

أثر إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي – دراسة تطبيقية في هيئة التعليم التقني

المستخلص

استند البحث على متغيرين رئيسيين يتفاعلان بينهما ليشكلا الإطار الفلسفي له هذان المتغيران هما إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي وقد انطلقت من مشكلة عبر عنها بعدد من التساؤلات استهدف من الإجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والمرامي الفكرية لهذه المتغيرات كونها من المواضيع الحديثة على البيئة العربية عامة والبيئة العراقية خاصة ومن ثم تشخيص علاقاتها وأثرها وتكونت من عينة من كليات هيئة التعليم التقني والتي يتوقع أنها اقرب ما تكون الى المنظمات المعرفية وقد حددت تلك العينة (٢٦) مشاهدة من أولئك في المستوى التنظيمي الأول والثاني مضافا إليهم من هم بدرجة أستاذ. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها :-

١_ ضرورة امتلاك صناع المعرفة كل المقومات التي تجعلهم أهلا لشغل هذا المنصب وأهمها القدرة على التبصر والمهارة والخبرة.

٢- تتوفر في المنظمات المبحوثة عمليات إدارة المعرفة والتي تسهم في دعم عملية التغيير التنظيمي بمستوى مقبول وبالرغم من توفرها، إلا أنها تحتاج الى دعم هذه العمليات وتطويرها.

٣- إثبات صحة الفرضية التي تشير الى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيراتها اذ حصل متغير تطبيق المعرفة على أعلى قيمة ارتباط وهذا يدل على ان عمليات المعرفة هي جوهر تحسين إدارة المعرفة. فيما حصل متغير الهيكل التنظيمي من خلال عده التغيير التنظيمي على قيمة ارتباط عالية وذلك باعتبار هذا الهيكل يمثل حاملي التغيير في الكلية.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مشكلة البحث ، والمناهج المعتمدة لمعالجتها وأهميتها وأهدافها وفرضياتها والأدوات المستخدمة ومتغيراتها والمقاييس المستخدمة وحدود وعينة البحث وكالاتي :

أولاً / مشكلة البحث

أزداد الاعتراف بإدارة المعرفة في الدول المتقدمة بشكل أعمق من الدول النامية ومنها العراق. فقد لمس الباحث حاجة القطاع التعليمي في العراق في تقبل الأفكار والممارسات الجديدة ومنها إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي في ظل الظروف الحرجة ، وأصبح من الواضح وبشكل لا يقبل الشك إن المعرفة لها دور كبير في التغيير التنظيمي، إذ تتجسد المعرفة في خصائص القدرات التنظيمية وفي صلب كل منها فالمقدرة المعرفية يمكن أن تستخلص من المعرفة وأساليبها في إيجاد التميز على المنافس وهذا يدل على ان: المعرفة هي المصدر وهي نادرة في المجال التي تعمل فيه وتتميز به المنظمة برغم وفرتها. واستنادا لما ذكر يمكن إظهار مشكلة البحث من خلال عدد من التساؤلات وكالاتي:

- ما هي طبيعة ومستوى وأبعاد كل من إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي؟
- هل تقود المعرفة إلى تقديم أهداف تغييرات تنظيمية ضرورية؟
- هل هناك علاقات ارتباط وتأثير ذوات دلالات معنوية بين متغيرات البحث؟

ثانياً : منهج البحث

أعتمد البحث على وفق طبيعة متغيراتها المدخل السلوكي إذ أن المعرفة فعل إنساني، والتغيير التنظيمي هو سلوك لموارد المنظمة البشرية والمعبر عنه بقدراتهم الإبداعية، لذا فإن هذا المدخل هو الملائم لتحقيق أهداف البحث، وفي جانب آخر أعتمد البحث على المنهج الاستطلاعي لجمع البيانات من العينة فضلاً عن استخدام المنهج الوصفي Descriptive في عرض البيانات والمنهج التحليلي (Analytical) في تحليل نتائجه والمنهج المقارن لتفسير الفروقات بين الكليات الإدارية والهندسية والطبية.

ثالثاً : أهمية البحث

تشكل المعرفة والتغيير التنظيمي دوراً حيوياً في أداء عمل مختلف المنظمات مما يتطلب الخوض في متغيراتها بشكل خاص في قطاع التعليم التقني لما لها من تأثيرات في رسم الآفاق المستقبلية لهذا القطاع لذا تتجلى أهمية البحث كالاتي :

١- يعد موضوع التغيير التنظيمي والمعرفة واثارهما الممكنة في تحقيق أداء كفوء على الأمد الطويل من المسائل التي يسعى الباحثون إلى دراستهم لتقديم الأنموذج الذي يساعد عمادات الكليات نحو تصنيف القدرات التي تمتلكها والتي تقود إلى تغييرات استراتيجية.

٢- بناء مستقبل المنظمات والمؤسسات مهما كانت طبيعة أعمالها وفعاليتها من خلال تفاعل متغيرات إدارة المعرفة مع القيادات التعليمية.

٣- تشخيص دور وتأثير وتباين إدارة المعرفة للقيادات التعليمية الميدانية للتغيير التنظيمي بالشكل الذي يمكن مواكبتها للتغييرات المعرفية في ميدان التعليم التقني عالمياً .

رابعاً : أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث ، وقلة الدراسات الميدانية الرابطة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي فإن هذا البحث يسعى لتحقيق الأهداف الآتية :

١- تحديد مدى توفر إدارة المعرفة في الكليات المبحوثة واختبار العلاقة الارتباطية وقوتها بين أبعاد إدارة المعرفة وبين ممارسات التغيير التنظيمي.

٢- تحديد التغييرات التنظيمية التي أجرتها الكلية، ومعرفة مدى وتأثير كل من بعدي إدارة المعرفة في مجالات التغيير التنظيمي.

٣- تشخيص مستوى التغييرات التنظيمية التي أجرتها الكلية في مجال البحث.

٤- استكشاف الفروق في الكليات الإدارية ثم الكلية الهندسية ثم الكلية الطبية عينة البحث على مستوي إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.

خامساً / فرضيات البحث :

تتطلق فرضيات البحث من محاولات الإجابة عن التساؤلات الفكرية والتي عبرت عن مشكلة البحث ، وعلى النحو الآتي :

١- الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.

٢- الفرضية الرئيسية الثانية : هناك تأثيرات ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي .

٣- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الكليات عينة البحث .

سادساً / عينة البحث

يمكن وصف عينة البحث من خلال الخصائص الشخصية للوظيفة والمبينة في الجدول (١) والتي يمكن أن نستنتج من خلالها الآتي:-

١. بلغ مجموع عينة البحث (٢٦) منتسب (١٨) ذكر ، (٨) أنثى موزعين بين الكليات التقنية الإدارية والهندسية والطبية، حيث شملت عينة البحث (٢) عمداء الكليات و (١٥) رئيس قسم و (٩) أساتذة مختصون من هم بلقب أستاذ مساعد وبلغت نسبة الذكور ٦٩% مقابل ٣١% للإناث وهي نسبة لا بأس بها لاسيما إذا أخذنا بعين الاعتبار طبيعة القطاع التعليمي الذي يفضل كلاهما بسبب الخبرة العلمية والإمكانية في التوسع والتطوير .

٢. كانت أعمار غالبية أفراد العينة تتراوح ما بين (٤٠-٤٩) سنة إذ بلغت ١٤ منتسب ما بين ذكر وأنثى لتشكل ٥٤% من مجموع العينة ككل ، فيما بلغ عدد الذين من فئة (٥٠-فأكبر) (٦) منتسب نسبة ٢٣% كما بلغ عدد الذين من فئة (٣٠-٣٩) سنة (٦) منتسب بنسبة ٢٣% أي تجاوزت متوسط عمر أفراد العينة (٣٣) سنة مما يدل على النضج وهذا كان متوقعا في بيئة التعليم في العراق التي تتخذ الأقدمية معيارا ومبدأ لتولي المناصب العليا في المنظمة، هذا قد يفقد هذه الكليات حماس وأفكار المستويين الأول والثاني من الشباب خاصة مع الميل المتزايد للتغيير .

٣. كانت أعلى نسبة من التحصيل الدراسي قد تمثلت بحملة شهادة الدكتوراه ، إذ بلغ عددهم (١٩) منتسب لتشكل نسبة ٧٣% من المجموع الكلي للعينة وهذا يدل على إمكانية التغيير والتطوير في مؤسساتهم التعليمية ، وجاء حملة شهادة الماجستير في المرتبة الثالثة إذ بلغ عددهم (٧) منتسب لتشكل نسبة (٢٧%) من العدد الكلي للعينة وهذا مؤشر جيد من اعتماد ذوي المؤهلات العلمية العالية لتولي المناصب الإدارية العليا في القطاع التعليمي الحيوي .

