

تأثير العمليات المعرفية في مجالات التغيير التنظيمي

دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير / وزارة الكهرباء

م. م علياء جاسم الجبوري
جامعة بغداد- كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة عامة

المخلص

تتمحور الدراسة على مدى اهتمام المديرية العامة للتدريب والتطوير/ وزارة الكهرباء لترسيخ مفهوم العمليات المعرفية وتعزيزها في مجالات التغيير التنظيمي، إذ بلغت عينة الدراسة (44) شخص ممن هم بدرجة ورؤساء أقسام وفنيين وإداريين في الأقسام المختلفة للمديرية وباستخدام معامل الارتباط (سبيرمان) ومعامل الانحدار البسيط تم اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، إذ تم التوصل إلى تكامل دور العمليات المعرفية مع مجالات التغيير التنظيمي والتي كانت علاقات معنوية على مستوى إبعاده الإجمالية والفرعية.

Abstract

Centric study on the interest of the Directorate General of Training and Development / Ministry of Electricity to consolidate the concept of process and enhancement of knowledge in the areas of organizational change, it reached a sample of the study (44) people who are highly heads of departments, technicians and administrators in different sections of the Directorate and by using the correlation coefficient (Spearman) & coefficient of simple regression been tested correlations between variables and the impact of the study, as has been reached to integrate the role of cognitive processes with the areas of organizational change and relationships that were significant at the level of overall dimensions and subsidiary organs.



المقدمة

تعتبر إدارة المعرفة توجها حديثا للمنظمات المعاصرة في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات. إلا أن هذا الدور لم يكن منظما بصورة كافية لكونه لم يعتمد بصورة كافية على العمليات المعرفية Knowledge Processes والتي لها الأثر الأكبر في توليد وخزن ونشر المعرفة داخل المنظمات واستثمار المعرفة الضمنية والظاهرة في المنظمة كميزة تنافسية وتطويرها بشكل مستمر للارتقاء بمستوى أداء المنظمة ودورها في المجتمع .

إذن يعد التغيير التنظيمي من القضايا الحيوية لربطها بإدارة المعرفة وعملياتها من خلال إحداث التغيير على مستوى الموارد البشرية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتقانة لنشر المعرفة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة إذ نحاول في هذا البحث التركيز على العمليات المعرفية وتعزيزها ونظرة الأفراد للتغيير التنظيمي وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية وهيكل المنظمة وثقافتها التنظيمية في المديرية العامة للتدريب والتطوير/ وزارة الكهرباء.

اذ تم تقسيم البحث إلى فقرات تناولت الأولى منهجية البحث و خصصت الفقرة الثانية للجانب النظري والثالثة للتحليل العملي و توصلت الفقرة الرابعة لأهم الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول / الإطار العام للبحث

أولاً- منهجية البحث

أ- مشكلة البحث- يركز البحث على دراسة التوجه الحديث لعلم الإدارة نحو العمليات المعرفية لما لها من اثر ليس فقط على توليد المعرفة ونشرها وتطبيقها في المنظمات وإنما أثرها على تغيير اتجاهات الأفراد لتقاسم المعرفة وتشاركها وهذا لا يتم دون دراسة لمتغيرات التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة الذي يجعل المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات في ظل وجود ثقافة منظمة ناجحة في احتضان الموارد البشرية التي هي الموجودات الفكرية للمنظمة، مما يجعلنا نطرح التساؤلات التالية :-

- هل تمتلك المنظمة المعنية بالدراسة القدرة على تشخيص العمليات المعرفية فيها؟
- هل تدرك المنظمة المعنية بالدراسة أهمية التغيرات التنظيمية على مستوى الموارد البشرية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتقانة ؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد العمليات المعرفية مع أبعاد التغيير التنظيمي ؟

ب- أهمية البحث

- 1- تبرز أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة كتوجه إداري حديث يحقق كثيرا من المزايا للمنظمة المعنية .
- 2- تحديد العمليات المعرفية في المنظمة المعنية بالدراسة ودورها في تعزيز وإحداث التغيير التنظيمي بما ينعكس ايجابيا على كفاءتها وفعاليتها.
- 3- لفت الأنظار إلى هذا النوع من الدراسات وإلى ضرورة معرفة العلاقة بين العمليات المعرفية وأبعاد التغيير التنظيمي والاستفادة منها في مجال تطوير المنظمة المعنية بالدراسة .

