدارة المعرفة

المتغيرات	b	p
الثابت	-٠.٠٥٣	٠.٠١*
التشخيص تحديد المعرفة الحرجة التي بدونها لا تتحقق الأهداف.(O ₁)	٠.٠٧٥	٠.٠٠*
التشخيص بتحديد مشكلات الشركة التي قد تتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو الهيكل التنظيمي أو الموارد البشرية أو التنظيم	٠.٠٣٥	٠.٠٠*
تحديد أهداف واضحة للمعرفة لتفادي حالة من الغموض و الارتباك و التخطيط لتحقيق أهداف المنظمة.(O ₃)	٠.٠٥٨	٠.٠٠*
تحديد مصدر التغيير التنظيمي كونه مصدر داخلي مثل الهيكل أو المناخ التنظيمي أو خارجي مثل التكنولوجيا أو التغيرات السياسية.(O ₄)	٠.٠٤٠	٠.٠٠*
توليد تحديد فجوة المعرفة التي يجب معالجتها بتكوين معرفة جديدة (صريحة و ضمنية) من مصادر معرفة داخلية و خارجية.(O ₅)	٠.٠٦٠	٠.٠٠*
توليد تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن و بين ما تريد أن تكون عليه بعد إحداث التغيير.(O ₆)	٠.٠٩٣	٠.٠٠*
تنظيم و تشمل هذه العملية عمليات وصف البيانات و تصنيف المعرفة أي تحديد موضوعاتها و إعطاء كل موضوع رمزه.(O ₇)	٠.٠٧٣	٠.٠٠*
تنظيم توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق و كمي قدر الإمكان بحيث يمكن قياسه و تحديد نسبة الإنجاز.(O ₈)	٠.٠٦٤	٠.٠٠*

نموذج مقترح لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع
 ~ علح عمران علح العالتي ~

خزن و إدامة وضع استراتيجيات تخزين و أدامة و أمن البيانات و المعلومات و المعرفة و تسهيل الوصول إليها بشكل أمن و سليم.(O ₉)	٠.٠٦٨	٠.٠٠*
خزن و إدامة وضع استراتيجيات تعكس أنواع التغيير التنظيمي المطلوبة لتحقيق التكيف مع تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية.(O ₁₀)	٠.٠٦٨	٠.٠٠*
استرجاع مجموعة العمليات التي تهدف إلى البحث عن المعرفة المطلوبة و الوصول إليها بقصد استعمالها و الإفادة منها لغرض تقليل	٠.٠٥٨	٠.٠٠*
استرجاع أسباب مقاومة التغيير مثل الخوف من الجهل، الخسارة المادية و المعنوية و سوء فهم أثار التغيير التنظيمي و غيرها.(O ₁₂)	٠.٠٦٨	٠.٠٠*
مشاركة عملية إيصال المعرفة الصريحة و الضمنية إلى الأفراد الآخرين لزيادة مستوى المعرفة لديهم و المهارات و كفاءة الأداء.(O ₁₃)	٠.٠٦٢	٠.٠٠*
مشاركة خلال فترة معينة و عدم ترك المجال مفتوحاً بمعنى تحديد التنفيذ بسقف زمني لإجراء التغيير التنظيمي المطلوب.(O ₁₄)	٠.٠٧٣	٠.٠٠*
تطبيق استخدام المعرفة المتاحة، إعادة استخدامها، ربطها بالواقع لحل المشكلات و معالجة نقاط الضعف لتكون نقاط قوة.(O ₁₅)	٠.٠٦٧	٠.٠٠*
تطبيق إحداث التغيير اللازم و تقييم تحقيق أهدافه المراد الوصول إليها و إجراء التعديلات اللازمة لتصحيح المسار.(O ₁₆)	٠.٠٨٤	٠.٠٠*

* p<0.050

٢- **الفرض الفرعي الثاني:** لاختبار مدى قبول الفرض البديل و رفض الفرض العدم، تم استخدام معادلات الانحدار المتعدد لقياس العلاقة التأثيرية بين إحداث التغيير التنظيمي (التابع) و بين الأعمال المعززة لاستخدام إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة.