٤. كانت أعلى نسبة من حملة اللقب العلمي أستاذ مساعد إذ بلغ عددهم (١١) منتسب لتشكل نسبة (٤٢%) ، كما بلغ عدد الذين يحملون لقب مدرس (٨) منتسب لتشكل نسبة (٣٨%) من العدد الكلي للعينة ، وجاء لقب أستاذ (٤) بنسبة (١٥%) كما بلغ عدد الذي يحملون لقب مدرس مساعد (٣) أي بنسبة (١١%) من العدد الكلي للعينة .

٥. بلغ متوسط سنوات الخدمة في الهيئة (٢٥%) لعموم العينة وكانت أكبر نسبة لفئة (١٦-٢٠) و (٢٠ فأكثر) سنة حيث كانت نسبتهم ٣٠% على التوالي وتعكس هذه النتائج مستوى عالي من الخبرة والاستقرار والتوسع في مؤسساتهم .

٦. بلغ مستوى الخدمة في الموقع الوظيفي لعموم العينة (٢٥%) وكانت أعلى نسبة لعينة (١-٥) سنة (٤٢%) ويليها ٢١ فأكثر سنة بنسبة ٢٣% وتعكس هذه النتائج خبرة مضافة على خبرة أفراد العينة الحالية والسابقة مما يوفر للمستوى الأول والثاني خبرة وإمكانية في توقع المشاكل التي تواجهها وتساعدهم في وضع الحلول للمشاكل واتخاذ القرارات...

سابعا: المقاييس المستخدمة: استخدم الباحث مجموعة من المقاييس غالبا ما تكون مستعارة ومستخدمة في دراسات سابقة تم إجراء بعض التحويلات عليها لتلائم مع متطلبات البحث واعتمد في جميعها على مقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو الآتي:

١- مقياس إدارة المعرفة: تم استعمال مقياس (fraunhofer, Berlin) المستخدم في بحث (2002); (heisig&vorbec) حول فقرات عمليات المعرفة.

٢- مقاييس التغيير التنظيمي:

أ. استخدم الباحث في قياس متغيرات التغيير التنظيمي أنموذج (Griffin , 1999 :392) في وصف المتغيرات الفرعية بعد أن تم تكيف البعض منها على وفق طبيعة العمل .

الجدول (١) خصائص العمداء ورؤساء الأقسام والأساتذة المختصون عينة البحث

الخصائص العينية	عدد العينة	النوع	الجنس		العمر	التصنيف التراسي	اللقب العلمي	مدة الخدمة في الهيئة				مدة الخدمة الوظيفية الوظيفة	
			أنثى	ذكر				٢١ فأكثر	٢٠-١٦	١٥-٦	٥-١		
الكلية الإدارية	١ ٤ ٤ ٤		٤	٥	٢	٥٠-٤٠	أستاذ	١				٢١ فأكثر	١
						٣٩-٣٠	م.م	٧				٢٠-١٦	٢
						٢٩-٢٠	مدرس	١				١٥-٦	٢
							مدرس مساعد	-				٥-١	٤
			٤	٥	٢	٥٠ فأكثر	أستاذ	١				٢١ فأكثر	٣
						٤٩-٤٠	م.م	٧				٢٠-١٦	٢
						٣٩-٣٠	مدرس	١				١٥-٦	١
						٢٩-٢٠	مدرس مساعد	-				٥-١	٤
			٤	٥	٢	٥٠ فأكثر	أستاذ	١				٢١ فأكثر	٣
						٤٩-٤٠	م.م	٧				٢٠-١٦	٢
						٣٩-٣٠	مدرس	١				١٥-٦	١
						٢٩-٢٠	مدرس مساعد	-				٥-١	٤

-	٢	٢	٤	٢	٣	٣	-	١	٣	١	٣	٣	٥		٢	٤	٢		٢	٦	-	٦	٢
١	٣	٢	٣	٤	٣	٢		١	٧	١	-	٧	٢	-	-	٢	٥	٢	٠	٤	٥		

المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد على استمارات الاستبيان لأنه لا يشمل العدد الكلي بل عينة البحث فقط.

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً : إدارة المعرفة :

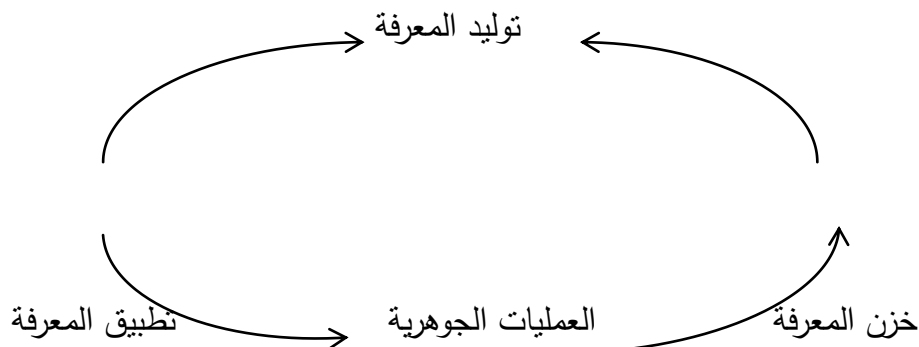
١- المفهوم : يعد موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات التي استقطبت اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في شتى حقول المعرفة والعلوم ، إلى تحديد مفهومها من جانب كونها موجودا غير ملموس أو إنها راس مال فكري ، إذ يشير (Stewart:1997:55) إلى أن مهارات العاملين ومعلوماتهم ومعرفتهم تعد راس مالاً فكريا في حال إذا طبق عليها شرطان أساسيان هما :

التميز : بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات المعلومات في المنظمات المنافسة ، وان تكون استراتيجية. وأشار إليه (Daft:2000:258) بأنه رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة من الناحية المعلوماتية. وأشار (العنزي ٢٠٠١ - ١٢٨) ، قاعدة للبيانات ونماذج للتحليلات والحلول الناجحة للتعامل مع المشاكل إلى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة.. أما ما يخص التركيز على إدارة المعرفة (Knowledge Management) فإنها ستركز على أنشطة استقطاب وتكوين المعرفة ، ابتكار المشاركة وتوزيع المعرفة داخل المنظمة (Daft: 2003 :64) فقد أشار (Hempel /2000 :38) بأنها حزمة من أنشطة استقطاب، اختزال، تنسيق النشر، ابتكار المعرفة. وعبر (Duffy / 2000 : 64) أنها عملية موجهة للإبداع واستثمار الفكر والخبرة التنظيمية وتعزيز وإسناد توليد المعرفة الجديدة ، ويرى (Turban:2001:336) ، إلى أن إدارة المعرفة (هي عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة ، أما (Alvi:2001:10) نظر إلى إدارة المعرفة من ثلاثة مداخل: المعلوماتية: تتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات، والتكنولوجي: من خلال بناء نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات مثل

النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات الذكية، والثقافي: يهتم بالإبعاد السلوكية والفكرية لإدارة المعرفة من خلال التعلم الجماعي المتواصل. وبين (الصباغ: ٢٠٠٢: ١) أن مفهوم إدارة المعرفة يفهم من قبل بعض الباحثين على أنه مفهوم يركز على الجهود المعقدة الخاصة بتنظيم المداخل إلى مصادر معلومات متاحة عبر الشبكات، والبعض الآخر يفهمه على أنها آخر صرعات منتجو تقنية المعلومات والاستشاريون الإداريون لبيع حلولهم المبتكرة إلى رجال أعمال المتلهفين لأية أداة تمكنهم من تحقيق التقدم التنافسي الذي هم أحوج ما يكونوا إليه في ظل العولمة. ويشير (wiig:2002:14) إلى أن إدارة المعرفة هي عملية ابتكار وبناء وتجميع وتنظيم وتحويل ونقل وتطبيق وحماية المعرفة والتي يجب أن تكون إدارة دقيقة وواضحة وعلى جميع المساحات والمناطق المؤثرة. ويرى (ewyk:2003:12) بان الوثائق تعد مستودعات للمعرفة أو أنها على الأقل تعد مصادر المعلومات لغرض تطوير المعرفة. وعرفها (ألكيالي: ٢٠٠٤: ٢) بأنها إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق رضا الزبون من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار والإبداع فضلا عن كفاءة عملية اتخاذ القرار. وعرفها (Devenport:2004:5) أنها استثمار وتطوير أصول المعرفة مع النظر إلى أهداف المنظمة وتتضمن كل العمليات المتعلقة باشتراك، خلق، صيانة المعرفة وتسهيل الاشتراك والتعلم.