ج- أهداف البحث

يهدف البحث إلى :

- بيان الجانب المفاهيمي وتعميقه .
- التعرف على مدى إدراك العاملين للعمليات المعرفية في منظماتهم .
- التحقق من مدى وجود العمليات المعرفية في المنظمة المبحوثة
- تحديد طبيعة العلاقة بين العمليات المعرفية وأبعاد التغيير التنظيمي .
- تحديد مدى تأثير العمليات المعرفية في أبعاد التغيير التنظيمي .



د- فرضيات البحث

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين العمليات المعرفية وأبعاد التغيير التنظيمي إجمالاً وأبعادا
- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للعمليات المعرفية في أبعاد التغيير التنظيمي إجمالاً وأبعادا.

هـ- منهجية البحث

تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره هو محاولة للوصول إلى المعرفة الدقيقة لعناصر المشكلة موضوعة البحث كون هذا المنهج يتسم بأنه يدرس الظاهرة على ارض الواقع.

و- مجتمع البحث وعينته

وهم أفراد لهم خصائص يمكن ملاحظتها إذ يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء أقسام وفنيين وإداريين وكما يوضح بالجدول (1) ويعد اختيار العينة ثاني أهم خطوة حيث تم اختيار (44) شخص من أقسام مديرية التدريب والتطوير في وزارة الكهرباء ليتسنى اخذ آراء أكبر عينه من أقسام المديرية المختلفة. ويظهر من الجدول (1) الذي يوضح المعلومات العامة عن عينة البحث، إن نسبة الذكور أكثر من الإناث في أقسام المديرية فقد بلغ عددهم (24) وهم يمثلون نسبة (55%) من مجموع أفراد العينة، أما الإناث فبلغ عددهم (20) وهن يمثلن نسبة (45%) ولكن رغم ذلك تعد نسبة الإناث مقبولة إلى حد ما مما يدل على وجود العنصر النسوي في أقسام المديرية .

جدول رقم (1) يبين خصائص عينة البحث

المعلومات التعريفية	المؤشرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	55%
	أنثى	20	45%
	المجموع	44	100%
العمر	20 سنة فأقل	10	23%
	21 – 30	12	27%
	31 – 40	11	25%
	41 – 50	8	18%
	51 فأكثر	3	7%
المؤهل الدراسي	المجموع	44	100%
	إعدادية	8	18%
	معهد	18	41%
	بكالوريوس	15	34%
	ماجستير	3	7%
العنوان الوظيفي	دكتوراه	---	---
	المجموع	44	100%
	رؤساء أقسام	11	25%
	فنيين	18	41%
	إداريين	15	34%
سنوات الخدمة	المجموع	44	100%
	دون الخمس سنوات	21	48%
	10 – 15	8	18%
	16 – 20	6	14%
	20 سنة فأكثر	9	20%
المجموع	44	100%	



دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير / وزارة الكهرباء

أما متغير العمر قد شكلت الفئة (21-30) أعلى نسبة إذ بلغت نسبتهم (27%) ثم تلتها الفئة العمرية (31-40) إذ بلغت نسبتها (25%) وجاءت بالمرتبة الثالثة الفئة العمرية (20 سنة فأقل) إذ بلغت نسبتها (23%) أما الفئة العمرية (51 فأكثر) فكانت نسبتها 7% مما يدل على إن المديرية تعتمد على العنصر الشبابي الذي يمتلك أفكار متميزة ولديه القدرة والرغبة على إحداث التغيير في عمل المديرية حيث بلغت نسبة من لم تصل أعمارهم إلى أكثر من 51 فأكثر (75%) من العاملين .

أما فيما يخص المؤهل الدراسي فقد شكل خريجو المعاهد أعلى نسبة إذ بلغت (41%) ثم تلتها خريجو البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (34%) أما حملة الشهادات العليا فقد بلغت نسبتهم (7%) وهي تعتبر نسبة قليلة في مديرية تعنى بالتدريب والتطوير لكوادرها الهندسية والإدارية والفنية .