إن معامل التحديد (R^2) المصحح المستخدم يبين مدى تفسير المتغيرات المستقلة لتباين المتغير التابع، بالنظر إلى قيمته في جدول رقم (١٠) نجدها (٠.٨٤٩)، أي أن المتغيرات المستقلة للبعد تفسر ما مقداره (٠.٨٤٩) من مجمل التغيير في المتغير التابع.

كما إن مستوى دلالة (F) الإحصائية يبين أهمية العلاقة التأثيرية، إذا زاد مستوى الدلالة الإحصائية عن مستوى الثقة ($P<0.050$) يعني أهمية العلاقة التأثيرية بالتالي قبول الفرض البديل، بالنظر إلى قيمة (P) البالغة (p=٠.٠٠٦) هي

ذات دلالة إحصائية معنوية، لذا نقبل الفرض البديل و نرفض الفرض العدم لهذا الفرض الفرعي الثاني.

جدول رقم (١٠)

مخرجات الحاسب (spss) للعلاقة بين الأعمال المعززة لاستخدام إدارة المعرفة و بين إحداث التغيير التنظيمي

البيان	R	R ²	(F) المحسوبة	(p) مستوى دلالتها
القيمة	٠.٩٧٧	٠.٨٤٩	٩.٠١٩	٠.٠٠٦

من خلال مخرجات الحاسب جدول رقم (١١) يتبين أن المتغيرات المستقلة التي يجب إدخالها في معادلة الانحدار المتعدد للفرض الفرعي الثاني هي جميع الأعمال المعززة لاستخدام إدارة المعرفة عدا أربعة أعمال هي الاستخدام الفعال للشبكة الداخلية W_8 ، تقبل العاملين التعامل مع الشبكة الداخلية باستمرار W_9 ، تطوير البنية التحتية للمنظمة W_{11} و تطوير المهام الوظيفية W_{14} ، يمكننا كتابة معادلة الانحدار المتعدد كالتالي:-

$$Y = 3.612 - 0.292W_1 - 0.395W_2 - 0.294W_3 + 0.542W_4 + 0.227W_5 - 0.390W_6 + 0.395W_7 - 0.215W_{10} + 0.281W_{12} - 0.226W_{13}$$

إن الإشارة معاملات الانحدار في معادلة الانحدار المتعدد توضح اتجاه التأثير، حيث إشارة معامل انحدار المتغيرات المستقلة $W_1, W_2, W_3, W_6, W_{10}, W_{13}$ في المعادلة سالبة، يدل هذا أن العلاقة التأثيرية بينها و بين المتغير التابع عكسية، أي كلما كان مستوى هذه الأعمال منخفضة كلما كانت الحاجة لإحداث التغيير التنظيمي مرتفعة، كما كانت إشارة معامل انحدار المتغيرات المستقلة W_4, W_5, W_7, W_{12} في المعادلة موجبة، يدل هذا أن العلاقة التأثيرية بينها و بين المتغير التابع طردية، أي كلما كان مستوى هذه الأعمال مرتفع كلما كان مستوى إحداث التغيير التنظيمي مرتفع.

جدول رقم (١١)

مستويات الدلالة لمتغيرات الفرض الثاني (الأعمال المعززة لاستخدام إدارة المعرفة)

المتغيرات	b	p
الثابت	٣.٦١٢	٠.٠٠٠*
إمام الإدارة العليا بأبعاد إدارة المعرفة و متطلباتها. (W_1)	-٠.٢٩٢	٠.٠٢٧*
تبني المبادئ التي تركز على المعرفة في استراتيجية المنظمة.	-٠.٣٩٥	٠.٠٠١*

نموذج مقترح لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع
~ علح عمران علح العالحي ~