٢- عمليات إدارة المعرفة

تبين مما سبق ان العديد من الباحثين والكتّاب أمثال (Wiig:2002) و (Newman:2000) و (Montana:2000) و (Turban:etal:2001) اقرّوا بكون إدارة المعرفة هي العملية التي تعمل على إغناء وإثراء المعلومات وإيصالها إلى مستوى المعرفة حيث يمكن الوصول إليها وتخزينها ومشاركتها وتوزيعها وإدامتها واستخدامها وإعادة استخدامها من خلال تفاعلها وتكاملها مع بعضها للوصول إلى النتيجة المطلوب وإن تحسين عملية المعرفة يعد جوهر إدارة المعرفة، وأنها مشتقة من المعلومات والتي تحصل عليها المنظمة من مصادرها الخارجية والداخلية ، (المهارات والخبرات) حيث تقوم بتحويلها إلى معرفة ثم المشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها ثم استرجاعها للتطبيق (Martinse:2001:28)، لذا يضع اغلب الباحثين والكتّاب هذه العمليات ويشكل حلقة مغلقة وهي ما تسمى بالعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.



الشكل (١)

- Source (Martins K& heisig p.vorbeck , 2001: 28)

•

بينما يرى (Martins,etal:2001:28) بان العمليات الجوهرية لادارة المعرفة تتضمن : توليد المعرفة (Knowledge Generating) و تخزين المعرفة (Knowledge Storage) وتوزيع المعرفة (Knowledge Distribution) وأخيراً تطبيق المعرفة (Knowledge Application) ، ويؤكد (kapoor:2000:3) على ضرورة امتلاك المنظمة تعلم تنظيمي (Organizational Learning) حتى تستطيع أن تولد المعرفة وبالتالي توزيعها ونشرها وانه لا بد أن يكون لنظام ادارة المعرفة القدرة على خزن المعرفة وتوفير وسائل تحديثها والإضافة عليها واعادة تصحيحها . ويرى (Heisig&Vorbeck:2000:114) بان عمليات إدارة المعرفة على وفق أنموذج منظمة (Fraunhofer IPK 2000) يتضمن ست عمليات أساسية لإدارة المعرفة هي : تشخيص المعرفة وتحديد أهداف المعرفة وتوليد المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيعها وأخيراً تطبيقها (الكبيسي:٢٠٠٢: ٦٨) ، فيما يشير (الصباغ : ٨:٢٠٠٢) إلى أن إدارة المعرفة لا تتعلق بإدارة موارد المعرفة بل تتعداها إلى إدارة العمليات الخاصة بتلك الموارد والمتمثلة : بتطوير المعرفة (Development) والحفاظ على المعرفة وتخزينها واستخدام المعرفة وتطبيقها ومشاركة المعرفة ويرى الباحث إن أنموذج (Heisig & Vorbeck) في عمليات إدارة المعرفة يتسم بالشمولية والوضوح في عملياته حيث يحتوي على اغلب العمليات التي تم ذكرها من لدن الكتاب والباحثين ، ومن هنا سيتم اعتماد عمليات إدارة المعرفة على وفق هذا الأنموذج في بحثنا الحالي، وفيما يأتي شرح لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة :

١- تشخيص المعرفة Knowledge Identification

تعد عملية تشخيص المعرفة من أولى عمليات إدارة المعرفة وتعد من العمليات المهمة لأنه بدون عملية التشخيص للمعرفة المتواجدة لدينا لن نستطيع الوصول إلى مستوى المعرفة المنشود لأداء أعمالنا من خلال زيادة رصيدنا من المعارف ، ففي ضوء نتائج عملية التشخيص يتم وضع البرامج والسياسات الأخرى ، وتعد عملية التشخيص مهمة جدا لأنه من نتائجها معرفة مواقع المعرفة المتواجدة والأشخاص الحاملين لهذه المعرفة وبالتالي فإن نجاح المنظمة في أدائها لأعمالها يعتمد على دقة نتائج هذه العملية (الكبيسي:٢٠٠٢:٦٩). ويشير (Nara rajan & Skekhar 2000:138) إلى أن عملية تمثيل المعرفة تعد من أولويات عملية التشخيص أي تمثيلها

في هيئة قواعد إذ يقوم خبراء المعرفة باستخلاص المعرفة من الخبراء مباشرة أو من الوثائق الفنية ويتم تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية والدلالة الصورية لتحويل العلاقات المنطقية من خلال استخدام دوال الإسناد .

٢- تحديد أهداف المعرفة (Define Knowledge, goals)

تدرك المنظمات لا سيما التعليمية منها إن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ، وفي معرض بيان أهمية تحديد المعرفة ذكر (prior,1999,4).

إذا كان الغرض غير مبلور بوضوح فإن الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم سوف لا يتمكنون من فهم أي نوع من المعرفة التي تعد حاسمة لعملهم ويجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الإنجاز ، وبشير (Heising & worbeck :2000,118) أن إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتطوير أهداف واضحة للمعرفة ومنها تحسين العمليات وخلق الوضوح حول كل من (مجالات عمل الكليات والمشكلات وعملياتها) وتسهيل الإبداع وعملية التخطيط والتنبؤ .

٣- خزن المعرفة (Knowledge Storage)

وتشير إلى عمليات البحث (search) والوصول (Accessing) والاحتفاظ (Keeping) وأشار (ملكود:٢٠٠٠:٤٥١) إلى وجود نوعين من وحدات الخزن هي:

الخزن التعاقبي: ويستخدم الشريط الممغنط لخزن المعرفة التراكمية

الخزن للوصول المباشر: ويستخدم القرص الممغنط إذ يمكن قراءة المخزون فيه ولسنوات طويلة ، وأشار (Duffy,2000,66) إلى أن قيمة المعرفة لا تعتمد على لحظة توليدها وإنما على القيمة البعيدة للمعرفة لذا يجب إدامة مستودعات المعرفة .

٤. توليد المعرفة (Knowledge generating)

وتعني خلق (Creating) اكتشاف (Discovery) واكتساب (Acquiring) وأشار (Bourdreaux & couittard:1999:27) إلى أن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد .

فيما أكد (Rastogi:2000,40) أنها تبدأ بأقسام البحث والتطوير والتفكير الإبداعي، وأشار إن المعرفة تكتسب من خلال التعلم البحث العلمي التطوير التقني.

٥- توزيع المعرفة (Knowledge Distribution)

وتشير الى عمليات التوزيع والمشاركة والتدفق والنقل، وتتضمن العديد من الطرائق مثل فرق المشروع وشبكة المعلومات الداخلية والتدريب ووكلاء المعرفة.

وأشار (Me Deermott,1998,3-7) الى دور تجمعات الممارسة التي تأخذ على عاتقها المشاركة بالمعرفة ، ونوه (sarvary,199 9,98) بنموذج الوكيل التقني (Technology- Broker) والذي يقوم بنقل وتوزيع المعرفة عبر الصناعات .

٦- تطبيق المعرفة (Knowledge Application) :

وتشير الى مصطلحي الاستعمال (USE) والاستفادة (Utilization) وتقع عملية التطبيق على مدير، واجبه الحث على التطبيق الجيد ، ويؤدي تطبيق المعرفة كما أشار (Heising & worbeck:2000,119) الى ابتكار المعرفة الجديدة ويسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي. وأشار (الكبيسي:٢٠٠٢،٧٧) إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة. وأكد (اللامي:٢٠٠٦،١٨) إن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة التي يتم تطبيقها.

ثانياً : التغيير التنظيمي

١- المفهوم :

حظي مفهوم التغيير التنظيمي موضع اهتمام كتاب وباحثي المنظمة، فقد عرفه: (Robbins , 2000 , 629) جعل الأشياء مختلفة، وأشار إليه (الزبيدي، ٢٠٠٠ : ٥) على انه تفكير مسبق وحالة من الاستفسار الدائم لجعل المنظمة في وضع تكيفي مع متغيرات بيئتها الخارجية والداخلية الآنية والمستقبلية . وكما عبر عنه (القرينوي ، 2000 : 327) على أن التغيير " هو قانون الحياة ، وليس الثبات " وعلى المنظمات أن تنمو سريعاً لمجاراة هذا التغيير . وان نوجهه نحو أهداف محددة ومقصودة ومخطط لها ، وألا فانه سيسير في اتجاه غير مرغوب فيه . ويرى (50 , 2001 , Carter Namara) إن مفهوم التغيير التنظيمي يسלט الضوء على التغير الشامل في المنظمة ، ويشمل التغيير الحاصل في المهمة وإعادة هيكليّة (العمليات) والتقنيات الجديدة، والدمج، وبرامج جديدة مثل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، والموارد البشرية، وعرفه (الذهبي، ٢٠٠١، ٢٨١) بأنه التبدل أو التحول من شيء إلى آخر، وقد يكون هذا الشيء الجديد أو تلك الحالة سلبياً أو ايجابياً، أو مزيجاً من كليهما وذلك تبعاً للمعايير