وبصدد متغير المنصب الوظيفي فقد كانت أعلى نسبة للفنيين إذ بلغت (41%) إذ أغلب كوادرها مهندسين وخريجي معاهد فنية يليها الإداريين بلغت نسبتهم (34%) مما يدل على اهتمام المديرية بالاستفادة من خبرات الأشخاص ذوي الاختصاص في مجال عمل الوزارة .

أما متغير مدة الخدمة في الوظيفة فيشير الجدول إلى أعلى نسبة كانت من نصيب الفئة دون الخمس سنوات إذ بلغت النسبة (48%) تلتها الفئة 20 سنة فأكثر إذ بلغت نسبتها (20%) وتوزعت باقي النسب على الفئة (10-15) إذ بلغت نسبتها (18%) ومن (16-20) بلغت نسبتها (14%) مما يعني إن المديرية تعتبر نسبة (80%) من العاملين لم يصل إلى خدمة 20 سنة فأكثر مما يعني إنها مديرية نسبة الشباب فيها أكثر إذا ما تم ربط متغير الخدمة مع متغير العمر

ز- أدوات الدراسة

1- المصادر العلمية:- تم الاستعانة بالكتب العربية والأجنبية والاطاريح والرسائل الجامعية والانترنت .

2- تصميم الاستبانة بغية الحصول على البيانات الخاصة لكل من المعلومات العامة عن افراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، الموقع الوظيفي، سنوات الخدمة) ومتغيرات الدراسة المبحوثة .

وتتكون الاستبانة من مقدمة وثلاث اجزاء اشتملت المقدمة توضيح لبعض المفردات الخاصة بالمعرفة والتغيير التنظيمي بغية تعريف عينة الدراسة بالمفردات المبحوثة وتوضيحها.

اما الجزء الاول شمل معلومات تعريفية في حين كان الجزء الثاني يتكون من (18) فقرة موزعة على المتغيرات الخاصة بالعمليات المعرفية وهي قد اخذت من استمارة محكمة لأطروحة (اريج سعيد خليل العاني، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة، اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة بغداد، 2008) وقد بنيت وفق مقياس (Heisig & Verbock، 2000) ووفق مقياس (Alawi et al، 2007) .

اما الجزء الثالث من الاستبانة تضمن (12) فقرة موزعة على متغيرات التغيير التنظيمي وهي اخذت من استمارة محكمة لرسالة الماجستير (ايمان بشير محمد ابو رذن، التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، 2005) .

3- اختبارات الصدق والثبات

الصدق: ويسمى بصدق المحكمين وهو صدق يستهدف من مدى انتماء الفقرة الى مجالها. إذ بعد الانتهاء من صياغة فقراتها يتم تعميمها على مجموعة من الخبراء في مجال الاختصاص فيما يخص تعديل بعض الفقرات او حذف البعض الآخر بنظر الملحق.

4- اختبارات الثبات

تستخدم اختبارات التجزئة النصفية (Split – Half) في قياس لثبات والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية في الاستبانة ودرجات الأسئلة الزوجية فيها والذي يبلغ (0.65) ثم جرى تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman – Brown) إذ بلغ (0.79) وبذلك تعتبر الاستبانة ذات ثبات جيد وباستخدام معامل (Alpha Cornbach) لغرض التحقق من معامل الثبات بشكل اكبر فقد بلغت قيمة فقرات الاستبانة الكلية (0.82) ويعزز ذلك ان الاستبانة مختبرة سابقا .



ح- الوسائل الإحصائية المستخدمة في التحليل

- 1- النسبة المئوية:- الغرض منها تحديد نسبة الإجابات عن المعلومات التعريفية .
- 2- الوسط الحسابي:- لتحديد مستوى الإجابات حول الفقرات.
- 3- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى التشتت في إجابات العينة في فقرات البحث.
- 4- معامل الارتباط سبيرمان: لتلخص خطوات الاختبار في اكتشاف مدى تخلف العرض الخاص بثبات الأخطاء ويستعمل لتحديد نوع العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- 5- معامل الانحدار البسيط : يستخدم في تحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد .

ثانيا- الدراسات السابقة

أ- دراسة (الكبيسي، 2002)

هدفت الدراسة الى تحديد المعرفة الضمنية والظاهرة والأساليب المعتمدة في عمليات ادارة المعرفة، وبلغت عينه الدراسة (54) فرد مدراء ورؤساء أقسام، وخلصت الدراسة الى استثمار الشركات للمعرفة الضمنية كان ضعيفا مقارنة بالمعرفة الظاهرة، ونجاح الشركات في استثمار الأساليب المعتمدة في عمليات تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها وتوليدها وتطبيقها وإخفاق الشركات بإحداث التغيير في الهياكل التنظيمية.

ب- دراسة (الدوري، 2004)

هدفت الدراسة الى تشخيص وجود المعرفة الضمنية والظاهرة في المنظمات المبحوثة والتحقق من مدى استخدام إدارات المنظمات لعمليات إدارة المعرفة، إذ بلغت عينة الدراسة (82) شخص ممن هم بدرجة مدير مفوض ورئيس وأعضاء مجلس الإدارة وميري أقسام في (6) منظمات تعمل في القطاع الصناعي المختلط بالعراق وقد توصلت الدراسة الى الدور الفاعل والمؤثر لإدارة المعرفة في تحقيق تفوق المنظمة على غيرها

ت- دراسة (الجرجري، 2006)

هدفت الدراسة الى تناول مدى تأثير تحول المعرفة في الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتي تم تطبيقها على مجموعه من الشركات الصناعية في محافظة نينوى وقد توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة بين تحول المعرفة من جهة والوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من جهة اخرى، تبين أبعاد تحول المعرفة من حيث التأثير في الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

د- دراسة (العاني، 2008)

هدفت الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة ما بين ثقافة المنظمة وإدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة في شركتي عراقنا والاثير للاتصال الخليوي إذ بلغت عينة البحث (72) مدير تنفيذي وخلصت الدراسة الى تكامل دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية وان متغير دور ثقافة المنظمة هو الذي يتغلب في تطوير الميزة التنافسية المستدامة .

هـ - دراسة (السحيمي، 2009)

هدفت الدراسة الى بيان مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها واستغلالها لتكنولوجيا المعلومات للاستحواذ على المعرفة المطلوبة للمنظمة وتوليدها وتوزيعها ونشرها، ويركز البحث على قياس مدى استعداد او جاهزية المنظمات العامة لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك عبد العزيز من خلال الإبعاد الأربعة : البعد الاستراتيجي- البعد التكنولوجي- بعد العمليات الاداريه- البعد البشري، وكانت النتيجة ان أجامعه لديها جاهزية لإدارة المعرفة باستخدام استبانته معتمدة من قبل الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير .

و- دراسة (Ribiere، 2001)

الغرض من الدراسة اكتشاف العلاقة بين التطبيق الناجح لإدارة المعرفة وخصائص واتجاهات الثقافة التنظيمية، إذ تم استخدام استبانته لمسح آراء (58) منظمة تطبق ادارة المعرفة وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في عملها باعتبارها مؤسسات حكومية فدرالية ساهمت هذه الدراسة في مساعدة الشركات ووحدها في دعم وتوظيف ادارة المعرفة لتعظيم فرص النجاح .



ز- دراسة (Wong، 2005)

هدفت الدراسة الى اختبار عوامل النجاح الحرجة لتطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ماليزيا حيث تم اختبار (11) عامل نجاح وأظهرت النتائج ايجابية تلك العوامل. تعتبر هذه الدراسة الاولى من نوعها لتقديم منظور متكامل لتطبيق عوامل النجاح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، اذ قدمت لها المعلومات التي تمكنها من تطبيق إدارة المعرفة بنجاح .

ح - دراسة (Gorman & Pandit، 2007)

تهدف الدراسة هذه الدراسة البحث في العملية الاجتماعية الديناميكية لتوليد المعرفة التنظيمية اثر التحول الاستراتيجي للتغيير بالتركيز على طبيعة هيكل صناعة المعرفة في التغيير التنظيمي، وقد استخدمت المقابلات مع فرق العمل وأسلوب الملاحظة للعمل اليومي ومراجعة الوثائق الموضوعية بخصوص التغيير، وكانت النتائج لهذه الدراسة الحاجة الى نظام حيوي كمدخل للتغيير وذلك باستخدام مداخل ثنائية واندماج مداخل التغيير مع عمليات توليد المعرفة والتي يتم تطويرها من قبل قيادات الفرق .