تعزيز المبادرات القائمة على المعرفة. (W ₃)	-0.294	0.005*
اختراق المبادرات القائمة على المعرفة إلى الطبقات المختلفة لهيكل المجتمع الصناعي، الهيكل التنظيمي و الهيكل الإنساني. (W ₄)	0.542	0.002*
تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لاستخدام إدارة المعرفة. (W ₅)	0.227	0.039*
وضع إدارة المعرفة كوظيفة قيادية. (W ₆)	-0.390	0.011*
معالجة مقاومة التغيير. (W ₇)	0.395	0.006*
الاستخدام الفعال للشبكة الداخلية. (W ₈)	-0.004	0.953
تقبل العاملين التعامل مع الشبكة الداخلية باستمرار. (W ₉)	-0.011	0.913
تطوير التكنولوجيا لتتناسب مع استخدام إدارة المعرفة. (W ₁₀)	-0.215	0.014*
تطوير البنية التحتية للمنظمة. (W ₁₁)	0.024	0.767
تطوير التركيب التنظيمي. (W ₁₂)	0.281	0.019*
تطوير الموارد البشرية. (W ₁₃)	-0.226	0.049*
تطوير المهام الوظيفية. (W ₁₄)	0.164	0.117

* $p < 0.050$

٣- **الفرض الرئيس الأول:** لاختبار مدى قبول الفرض البديل (H_A) و رفض الفرض العدم (H_0)، فقد تم اختبار الفرض الفرعي الأول و اختبار الفرض الفرعي الثاني من خلال استخدام معادلات الانحدار المتعدد، حيث قاست العلاقة التأثيرية بين إحداث التغيير التنظيمي (التابع) و بين أبعاد استخدام إدارة المعرفة المتمثلة في عمليات إدارة المعرفة و الأعمال المعززة لاستخدام إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة مجتمعة.

و قد تم رفض الفرض العدم و قبول الفرض البديل بالنسبة للفرض الفرعي الأول، رفض الفرض العدم جزئياً و قبول الفرض البديل جزئياً بالنسبة للفرض الفرعي الثاني، بناءً عليه يمكن القول بأن نتيجة الفرض الرئيس الأول هي رفض الفرض العدم جزئياً و قبول الفرض البديل جزئياً.

٤- **الفرض الرئيس الثاني:** لاختبار مدى قبول الفرض البديل و رفض الفرض العدم، فقد تم استخدام اختبار مان و يتني لقياس إذا ما كان هناك فروق معنوية

بين آراء أعضاء الإدارة العليا و بين آراء مديري الإدارات حول ما هو مطلوب القيام به عند البدء في استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي. إذا زاد مستوى الدلالة الإحصائية عن مستوى الثقة ($P < 0.050$) يعني قبول الفرض البديل، بالنظر إلى قيمة (P) في الجدول رقم (٧) نجد أنها كانت ($P > 0.000$) بالنسبة لكل ما هو مطلوب القيام به عند البدء في استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي و الذي تم اختباره، حيث هي ذات دلالة إحصائية غير معنوية أي الفروق غير جوهرية بين آراء أعضاء الإدارة العليا و بين آراء مديري الإدارات، لذا نقبل الفرض العدم و نرفض الفرض البديل لهذا الفرض الرئيس الثاني.

الجزء الرابع: النتائج و التوصيات

النتائج:-

- أ- النتائج العامة للدراسة:-
 - ١- أن ترتيب الأعمال المعززة لاستخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي حسب الأهمية النسبية كما ورد بالجدول رقم (٤).
 - ٢- كانت الفروق بين آراء فئات مجتمع الدراسة الثلاثة فروق معنوية عند مستوى دلالة ٠.٠٥، ما يدعم افتراض أن عمليات إدارة المعرفة و عمليات التغيير التنظيمي تتم بصورة متزامنة ديناميكية.
 - ٣- عملية التطبيق الخاص بالتغيير التنظيمي هي أهم عملية لدى أعضاء الإدارة العليا.
 - ٤- عملية التشخيص الخاص بإدارة المعرفة هي أهم عملية لدى مديري الإدارات و العاملين.
 - ٥- توافق على جميع العمليات المطلوب القيام بها عند استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي التي تم عرضها على المستهدفين، هذا يدعم تطبيق نموذج المقترح.
 - ٦- أن التغيير على مستوى استخدام التكنولوجيا هو التغيير التنظيمي الأكثر تأثيراً، هذا يدعم إمكانية استخدام إدارة المعرفة في شركات مجتمع الدراسة.
 - ٧- كان أهم ما هو مطلوب دعم الإدارة العليا، هذا يجعل دور أعضاء الإدارة العليا مهم عند البدء في استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي.