المعتمدة في هذا المجال. وعبر (Daft : 2001 : 352) عنه بأنه عبارة عن تبني فكرة جديدة أو سلوك جيد وعده (المولى ، ٢٠٠١ : ٦) إلى التغيير التنظيمي على انه العملية المخططة التي يراد منها التأثير في المنظمة ككل أو أحد عناصرها أو أقسامها ، من خلال إجراء التغييرات المناسبة في الموارد المنظمة التي تتمثل (بكل ما تمتلكه المنظمة من هيكل، وثقافة، وموارد ، سواء كانت ملموسة أم غير ملموسة فضلاً عن فلسفة الإدارة بما ينسجم مع البيئة الإستراتيجية التنظيمية، وأشار (daft,2001:352) بان التغيير التنظيمي يعد معياراً لقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في محيطها باستمرار بحيث تحقق افضل مواءمة واسرع استجابة له. أما (أللوزي، ٢٠٠٣، ٥٠) ، فقد عرفه (العميان ، 2004 : 344) . أنه عملية تسعى الى زيادة الفعالية التنظيمية باستخدام معارف وأساليب في العلوم السلوكية. وحاول (العميان) أن يميز بين كل من **التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي** ، فالتغير التنظيمي هو " ظاهرة طبيعية وعفوية قد تنجم تحت تأثير التغييرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها " أما التغيير التنظيمي فهو " تغيير موجه وهاذف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل ويرى (اللامي، ٢٠٠٦، ٥٣) ، إن التغيير التنظيمي هو مجموعة النشاطات التي تعتمدها المنظمات للانتقال من حالتها الحالية الى حالة جديدة في المستقبل وتشمل هذه النشاطات : الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والتكنولوجي. ويتضح مما سبق أن التغيير بمفهومه العام هو الوسيلة التي تسهم في تحويل الوضع الحالي إلى وضع آخر وفقاً لمتطلبات المستقبل وبما ينسجم والتكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

٢- مجالات التغيير التنظيمي

تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد المجالات التي يشملها التغيير التنظيمي ، والغاية منه تحقيق النجاح بالرغم من وجود نقاط التقاء واختلاف الأفراد وجماعة العمل والتنظيم والاتصالات والعلاقات مع الجماعات وعمليات التخطيط وأعطى (Hellrigel) وزملاءه صفة الشمولية فقد حددوا ستة متغيرات متفاعلة مع بعضها وتعد بؤرة التغيير المخطط وكما يلي (Hellrigel, et al:2001:556)، كمتغير الأفراد، والثقافة، والهيكل التنظيمي، والإستراتيجية، ويوضح الشكل (٢) تلك المتغيرات.

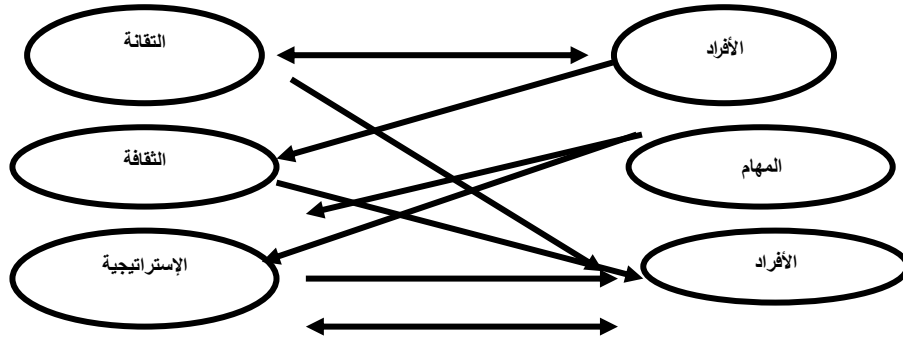
جدول (٢) عمليات إدارة المعرفة حسب آراء الكتاب (الباحثين)

تمثيل المعرفة	تنقية المعرفة	تقييم المعرفة	حماية	تنقيح المعرفة	إدارة المعرفة	ترميز	نقل المعرفة	تكامل	استنتاج	اكتساب	تقاسم المعرفة	تنظيم المعرفة	جمع المعرفة	إنشاء	تطبيق	توزيع	خزن	معالجة	تحديد	تخصيص	التقاط	التجسيد	التشارك	Nonak & Takeuchi
																				*	*	*		

واسترشادا بما تقدم من مجالات للتغيير التنظيمي فان البحث يتبنى المجال الذي أشار إليه (griffin:1999) هو عبارة عن التغييرات التي تعتمد الكليات في مجال تصميم العمليات والتركيب التنظيمي والموارد البشرية والتقانة والعمليات.

وذلك أكثر المجالات التي يشملها التغيير لكونها أكثر الأعمال وسيتم تناول هذه المجالات بشيء من التركيز وهي إحدى المقومات الأساسية لاستمرارها وديمومتها.

الشكل (٢) مجالات التغيير التنظيمي (نموذج Hellrigel)



- Source :Hellrigel & slocum 2001:550

الجدول (٣)

الثقافة والعمليات	الموارد البشرية	التصميم والتركيب التنظيمي
ثقافة المعلومات	القدرات والمهارات	التصميم التنظيمي
الأجهزة والمعدات	الأداء	تقسيم العمل
طرائق العمل	الإدراك	الاتصالات
تدفق العمل	التوقعات	العلامات
أنظمة السيطرة	المواقف	آليات التنسيق
نظام الرقابة	القسم	الخط الإشرافي
تكنولوجيا المعلومات	الاتجاهات	التصميم الشامل
		الثقافة
		إدارة الموارد البشرية

- Source :Griffin R.W., 1999,392)

أ. تصميم العمليات : ويشير (Robbins, 1999,350) بأن التصميم يتطلب التغيير في العمليات وإضافة وحدات تشغيلية جديدة. وتشمل تلك المتغيرات المتعلقة بتصميم أو إعادة تصميم الوظائف وتحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فرق العمل ، إذ تهتم بطبيعة العمل نفسه (الشماع ، 2000 : 37) ، (Hellriegel , et al , 2001 : 550) فالتصميم الجيد للأعمال يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وكذلك تحقيق رضا افضل عن العمل . وهناك عدة عوامل تدفع المنظمة نحو أحداث التغيير في أعمالها ومنها المتطلبات التنظيمية . والحاجات والأهداف الفردية.. وأشار (الشماع ، 2000 : 37) الى أن تلك المتغيرات المتعلقة بتصميم العمليات أو إعادة الوظائف وتحديد الواجبات والوظائف تهتم بطبيعة العمل نفسه ويعد تغيير العمليات من أكثر الأساليب شيوعاً في تنفيذ التغيير لسهولة تطبيقها ، **Ivancevich & Matteson** ، 2002 : 641 . أكد (Davenport , T.H. 2004) بأن التصميم يتضمن التغيرات التكنولوجية أساليب صناعة المقومات والخدمات ، ومناهج العمل والمعدات

ب- الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من أهم موجودات المنظمة ، إذ تحدد فاعلية المنظمة من خلال المهارات وقدرات أفرادها ، وأنها تعطي المنظمات ميزة تنافسية ، وعلى المنظمات أما تعمل باستمرار على مراقبة هياكلها التنظيمية للبحث عن أفضل طريقة تؤمن لها تحفيز الموارد البشرية وتنظيمها (النزيدي، ٢٠٠٠ : ١٧٠) .

فالتغيير التنظيمي بصورة رئيسية يهدف الى تعديل سلوك الأفراد واتجاهاتهم وادراكاتهم وخصائصهم وتحفيزهم لتحسين العمليات الفردية والجماعية والمهمة في اتخاذ القرارات وتحديد المشاكل (Hellriegel,etal:2001:562).