المحور الثاني- العمليات المعرفية ومجالات التغيير التنظيمي / تأطير نظري

أولاً: المعرفة وإدارة المعرفة / مفاهيم أساسية

أ- مفهوم المعرفة

نظراً لأهمية المعرفة أورد الكتاب والمهتمون في هذا المجال مجموعة من التعاريف والمفاهيم حول المعرفة ونظراً لتعدد الاجتهادات لا يمكن تحديد مفهوم دقيق للمعرفة لكونها عملية معقدة تحدث بأشكال مختلفة ولها مراحلها ودرجاتها في التطور غير ان الباحثين يجتهلون في تعريف هذا المصطلح .
يعتبر Daft المعرفة بالمقارنة مع المعلومات والبيانات يكون فيها العامل الإنساني فالمعلومة لا تصبح معرفة الا اذا تم استيعابها واستخدامها من قبل الأفراد فالمعرفة قائمة على المعلومات والخبرات والحسد والفهم فهي تتضمن كيفية تحويل المعلومة الى انجاز أهداف المنظمة . (Daft، 2001، P 258) .

ولعل ما يتفق مع هذا الرأي (العمرى والمكلاوي) فهما يعتبران المعرفة هي حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم وتتم عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج بعده المعرفة والتي توصل لأفضل النتائج والقرارات (العمرى والمكلاوي، 2007، ص 9) .

ويرى الدوري المعرفة هي رأس مال فكري وقيمة مضافة ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المنظمة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق (الجرجري، 2006، ص 6) .
لذا فالمعرفة مورد أساسي من موارد منظمات التعلم والتي تهيئ لها البقاء والتميز في البيئة التنافسية فمن يملك المعرفة يتحكم في المنظمة .

ب- أنواع المعرفة

قبل الدخول إلى عمليات المعرفة لا بد من التطرق إلى أنواع المعرفة وفهمها بشكل صحيح مما يمكننا من فهم عملية تحول المعرفة التي تحدث في المنظمة حددت مجموعة من الباحثين أنواعا من المعرفة من خلال اتفاهم واختلاف وجهات نظرهم وهذا ما يتم استعراضه في الجدول (2) الآتي :

جدول (2) يبين آراء الكتاب والباحثين في تصنيف المعرفة

تصنيف المعرفة	الباحث
Codified معرفة مصنفة Un Codified معرفة غير مصنفة	1997·Boisot
Explicit معرفة ظاهرة Tacit معرفة ضمنية	2007·Daft الكبيسي، 2002
Core المعرفة الجوهرية Advanced المعرفة المتقدمة Innovative المعرفة الابتكارية	1999·Zack
What معرفة - ماذا Why معرفة - لماذا How معرفة - كيف When معرفة - متى	العاني، 2008 / الجرجري، 2006 / الكبيسي، 2002 / الدوري، 2004
Conscious المعرفة الواعية Objective المعرفة الموضوعية Automatic المعرفة الآلية Collective المعرفة الجماعية	1996·Spender

* الجدول من إعداد الباحث



دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير / وزارة الكهرباء

وبعد هذا التصنيف لأنواع المعرفة يرى الباحث لابد من استعراض كل من المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة لما لها من اثر ومساهمة في توليد المعرفة التي هي موضوعة البحث .

1- المعرفة الضمنية:- فالمعرفة يمكن أن تكون ضمنية ومن الصعوبة التعبير عنها او صياغتها. (Kreitner and Kinicki، 2007، P378) لكونها مفهوم وتطبيق شعوري من الصعب توضيحه فهو يطور بالخبرة والعمل وغالبا ما يتم مشاركتها من الحوار التفاعلي والخبرة. وغالبا ما تترجم من خلال المهارات الإدارية، التكنولوجيا، التنافس. (Morrissey، 2005، P 5) وبالتالي فان هناك من يرى أن المعرفة الملتصقة لا يمكن فصلها عن مصادرها لذلك لا يمكن تدوينها وتوثيقها وإنما يمكن استنباطها ونقلها أو الاشتراك بها من خلال عصف الأفكار. (حسن، 2008، ص 22).