نموذج مقترح لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع
~ علح عمران علح العاتحي ~

٨- نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة، آخر ما هو مطلوب القيام به عند البدء في استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي داخل شركات القطاع محل الدراسة.
أ- نتائج اختبار الفروض الدراسية:-

جدول رقم (١٢)
نتائج اختبار الفروض

نتيجة الاختبار	نص الفرض	مسمى الفرض
نقبل الفرض البديل	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام إدارة المعرفة و بين إحداث التغيير التنظيمي داخل شركات القطاع وفقاً لآراء المستهدفين.	الرئيس الأول
نقبل الفرض البديل	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و بين إحداث التغيير التنظيمي داخل شركات القطاع وفقاً لآراء المستهدفين.	الفرعي الأول
رفض الفرض العدم جزئياً و قبول الفرض البديل جزئياً.	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعمال التي تعزز أمكانية استخدام إدارة المعرفة و بين إحداث التغيير التنظيمي داخل شركات القطاع وفقاً لآراء المستهدفين.	الفرعي الثاني
نقبل الفرض العدم	لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء أعضاء الإدارة العليا و مديري الإدارات شركات القطاع حول تحديد ما هو مطلوب للبدء في استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي.	الرئيس الثاني

ج- النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة:-

جدول رقم (١٣)
النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة

الترتيب	الهدف	مجال التحقيق من نتائج النتيجة
الأول	تحديد ما المطلوب للبدء في استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي وفقاً لآراء المستهدفين داخل شركات القطاع محل الدراسة.	التحليل الإحصائي نقطة هـ و الجدول رقم ٧. تحقيقه
الثاني	تحديد طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و بين إحداث التغيير التنظيمي داخل شركات القطاع وفقاً	التحليل الإحصائي نقطة ج و الجداول أرقام ٥ ، ٨ تحقيقه

نموذج مقترح لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع
 ~ علح عمران علح العالتي ~

	و ٩.	لآراء المستهدفين في شركات القطاع.	
تم تحقيقه	التحليل الإحصائي نقطة ب و الجداول أرقام ٤، ١٠ و ١١.	تحديد طبيعة العلاقة بين الأعمال المعززة لاستخدام إدارة المعرفة و بين إحداث التغيير التنظيمي داخل شركات القطاع وفقاً لآراء المستهدفين في شركات القطاع محل الدراسة.	الثالث
تم تحقيقه	الشكل رقم ١، التحليل الإحصائي الجداول أرقام ٤، ٥، ٦ و ٧.	وضع نموذج تطبيقي لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي داخل شركات قطاع الاتصالات الليبي.	الرابع

التوصيات:

- حيث يوصي الباحث بأن تقوم المنظمة بالعمل على تحقيق الآتي:-
- ١- الاهتمام بممارسة الأعمال المعززة على أن يكون تتابعها حسب الأهمية النسبية.
 - ٢- أن تتم عمليات إدارة المعرفة و التغيير التنظيمي بصورة متزامنة ديناميكية.
 - ٣- اهتمام أعضاء الإدارة العليا بكافة عمليات التغيير التنظيمي.
 - ٤- اهتمام مديري الإدارات و العاملين بكافة عمليات إدارة المعرفة.
 - ٥- تطبيق نموذج الدراسة المقترح لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي.
 - ٦- الاهتمام بالتغيير على مستوى استخدام التكنولوجيا بشكل خاص.
 - ٧- إظهار الدعم القيادة عند البدء في استخدام إدارة المعرفة لإحداث التغيير التنظيمي.
 - ٨- إعطاء نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة و ربطه بالتغيير التنظيمي اهتمام تواصل.