ج. التقانة والعمليات: أن التغييرات في التقانة هي تعديلات في طرائق العمل المستخدمة من قبل المنظمات لإنجاز مهامها وقد تتضمن هذه التعديلات تقنيات وسائل الإنتاج الحديثة ، إختيار وتحقيق سياسات جديدة لأداء العمل (Dessier , 2000 : 293) ، وليبيان أهمية وضرورة التغيير التقاني في المنظمات فقد أشار (المحمداوي ، 2000 : 57) على انه " كلما كانت التقانة المستخدمة ذات طبيعة ثابتة غير متجددة ومقترنة بعمل نمطي واحد أو مجموعة أعمال نمطية أو روتينية ويمثل ذلك عمليا في (خطوط الإنتاج الثابتة أو الخطوط التجميعية لسلمة معينة) فهنا غالبا ما يشاهد المرء محدودية السلوك وعدم الانفتاح فضلا عن قلة الإبداعات بعكس الحال فيما لو امتلكت المنظمة تقانة عمل متغيرة باستمرار" . كما يتضمن تطبيقات للطرائق الجديدة لتحويل الموارد إلى منتجات وخدمات، كما يتضمن المعدات المادية الجديدة والتغييرات في طرائق العمل والتقنيات المتطورة (Gibson ,et al 2003 :476)

د. التركيب التنظيمي

وبشير (Jones,1995,482) إن التغيير في الهيكل يحصل على جميع المستويات في المنظمة ، ولا يقتصر على مستوى إداري معين،الهيكل التنظيمي يحتاج إلى تغيير لتحسين الإنتاج وتقديم افضل الخدمات للزبائن ويتضمن التغيير في كل من هيكل المنظمة والسياسات ووسائل التنسيق وأنظمة السيطرة والمعلومات الإدارية والإدارة الإستراتيجية والموجهة غالبا من الأعلى إلى الأسفل أي أن التغيير يجري بتفويض من الإدارة العليا (Daft , 2001 : 357) كما أن نمو المنظمات واتساع أسواق منتجاتها يتطلب ضرورة تغيير هيكلها بغية تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء (اللامي ، ٢٠٠٦ : 40)

المبحث الثالث

وصف نتائج متغيرات عينة البحث

أولاً: عرض نتائج متغيرات إدارة المعرفة

تظهر النتائج الواردة في الجدول (٤) إجابات أفراد العينة عن متغير عمليات إدارة المعرفة وجد من الاهتمام بها وفق قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، إذ تشير تلك القيم الى الوسط الحسابي العام لهذا المتغير إذ بلغ (٣,٧١) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٤).

يوضح الجدول المشار إليه إلا أن متغير تطبيق المعرفة وخبزها حقاً أعلى وسط حسابي إذ بلغ ٣ و٨٧ وبتشتت قليل للإجابات (٠ و٧٧) و ٣ و٨٧ وبتشتت قليل أيضاً (٠ و٧٧) ، الأمر مما يؤكد على اعتماد أساليب لتطبيق المعرفة واستقطاب الأفراد ذوي الخبرة واعتماد أعضاء مجلس الكلية لعملية خزن المعرفة وانسجام إجابات العينة من هذه المستلزمات. مما حصل متغير تشخيص المعرفة أدنى وسط حسابي إذ بلغ ٣ و٤١ وبتشتت ٠ و٧٠ . أما باقي المتغيرات فقد حققت وسط حسابي أعلى من الوسط المعياري والتي تراوحت ما بين (٣ و٤٨ ، ٣ و٧٦ ، ٣ و٨٤) الأمر الذي يؤشر الاهتمام باستخدام مجالات إدارة المعرفة في الكليات الثلاثة في المحافظة على الخبراء وبناء الخبرات واستثمار الفرص.

ثانياً: عرض نتائج متغيرات التغيير التنظيمي

ويشير الجدول (٥) إلا أن أعلى وسط حسابي حقق فوق الوسط المعياري إذ بلغ ٣ و٩٤ وبتشتت بلغت ٠ و٦٨ عن متغير التقانة من العمليات وهذا يعكس درجة انسجام أفراد العينة بخصوص التغير مما يدل على اهتمام السادة الأعضاء بالتقانة والعمليات يهدف لتحقيق أداء عالي من الأعمال والأجهزة والمحافظة عليها في المؤسسات التعليمية والاعتماد عليها والذي يؤدي إلى تحسين وتطوير صفاتهم وحصل متغير التغيير في التركيب التنظيمي أدنى وسط حسابي إذ بلغ ٣ و٤٦ وبتشتت ٠ و٦٩ أما باقي المتغيرات فقد حقق وسط حسابي أعلى من الوسط المعياري والتي تراوحت ما بين ٣ و٥٨ ، ٣ و٦٣ ، الأمر الذي يشير الى اهتمام أعضاء عينة البحث بالتغيير وابتكار الأساليب الجديدة في العمل التي ترفع من إدارة مؤسساتهم التعليمية.

جدول (٤) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات عمليات ادارة المعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات مجالات ادارة المعرفة	
١,٠٢	٣,٥٧	نشر الابتكارات	تشخيص المعرفة
٠,٨٩	٣,١٩	العرض الصوري لخرائط المعرفة	
٠,٩٠	٣,٤٦	تخصيص الندوات	
٠,٧٠	٣,٤١	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
٠,٨٥	٣,٥٧	عملية اتخاذ القرار	تحديد أهداف المعرفة
٠,٨٢	٣,٩٦	الحوار المباشر مع الخبراء	
٠,٧٢	٣,٧٣	خبراء العينة الخارجية	
٠,٨٤	٣,٨٠	وضوحية المشكلات	
٠,٦٧	٣,٧٦	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
٠,٩٥	٤,٠٣	الحوارات وتناول الخبرات	توليد المعرفة
٠,٩٨	٣,٤٢	سيناريوهات	
١,١٦	٣,٨٠	المختبرات وورش التفتاة	
٠,٩٠	٤,١١	الخبراء الداخليين	
٠,٨٨	٣,٨٤	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
٠,٦٨	٣,٩٢	إعداد الوثائق والسجلات	خزن المعرفة
٠,٨٩	٣,٦٥	قواعد المعلومات وبرامج الفرص	
٠,٩٥	٤,٠٣	التقارير السنوية والدراسية	
٠,٧٠	٧,٨٧	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
١,٢٠	٣,٤٢	الاتصالات الداخلية	توزيع المعرفة
١,٠٢	٣,٥٧	التدريب من قبل زملاء الخبرة	
٠,٨١	٣,٤٦	الوثائق والنشرات	
٠,٧٧	٣,٤٨	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
٠,٩٩	٣,٨٨	نقل التكنولوجيا	تطبيق المعرفة
٠,٩٧	٣,٩٢	استقطاب الأفراد ذوي المواهب والمعارف	
٠,٩٩	٣,٨٨	الإطلاع على الامتيازات في مجال التخصص	
٠,٧٩	٣,٩٢	اختبار ذوي الخبرة والتجربة	
٠,٩٠	٣,٧٦	الاعتماد على الأفكار الجديدة	

٠,٧٧	٣,٨٧	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
٠,٦٤	٣,٧١	إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير إدارة المعرفة	

جدول (٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات مجالات التغيير التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات مجالات التغيير التنظيمي	
٠,٧٧	٣,٧٣	التغيير في تصميم عمل الوحدات	تصميم العمليات
٠,٦٤	٣,٥٠	التغيير في أسلوب تقسيم العمل	
٠,٩٨	٣,٥٧	التغيير في أنماط المشاركة	
٠,٧٢	٣,٧٣	التغيير الجذري للكلية	
٠,٥٩	٣,٦٣	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
٠,٩٠	٣,٥٧	التغيير في تطوير الاتصالات	التغيير في التركيب التنظيمي
١,٠٢	٣,٥٣	التغيير في تغير الصلاحيات	
٠,٨٤	٣,٣٤	التغيير في نظام الإشراف	
٠,٨٩	٣,٣٤	التغيير في المستويات الإدارية	
٠,٩٨	٣,٥٠	التغيير في التخصص	
٠,٦٩	٣,٤٦	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	التغيير في الثقافة والعمليات
٠,٦٩	٤,١٩	الحاسوب والبرامج الجاهزة	
٠,٨٦	٤,١١	الأجهزة والمعدات	
٠,٧٩	٣,٦٥	خطط القبول الدراسية	
١,٠٢	٣,٨٠	قيم التخصصات	
٠,٦٨	٣,٩٤	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	التغيير في الموارد البشرية
٠,٩٤	٣,٥٠	مستوى الفقرات المعرفة	
٠,٩٦	٣,٨٤	مستوى الأداء	
٠,٩٤	٣,٤٢	النوع	
٠,٩٠	٣,٥٧	استثمارات الوحدة	
٠,٨٥	٣,٥٨	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير التنظيمي
٠,٥٩	٣,٦٥		

ثالثاً: اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة

يركز هذا المبحث على اختبار فرضيات الارتباط حول العلاقة بين متغيرات البحث وبالذات حول وجود علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة ومجالات التغيير التنظيمي ، وسيركز هذا المبحث على إظهار العلاقات عند مستوى $(p \leq 0,01)$ ، $(p < 0,05)$ فقط وعلى النحو الآتي:

العلاقة بين متغيرات عملية إدارة المعرفة ومتغيرات مجالات التغيير التنظيمي يظهر الجدول (٦) نتائج قياس علاقات الارتباط person إذ كانت نتائج العلاقة بين المتغيرين كالآتي :