وكون المعرفة الضمنية من الصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل مما يجعلها أساسا لميزة تنافسية ما بين المنظمات يصعب استنساخها لذا فعلى المنظمات الكشف عن المعرفة الضمنية المخزونة لدى عامليها واستثمارها رأس مال فكري يعبر عن احد موجودات المنظمة .

2- المعرفة الظاهرة:- وهي المعرفة التي يمكن التعبير وتدوينها وترميزها لذا من الممكن لمسها ورؤيتها و سماعها و الشعور بها وبالتالي يمكن أن تنتقل من شخص إلى آخر (Newman and Conrad، 1999، P4) وغالبا ما يتم التعبير عنها بالتقارير والأدلة الإجرائية والتدريبية فهي معرفة مرمزة وموثقة مما يسهل خزنها ونشرها واسترجاعها من قبل العاملين في المنظمة (Morrissey، 2005، P 5).

لقد صنف Daft المعرفة الضمنية والظاهرة وفق الجدول (3) :-

جدول رقم (3) يبين تصنيف Daft للمعرفة الضمنية و الظاهرة

المعرفة الضمنية		المعرفة الظاهرة
هي وسيلة الاتصال الفردية (الخبيرة) لتقديم النصائح الإبداعية (الخلاقة)		تقديم نظام معلومات ذا جودة وسرعة عالية المستوى للترميز والتدوين واسترجاع المعرفة
مدخل الفرد - الفرد		مدخل الفرد - الوثائق
تطوير شبكة اتصال المعلومات بين الأفراد مما يمكن من المشاركة في المعرفة الضمنية	إستراتيجية إدارة المعرفة	تطوير نظام توثيق إلكتروني للترميز والخرن والنشر واسترجاع المعرفة
استخدام تكنولوجيا المعلومات لهدف تسهيل الحوار والتواصل لتبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد (الخبرة، الأفكار، الإحساس الداخلي)	مدخل تكنولوجيا المعلومات	استخدام تكنولوجيا المعلومات لهدف تواصل الافراد من خلال المعرفة المصنفة والمسترجعة

(Daft R.L.، Understanding the theory and design of organization) Printed in China by China Translation and printing services limited P 434

أي انه تم تطوير أكثر من مدخل سواء على مستوى المعرفة الضمنية أو الظاهرة مما يسمح بنشر المعرفة على مستوى الأفراد والمنظمة .

لذلك يجب الاهتمام بمسألة كيفية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة و بالعكس داخل المنظمة.

ج - مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها:-

تعرف إدارة المعرفة على انها " نظام يساعد على خلق ومشاركة واستخدام المعرفة في إنتاجها وعملياتها ومن قبل الأفراد لزيادة إنتاجية العمل والتقليل من النشاطات التي تمنع ذلك" (Chandran & Raman، 2009، P 55).

كما يشير (Newman) ان إدارة المعرفة "هي مجموعة العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها" (العمرى والملكاوي، 2007، ص 5).

ومنهم من يعتبر المعرفة هي "طريقة حديثة للتفكير في المنظمة والتشارك في الموارد الفكرية (Daft، 2007، P 434).



دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير / وزارة الكهرباء

ويرى (Wiig) ان إدارة المعرفة هي "بناء نظمي ظاهري واضح ومتجدد ومطبق للمعرفة لتنظيم معرفة المنظمة والتي سوف تعود بالكفاءة عليها ومن خلال موجوداتها المعرفية". (P 14، 1997، Wiig).
فالمعرفة لا يتم الحصول عليها من مهارات الموظفين فقط بل بكل ما يحيط بالمنظمة من عناصر بيئية يمكن ان تضيف وتسهم في أنماء موجودات المنظمة .
د- عمليات المعرفة

تعتبر عمليات إدارة المعرفة جوهرية للمنظمات المعاصرة والناجحة والتي تنظر للمعرفة على انها عنصر رئيسي في التنافس. فإدارة المعرفة هي استجابة سريعة لأي ضعف او تهديد يؤثر على إدارة أعمال المنظمة (P 70، 2009، etal، Karadsh).