المراجع

- 1- Biswanath Dutta Devika P. Madalli , "Trends in knowledge modeling and knowledge management: an editorial", (**Journal of Knowledge Management**), (Vol. 19), (Iss 1), (2015) pp. 1-6.
- 2- Ahmad Firdauz and others, "Facility management knowledge development in Malaysia: added value in hospitality managerial competency", (**Facilities**), (Vol. 33),(Iss 1/2), (2015) pp. 1-32.
- 3- Pedro Reyes and others, "Knowledge Management Enterprise and RFID Systems: Adoption to Supply Chain Performance", (**Management Research Review**), (Vol. 38), (Iss 1), (2015), pp. 1-38.
- ٤- هيثم على حجازي، **إدارة المعرفة: مدخل نظري**، (عمان: الأهلية، ٢٠٠٥)، ص ٢٤.
- ٥- عبد الستار العلي و عامر قنديلجي و غسان العمري، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، (عمان: دار المسيرة للنشر و الطباعة، ط٣، ٢٠١٢)، ص ٢٨.
- ٦- المرجع السابق، ص ٩٢.
- 7- Ahmad Firdauz and others, "Facility management knowledge development in Malaysia: added value in hospitality managerial competency", **Facilities**, (Vol. 33), (No. 1/2), (2015), pp. 1-32.
- 8- R.Bejinaru and Ş. Iordache, "Intellectual Capital Dynamics within the Learning Organization", (**European Conference on Intellectual Capital**, 18-19 Aprilie 2011, Cipru Nicosia) pp. 70-77, ISBN:97-1-906638-95-5 CD;
- 9- Oliver Momcilovic and Jasmina Rajakovic, "Knowledge Management as Indispensable Factor in the Organizational Changes", **Journal of Eftimie Murgu University In Romania**, (Vol. 16), (No. 1), (2009).
- 10- Pedro Reyes and others, Reyes, Pedro and others, "Knowledge Management Enterprise and RFID Systems: Adoption to Supply Chain Performance", **Management Research Review**, (Vol. 38), (No. 1), (2015).
- 11- Camelia Baesu and DYNAMICS DURING Ruxandra Bejinaru, "ISSUES OF KNOWLEDGE ORGANIZATIONAL CHANGE", **The**

نموذج مقترح لاستخدام إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع
~ علح عمران علح العاتح ~

USV Annals of Economics and Public Administration, (Vol. 14),
(No. 1), (2014), pp. 147-153.

- ١٢- حازم حمد موسى الجنابي، **إدارة التغيير الاستراتيجي الامريكية الشاملة انموذجا**،
(عمان: دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، ط١، ٢٠١٤)، ص ص ١٦٧-١٦٨.
- 13- Peter Fehér, "Combining Knowledge and Change Management at Consultancies", **The Electronic Journal of Knowledge Management** ,
(Vol. 2) , (No. 1), (2004), pp. 19-32, available online at www.ejkm.com
- 14- Biswanath Dutta Devika P. Madalli , "Trends in knowledge modeling and knowledge management: an editorial", **Journal of Knowledge Management**, (Vol. 19), (Iss 1), (2015), pp. 1-6.
- 15- Zhi Ning Wang, et al, "Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance", **Management Decision**, (Vol. 52), (No. 2), (2014), pp. 230-258.
- 16- Zhi Ning , Wang, op cit.
- 17- P .Feher, op cit.
- ١٨- نوال محمود النادي الصبح، نموذج مقترح لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي
بالتطبيق على البنوك التجارية بمصر، أطروحة دكتوراه غير منشورة (مصر: جامعة
المنصورة، ٢٠٠٩).
- ١٩- سعد عبد جابر، "أثر إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي - دراسة تطبيقية على هيئة
التعليم التقني في العراق"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية بجامعة كربلاء، (المجلد ٦)،
(العدد ٢٥)، (٢٠٠٩)، ص ص ١٩٠-٢٢٣.