- (أ) وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالات إحصائية معنوية عند مستوى $(0,01)$ حيث اظهر متغير تصميم العمليات كأحد متغيرات التغيير التنظيمي (٥) خمس علاقات معنوية مع متغيرات إدارة المعرفة من مجموع العلاقات بينهما البالغة (٦) ستة علاقات وبما يشكل نسبة $(83,5\%)$ من العلاقات وكانت العلاقات الخمسة ايجابية بمستوى معنوي $(0,05)$ و $(0,01)$ ومع إجمالي إدارة المعرفة بمعامل ارتباط $(0,571)$ مما يدل على إن عينة البحث استخدموا تصميم العمليات في تعزيز معرفتهم للكلية في هذا المجال .
- (ب) اظهر الهيكل التنظيمي ستة علاقات معنوية ايجابية وبما يشكل (100%) من مجموع العلاقات واحدة (١) بمستوى معنوي $(0,05)$ خمسة بمستوى $(0,01)$.
- (ج) أظهرت الثقة والعمليات أربع علاقات معنوية ايجابية وبنسبة $(66,5\%)$ من إجمالي العلاقات جميعها اثنان بمستوى $(0,05)$ واثنان بمستوى $(0,01)$.
- (د) أظهرت الموارد البشرية (٦) ستة علاقات معنوية ايجابية أي بنسبة (100%) من مجموع العلاقات خمسة بمستوى معنوية $(0,01)$ وواحدة بمستوى معنوية $(0,05)$.
- (هـ) أظهر إجمالي التغيير التنظيمي ستة علاقات معنوية مع متغيرات إدارة المعرفة وبما يشكل نسبة (100%) من مجموع العلاقات بينهما وبمستوى معنوي $(0,01)$ ومع إجمالي إدارة المعرفة $(0,754)$.

و) أظهر متغير إدارة المعرفة وهما تحديد الأهداف وتوليد المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة اكبر عدد من العلاقات المعنوية مع المتغير التنظيمي ولكل منهما (٥) خمسة علاقات بما يشكل نسبة (٨٣,٥%) من إجمالي العلاقات وبلغ عدد العلاقات المعنوية من متغيرات عمليات إدارة المعرفة في مجالات التغيير التنظيمي (٢٨) علاقة من مجموع (٣٦) علاقة وهذه تشكل نسبة (٧٧,٥%).

جدول (٦) قيم معاملات الارتباط Person بين عمليات إدارة المعرفة ومجالات التغيير التنظيمي

إدارة المعرفة التغيير التنظيمي	تشخيص المعرفة	تحديد المعرفة	توليد المعرفة	توزيع المعرفة	خزن المعرفة	تطبيق المعرفة	إجمالي المعرفة
تصميم العمليات	0.568**	0.522 **	0.454 **	0.465 **	0.372	0.545 **	0.571 **
الهيكل التنظيمي	0.741**	0.453 *	0.531 **	0.681 **	0.579 **	0.703 **	0.722 **
التقانة والعمليات	0.351	0.542 **	0.450 *	0.489 *	0.274	0.521 **	0.514 **
الموارد البشرية	0.593**	0.621 **	0.589**	0.586 **	0.484 *	0.727 **	0.716 **
الكل	0.671**	0.640 **	0.608 **	0.566 **	0.514 **	0.751 **	0.754 **
				* P < 0.05		** P < 0.01	

اختبار الفروق بين الكليات حول المتغيرات

اختبار **Krus kale-Wallis** يتضمن الجدول (٧) نتائج اختبار الفروق بين إجابات عينة الدراسة باستخدام اختبار **Kruse kale-Wallis** لتحديد الفروق في متغيرات البحث بين الكليات الثلاثة عينة البحث إذ يظهر الجدول عدم وجود أي فرق معنوي على المستوى الإجمالي لأي من المتغيرات الرئيسية ، ولكن ظهرت فرق ذات دلالة معنوية على مستوى متغير واحد فرعي سيتم ذكره لاحقاً وكانت نتائج الفروق كما يأتي :

(أ) متغيرات إدارة المعرفة :

أظهر الاختبار وجود فرق معنوي بين الكليات الثلاثة فيما يخص متغير (المختبرات وورش التعلم) إذ كانت قيمة (chi-square) لهذه المتغيرات (7.88) ذات دلالة معنوية (0.01) .

لم يظهر الاختبار وجود فروق معنوية بين الكليات الثلاثة فيما يخص بقية المتغيرات بالرغم من وجود قيمة (chi-square) ولكنها ليست ذات دلالة معنوية وهذا يشير الى تماثل المعرفة المتوفرة لدى الكليات الثلاثة.

ب) متغيرات التغيير التنظيمي

لم يظهر الاختبار وجود فروق معنوية بين الكليات فيما يخص المتغيرات على الرغم من وجود قيمة عالية (chi-square) لأنها ليست ذات دلالة معنوية وهذا يشير على تماثل الكليات في بطيء عمليات النمو والتعلم والإبداع والتغيير لهذه الكليات .

جدول (٧) في معاملات (Kruskal -Wallis) للمتغيرات لإجمالي العينة للكليات الثلاثة

ت	متغيرات الدراسة	Chi-squa	p-valvi	معنوية الاختبار
١	نشر الابتكارات	3.91	0.14	
٢	العرض الصوري للخرائط	3.66	0.16	
٣	تشخيص الندوات	1.99	0.37	
٤	عملية التنبؤ واتخاذ القرارات	0.99	0.60	
٥	الحوار المباشر مع الخبراء	1.13	0.56	
٦	الاتصال بالبيئة الخارجية	1.77	0.41	
٧	وضوحية المشكلات	1.23	0.53	
٨	الحوارات وتبادل الخبرات	2.00	0.36	
٩	سيناريوهات	2.56	0.27	
١٠	المختبرات وورش التعليم	7.88	0.01	معنوي
١١	الخبراء الداخليين	2.43	0.29	
١٢	إعداد الوظائف	2.54	0.28	
١٣	قواعد المعلومات وبرامج المعرفة	1.91	0.37	
١٤	التقارير السنوية وسير العمل	9.16	0.20	
١٥	الاتصالات الداخلية	4.39	0.11	
١٦	التدريس من قبل زملاء الخبرة	4.24	0.12	
١٧	الوثائق والنشرات	1.76	0.41	
١٨	نقل التكنولوجيا	4.53	0.16	
١٩	استقطاب الأفراد	0.20	0.90	
٢٠	الإطلاع على التقنيات	0.15	0.92	

٢١	اختبار ذوي الخبرة	3.05	0.21
٢٢	الاعتماد على الأفكار	3.50	0.17
٢٣	التغير من تقسيم العمل	3.92	0.14
٢٤	التغير من أسلوب تقسيم العمل	4.97	0.08
٢٥	التغير من المشاركة	0.86	0.65
٢٦	التغير الجذري للكلية	0.63	0.72
٢٧	التغير من نمط الاتصالات	0.23	0.88
٢٨	التغير من تغير الصلاحيات	0.79	0.67
٢٩	التغير من نطاق الإشراف	0.88	0.64
٣٠	التغير من المستويات الإدارية	2.77	0.24
٣١	التغير من التخصص	4.50	0.10
٣٢	الحاسوب والبرامج الجاهزة	1.53	0.46
٣٣	التغير في الأجهزة والمعدات	0.76	0.67
٣٤	التغير من خطط القبول الدراسية	0.39	0.82
٣٥	التغير من فتح التخصصات	0.59	0.72
٣٦	التغير من مستوى القدرات المقدمة	0.65	0.96
٣٧	التغير من مستوى الأداء الوظيفي	0.05	0.97
٣٨	التغير من نوع الاتجاهات	0.13	0.93
٣٩	التغير من المهارات الوظيفية	0.00	0.99

اختبار Mann-Whitney

بغية تحديد اي الكليات التي توجد بها الفروق المعنوية والتي أظهرت في اختبار (Kruskal Wallis) تم تطبيق اختبار (Mann-Whitney) اذ يظهر الجدول (٨) للكليات الثلاث وكما يأتي:

- هناك فرق معنوي واحد بين الكلية التقنية الإدارية والكلية الطبية لمتغير واحد الذي يشير إلى وجود فرق معنوي بينهما (الورش ومختبرات التعلم) مما يشير بقية المتغيرات الى تماثل الكليات فيها.

- عدم وجود فروق معنوية بين الكليات الثلاث فيما يخص بقية المتغيرات عدا متغير الورش ومختبرات التعلم وهذا يشير إلى تماثل المعرفة لدى ادارات الكليات بالمعرفة والتغيير التنظيمي .