وفيما يلي وصف لتلك العمليات لمختلف آراء الباحثين في تحديد إبعادها :

جدول (4) عمليات إدارة المعرفة وفق رأي الباحثين

وصف العمليات							الباحث
7	6	5	4	3	2	1	
استرجاع	استخدام	توزيع ونقل	خزن	نموذجية	توليد	مبادأة	Lai & Chu 2000
			تطبيق	نقل	خزن واسترجاع	توليد	Alavi & Leidner 2001
			تطبيق	نشر	تنظيم	اكتساب	Parikh 2001
	استخدام وتطبيق	مشاركة	خزن وتنظيم	توليد	اكتساب	اكتساب	Bouthillier & Shearer 2002
استرجاع	استخدام	نشر	تجميع	تحضير	اكتساب	تحديد	Stollberg 2004
			خلق	نقل ونشر	تنسيق واستقراء	اكتساب	2000، Lei et al.
			استخدام	نشر	توليد واكتساب	تنظيم واسترجاع	Supyuenyong & Islam 2005
		المهارات	تطبيق	نقل	خزن واسترجاع	توليد وشحن	Peachey & Dianne 2005
				عملية تطبيق المعرفة	عملية توليد المعرفة	عملية الحصول على المعرفة	Alryalat & Alhawari 2008
		خدمة	خزن	اختيار	تحصيل	تحديد	Deng & yu 2006
		نقل	القدرة والاسترجاع	تنظيم	اكتساب	خلق القيمة	Miltiadis & Pouloudi 2003

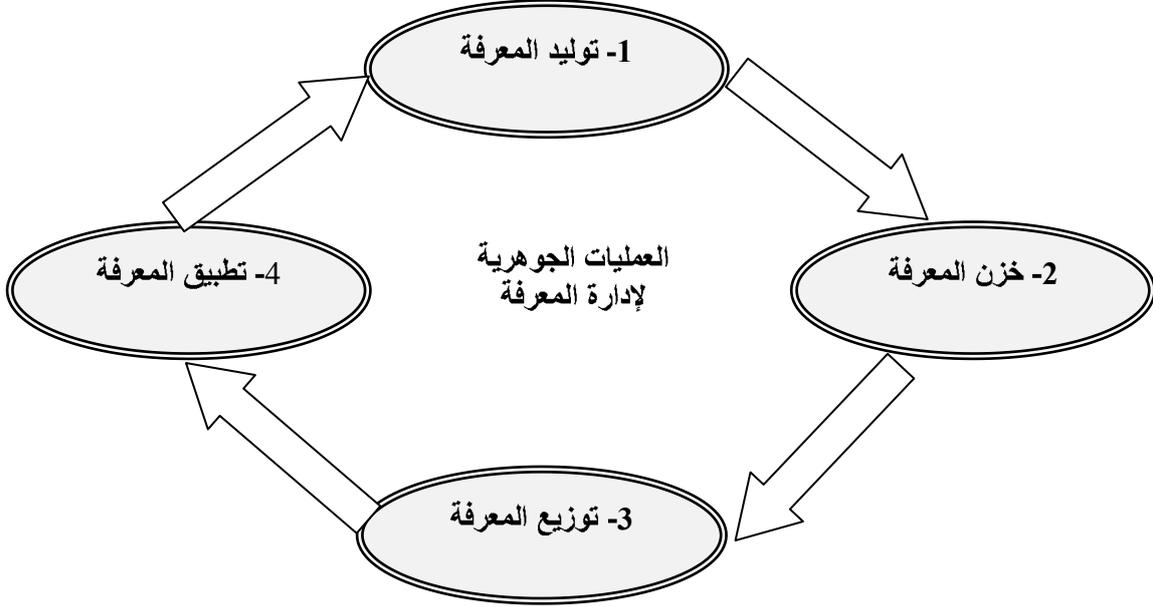
المصدر: L.et al. Karadsheh، Theoretical Framework for Knowledge Management Process: Towards Improving Knowledge Performance vol.7، PP72، 2009، International Business Information Management Association



دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير / وزارة الكهرباء

اختلف الباحثون فيما تتضمنه عمليات إدارة المعرفة . فالبعض صنفها الى اربع عمليات بينما يتوسع بها آخرون لتشمل اكثر من ذلك فالشكل (1) يوضح عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر (tal،Martins،2000) (العاني، 2008، ص 148).