جدول (٨) معاملات اختبار (Mann-Whitney) لمتغيرات التي أظهرت دلالة معنوية لاختبار kw

الهندسة والطبية			الإدارية والهندسية			الإدارية والطبية			المختبرات وورش التعلم
p.va	مستوى المعنوي	القيمة	p.va	مستوى المعنوي	القيمة	p.va	مستوى المعنوي	القيمة	
0.16	غير معنوي	0.11	0.34	غير معنوي	0.30	0.00	معنوي	0.00	

٥- اختبار التأثير بين متغيرات البحث

يهدف هذا الاختبار الى فرضيات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي

جدول (٩) تحليل تأثير علاقة إدارة المعرفة ومتغيراتها الرئيسة في التغيير التنظيمي

p.v.	X	معامل الانحدار	p.v.	f	R ²	المتغيرات
0.03	2.25	1.04	0.00	31.58	0.55	متغيرات إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي
0.00	5.62	0.70				

يشير معامل (R²) المعدل الى نسبة الاختلاف المفسر في التغيير التنظيمي هي بسبب تأثير متغيرات إدارة المعرفة بالتغيير التنظيمي لا تقل عن (55%) وهي نسبة تدل على أن (55%) من الاختلافات الكلية في التغيير التنظيمي تحدد من خلال اهتمام إدارة الكليات بمتغيرات ادارة المعرفة وان النسبة المتبقية 45% تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في أنموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها .

- فضلا عن قيمة (f) (31.58) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوي (0.01) ، اذ يشير ذلك الى انموذج منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي .
- ان الدلالة المعنوية لمعامل الانحدار الذي يفسر علاقة التأثير لكل من ادارة المعرفة في التغيير التنظيمي كانت بقيمة (0.70) وكانت قيمة اختبار (T) (5.62) وهي قيمة غير

معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يشير إن منحني الانحدار غير جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات

١- إن ادارة المعرفة بإطارها هي الوحيدة القادرة على الحصول والحفاظ على الأصل المعرفي، وضمانها ، أما التغير التنظيمي هناك من نظر اليه بوصفه استجابة تنظيمية للتغيرات البيئية فهو يعد تغيرا جوهريا عندما تقوم المنظمة بأجراء تغيرات جذرية او تكيفيا عندما تكون التغيرات في المنظمة جزئية.

٢- عدم وجود قاعدة للبيانات تربط الكليات المبحوثة بعضها مع البعض الآخر ،فضلا عن عدم توفر المكتبات الرقمية بالشكل الذي يسهل نشر المعرفة داخل المنظمة.

٣- ظهر أن الكليات التقنية قد نجحت في استثمار الأساليب المعتمدة في عمليات تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها في تبني المزيد من التغيرات التنظيمية عبر إسهامها في طرح تخصصات جديدة أو تحسينات على التخصصات القائمة، أو إجراء بعض التعديلات في هيكلها التنظيمي.

٤- ذكر الباحثون أن للتغير التنظيمي مجموعة من الأسبقيات كان أهمها التركيب التنظيمي والموارد البشرية وتتفاعل هذه الأسبقيات مع بعضها البعض من أحداث التأثير التنظيمي باتجاه تطور الكليات.

٥- تتوفر في المنظمات المبحوثة عمليات إدارة المعرفة والتي تسهم في دعم عملية التغير التنظيمي بمستوى مقبول وبالرغم من توافرها ، إلا أنها تحتاج الى دعم هذه العمليات وتطويرها

٦- اظهرت النتائج الإحصائية إلى إثبات صحة الفرضية الأساسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين إدارة المعرفة والتغير التنظيمي.

ثانياً: التوصيات

- ١-نوصي باستخدام شبكة داخلية (انترانيت) في الكليات التقنية لتبسيط المعرفة ولتدعيم الروابط البيئية لان هذه الروابط يمكن أن تقلل الكثير من التكاليف التي تستخدمها كل كلية لوحدها.
- ٢-كسب الخبرة والمعرفة الخارجية والتي لا تتيح بسهولة للحصول على الكفاءات بصورة مستديمة أو من خلال التجارب العالمية لحفاة العلوم.
- ٣-الإفادة من الملاكات الجامعية ضمن قناة تفعيل التعاون بين الجامعات والمنظمات في بناء قواعد معرفية رصينة ولاستنباط أفضل الأساليب لتوثيق ذلك .
- ٤تعاون الكليات مع مؤسسات الدولة والمجتمع في بناء القواعد المعرفية واستنباط اقل الطرائق لتوثيق ذلك.
- ٥-ضرورة تفعيل أقسام البحث والتطوير واستحداث مثل هذه الأقسام في الكليات التي لا تملك مثلها لحد الآن ضرورة تحديث تسميتها بأقسام(المعرفة والبحث والتطوير) .
- ٦- التأكيد على ضرورة بناء هياكل تنظيمية مرنة والى إشاعة ثقافة المشاركة وإعادة تحديد الأهداف باستمرار وترتيب أولوياتها النسبية لها.

المصادر العربية

- (١) الذهبي/ جاسم محمد ، (٢٠٠١)، التطوير الإداري: مداخل ونظريات وعمليات واستراتيجيات، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق.
- (٢) الزبيدي. ناظم جواد (٢٠٠٠) ، ثقافة المنظمة وعلاقتها بالتغير التنظيمي/ دراسة استطلاعية لأراء المديرين في شركات التامين العراقية العامة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غ م ، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- (٣) الشماع ، خليل محمد حسن ، خضير كاظم ، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة ، الطبعة الاولى، دار المسيرة ، عمان .
- ٤- العنزى : سعد (٢٠٠٢) رأس المال الفكري / الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال العنزى الحادي والعشرين " ، حملة العلوم الاقتصادية والإدارية . المجلد الثامن / العدد (٢٥) بغداد

- ٥- العميان ،محمود سلمان ، (2004) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية دار الواصل للنشر ، عمان .
- ٦- الكبيسي، صلاح الدين عواد (٢٠٠٢) إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلف ، أطروحة دكتوراه غير منشورة من فلسفة إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية.
- ٧- الكيالي، حسام طالب(٢٠٠٤) إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية،جامعة الزيتونة، الاردن
- ٨- اللامي، جمعة نعيم(٢٠٠٦) ، أثر تطوير القيادات الإدارية في مستقبل التغيير التنظيمي ، رسالة ماجستير غ م ، المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية- الجامعة المستنصرية.
- ٩- اللوزي، موسى، (٢٠٠٣) ، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم مدنية/ الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن.
- ١٠- ملكود ،رايموند (٢٠٠٠) نظم المعلومات الإدارية، تعريب سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض
- ١١- المولى، سماح مؤيد ، (٢٠٠١)، أثر إستراتيجيات وأدوات تغير المنظمة في تكيف الأفراد ، رسالة ماجستير غ م كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية.
- ١٢- المحمداوي ،رافع ،(2005)، التغيير التنظيمي وأثره في المناخ التنظيمي ،رسالة ماجستير في السياحة - غير منشورة ،كلية الإدارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية

المصادر الأجنبية

Alavi , M & Leidner E. , (2001) , "Review K.m. and K.m. , system : conceptual foundations and Research Issues "Mis Quarterly ,vol 25 ,No. 1 .

Bourdrem & Couillard (1999) " system integration and Knowledge management" ISM fall Vol 4.

Bouthiller f. & Shearer K. (2004) "Understanding Knowledge management and Information management the need for an empirical perspective " , IR. Vol. 8 No. 11 Oct.

Carter Namara, (2001), Basic context for organizational change.

Daffy , Jan, (2000) , "Knowledge management : To Be or not to Be ? "Im J. voi. 14 , January .

Daft , L – Richard , (2003) "Management 6thed, Thomson southwestern,USA.

Daft. R.I., (2001), "organization theory and designer" 7th, /ed , South Wester college publishing, ohio.

Davenport , T.H. (2004) "working Knowledge How organization manage what the know Harverde business school press , Boston .

Duffy, jan(2000) , "Knowledge management ; To be or not To be" Imj, vol

Dessler .G.,(2000),"Human Resource Management ",8th/ed .Hall., New York
 11_Ewyk, Onno V. (2003), Knowledge Management at Crossroads, HCI Journal of Information Development, [Available at http://www.hci.com.au/hcisite2/journal/toc2003_1htm] Jersey .

12_**Gibson,J.L,Jr.J.H,Ivanceich.J.M. & Knopaske.R (2003)"organization", Mccraw-Hill., USA..

13_Griffin, R. W., (1999)." management", 6th Wed, Hughton Mifflin co., Boston.

14_Hampel & Simonson D.(2000) , "Bank management text and case" sthedJohn wiley & sons Ind. New york .

- 15_Heisig,P.and vorbeck(2001)."Knowledge best practices in Europe". Springer verlag berlin, Hei delberg. Germany.
- 16_Heisingd. P & varbeck. J(2000) " Benchmarking survey Result" mertins.K
- 17_Hellriegel, D., slocum. j. w., & woodman .R.W.,(2001, " organization behaviour' 9th/ed. , south western college. U.K.
- 18_Hulpic, v.poulandi & Azerski, G (2002) "Towards an integrated approach to Knowledge management Knowledge process management" Vol.9 No.2.
- 19_Jones,GR.,(1995)"organization thepry:Text and cases,Addison–wesley Pub,New York .
- 20_Laudon K.C & Laudon J.P (2001) " Management Information system", prentice-hall,New Jersey.
- 21_Martins K & Heisig p. vorbeck , (2001) Knowledge management :Best practice inurpi" springer verly pub., Heideberg , Belin .
- 22_Mc Dermott, R (1999) Learning across teams: the role of communities of practice in team organization". kmr, may.
- 23_Meclory, M.W.(2003a)"The Knowledge management Complexity, Learning and sustainable innovation" Butter wirth-Heine Mann,Boston, Oxford.
- 24_Nararajan, G & skekhar, s(2000) 'Knwoledge management enabling business growth", Mc-Graw-hill, new delhi.
- 25_Nonaka I. takeuchi, H.(1995), " the Knowledge creating company, How Japanes companies create the dynamics of Innovation ". Newyork, Ny University press,Oxford.
- 26Oluic,vakonvic, v., (2001) "from information to Knowledge " Jornal of the America Society for informationscience and technology Vol.52.
- 27_Peruaizk, A etal (2002) "Learning through knwoledge management,oxford, Butter worth Heinemann.

- 28_Prior, john, (1999), " An introduction to Knowledge management" on line file; // A1 22: htm.oha.com
- 29_Rastogi, PN(2000) "K.m and intellectual capital the new virtnanoas Reality of competitivness" Vol 19.
- 30_Robbins .s .,(2000)," Essenaials of organization behaviour" 6th, ed, printic Hall,USA.
- 31Robbins. s. & coulter, M., (1999) "Human resources management" ., Hall., New Jersey.
- 32_Sarvary, m (1999) "Knwoledge management and competition in the consulting industry", cmr vol.41 No.2
- 33_Stewart T. A. (1999) Intellectual capital New wealth of organization "New York Doubledy ".
- 34_Turban, et. al, (2002) "Introduction to information technology ", John Wiely & sons , Newyork
- 35_Turban, etal , (2001) "Introduction to information technology, "Johnwiley & 36_Wiig, Karl M. (2002), The Knowledge Management Forum “KM Forum Archives – The Early Days “ . [Available at <http://www.kmforum.orgsons> , New york .

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

هيئة التعليم التقني

الكلية التقنية الإدارية

ملحق ()

استمارة استبيان

الأستاذة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف الإستبانة التي بين أيديكم الى بحث حول (أثر إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي) دراسة تطبيقية في هيئة التعليم التقني وهي جزء من متطلبات الحصول على اللقب العلمي ، ويتوقف نجاح هذا البحث على تعاونكم وإسهامكم الفاعل في الإجابة بدقة وموضوعية عن جميع فقرات هذه الإستبانة ونود إحاطتكم علماً بأن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية وستعرض النتائج النهائية بشكل أعداد ومجاميع ومؤشرات إحصائية ولا داعي لذكر الإسم لظفاً شاكرين تعاونكم معنا ومن الله التوفيق .

الباحث

أولاً / المعلومات التعريفية :

الجنس	ذكر	انثى	
العمر	٢٠ - ٢٩	٤٠ - ٤٩	٥٠ فأكثر
التحصيل العلمي:	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير
اللقب العلمي :	مدرس مساعد	مدرس	استاذ مساعد
المنصب العام	عميد	رئيس قسم	أساتذة مختصون
مدة الخدمة في الهيئة :	(١-٥)	(٦-١٥)	(16-20)
	(٢١ فأكثر)		
مدة الخدمة في الموقع الوظيفي	(١-٥)	(6-15)	(١٦-٢٠)
	(٢١ فأكثر)		

ثانياً / عمليات إدارة المعرفة : تشير إلى الأنشطة الجوهرية والمتمثلة بـ (تشخيص المعرفة / تحديد المعرفة / توليد المعرفة / اكتساب المعرفة / المشاركة بالمعرفة وتطبيقها) .

ت	يرجى وضع إشارة (√) في الحقل الذي تعتقده أكثر ملائمة لوصف درجة اعتماد مجلس الكلية على الآتي	عالية جداً	عالية	معتدلة	واظئة	واظئة جداً
أ	تشخيص المعرفة : يعتمد مجلس الكلية في تحديد معرفتها على الآتي :					
	١-تشر الابتكارات					

					٢- العرض الصوري لخرائط المعرفة (مخططات ورسوم دلالية)	
					٣- تشخيص الندوات الأساسية للكلية	
					ب تحديد أهداف الكلية : يعتمد أعضاء مجلس الكلية في تحديد معرفتها على:	
					٤- تسهيل عملية التنبؤ واتخاذ القرارات.	
					٥- الحوار المباشر مع الخبراء في مجال العمل في الكلية .	
					٦- الاتصال بالبيئة الخارجية .(خبراء المعرفة الخارجيين)	
					٧- وضوحية المشكلات والحاجة البعيدة للمعرفة .	
					ج توليد المعرفة : يعتمد أعضاء مجلس الكلية في توليد معرفتها على :	
					٨- الحوارات وتبادل الخبرات وجهاً لوجه .	
					٩- محاكاة مستقبلية (سيناريوهات).	
					١٠- المختبرات وورش التعليم	
					١١- الخبراء الداخليين (أعضاء مجلس الكلية)	
					د خزن المعرفة : يعتمد أعضاء مجلس الكلية في خزن المعرفة أسلوب :	
					ت يرجى وضع إشارة (√) في الحقل الذي تعتقده أكثر ملائمة لوصف درجة اعتماد مجلس الكلية	
واطنة جداً	واطنة	معتدلة	عالية	عالية جداً		

					على الآتي	
					١٢- إعداد الوثائق والسجلات	
					١٣- قواعد المعلومات وبرامج المعرفة حول المواضيع المعرفية	
					١٤- التقارير السنوية ودراسة سير العمل وفرص النجاح	
					توزيع المعرفة : يعتمد أعضاء مجلس الكلية في توزيع المعرفة أسلوب :	هـ
					١٥- الاتصالات الداخلية (الانترنت + الانترانيت)	
					١٦- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى	
					١٧- الوثائق والنشرات الداخلية	
					تطبيق المعرفة : يعتمد أعضاء مجلس الكلية في تطبيق المعرفة أسلوب :	و
					١٨- نقل التكنولوجيا لتشمل جميع الجوانب التي تزيد المعرفة	
					١٩- استقطاب الأفراد من ذوي المواهب والمعارف وحملة الشهادات العليا	
					٢٠- الاطلاع على التقنيات الحديثة في مجال التخصص	
					٢١- اختيار ذوي الخبرة والتجربة (المؤهلات)	
					٢٢- الاعتماد على الأفكار الجديدة لمواجهة المشاكل	

ثالثاً / التغيير التنظيمي :

مجموعة من الإهتمامات والأساليب الكمية والتحليل العلمي والتغييرات المتوقعة في المجالات التنظيمية (الموارد البشرية ، التركيب التنظيمي ، التقانة والعمليات ، تصميم العمليات) خلال السنوات القادمة .

- أدناه عدد من الفقرات والذي نعتقده يعطي وصفاً دقيقاً لمستوى التغيير ، يرجى تثبيت الاختيار الذي تراه مناسباً في كليتك .

ت	الفقرات	كبير جداً	كبير	متوسط	قليل	قليل جداً
أ	التغيير من تصميم العمليات للكلية من خلال :					
	٢٣- التغيير من تقسيم العمل الوظيفي					
	٢٤- التغيير من أسلوب تقسيم العمل					
	٢٥- التغيير من أنماط المشاركة في اتخاذ القرار					
	٢٦- التغيير الجذري للكلية					
ب	التغير في التركيب التنظيمي للكلية من خلال					
	٢٧- التغيير في نمط الاتصالات					
	٢٨- التغيير في تغير الصلاحيات والسلطة					
	٢٩- التغيير في نطاق الإشراف					

					٣٠-التغير في المستويات الإدارية	
					٣١-التغير في التخصص	
					التغير في التقانة والعمليات للكلية من خلال :	ج
					٣٢-الحاسوب والبرامج الجاهزة	
					٣٣-التغير في الأجهزة والمعدات المستخدمة للعمل	
					٣٤-التغير في خطط القبول الدراسية	
					٣٥-التغير في فتح التخصصات الحديثة	
					التغير في الموارد البشرية للكلية من خلال :	د
					٣٦-التغير في مستوى القدرات المعرفية	
					٣٧-التغير في مستوى الأداء الوظيفي	
					٣٨-التغير في نوع الاتجاهات الوظيفية	
					٣٩-التغير في المهارات الوظيفية	