شكل رقم (1) يوضح العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

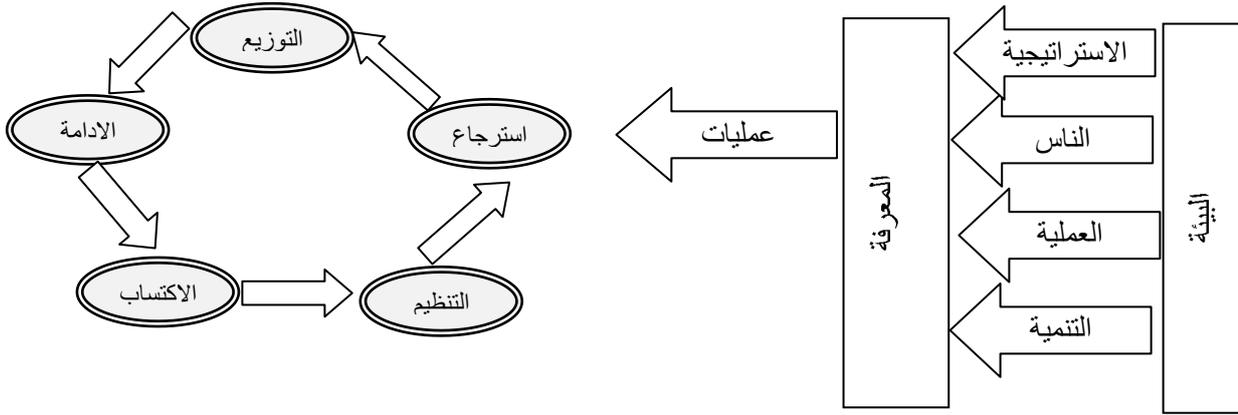


اما (Duffy) فيرى ان المنظمة تحصل على المعرفة من بيئتها الخارجية و بموجب الشكل (2) فان عمليات المعرفة تتضمن :

- أ- الحصول على المعرفة (أسر- شراء - توليد)
 - ب- التنظيم (التصنيف والتبويب)
 - ت- الاسترجاع (البحث والوصول)
 - ث- التوزيع (مشاركة- نقل)
 - ج- الادامة (تنقيح- نمو)
- (Duffy، 2000، P 4)



دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير / وزارة الكهرباء
شكل رقم (2) عمليات المعرفة وفق تصنيف Duffy



Duffy ، Jan ، 2000 " Knowledge Management: To Be or Not To Be ?
Informational Management Journal/January

بعد هذا الاستعراض لعمليات ادارة المعرفة سيتم تبني عمليات ادارة المعرفة التي حددها
(Heisig & Vorbecu) (Probst) (العاني ، 2008، ص 148):

1- تحديد المعرفة Knowledge Identification :-

ان تحديد المعرفة المطلوبة تعتبر اول عملية يجب البدء اذ يتم التركيز على صفات المعرفة المطلوبة انطلاقا من ان المنظمة قد تحصل على المعرفة من بيئتها الخارجية (Stollberg et al ، 2004، P 47) فالبناء الهيكلي للنظام المعرفي في المنظمة يتطلب عملية تشخيص المعرفة ومن ثم البحث عنها وهي موجودة في رؤوس العاملين ام في المنظمة ام في الإجراءات (حسن، 2007، ص 26) فتحديد وتحليل بيئة المعرفة في المنظمة يشمل العوامل المتعلقة بالمؤسسة ويراد بها أساليب الإدارة والسياسات والإجراءات وثانيا العوامل المتعلقة بالافراد بصفتهم عمال معرفة ومنفذين لتطبيق المعرفة وثالثا العوامل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات باعتبارها اداة المعرفة في عصرنا الحالي.

2- صياغة أهداف المعرفة Knowledge Goals :-

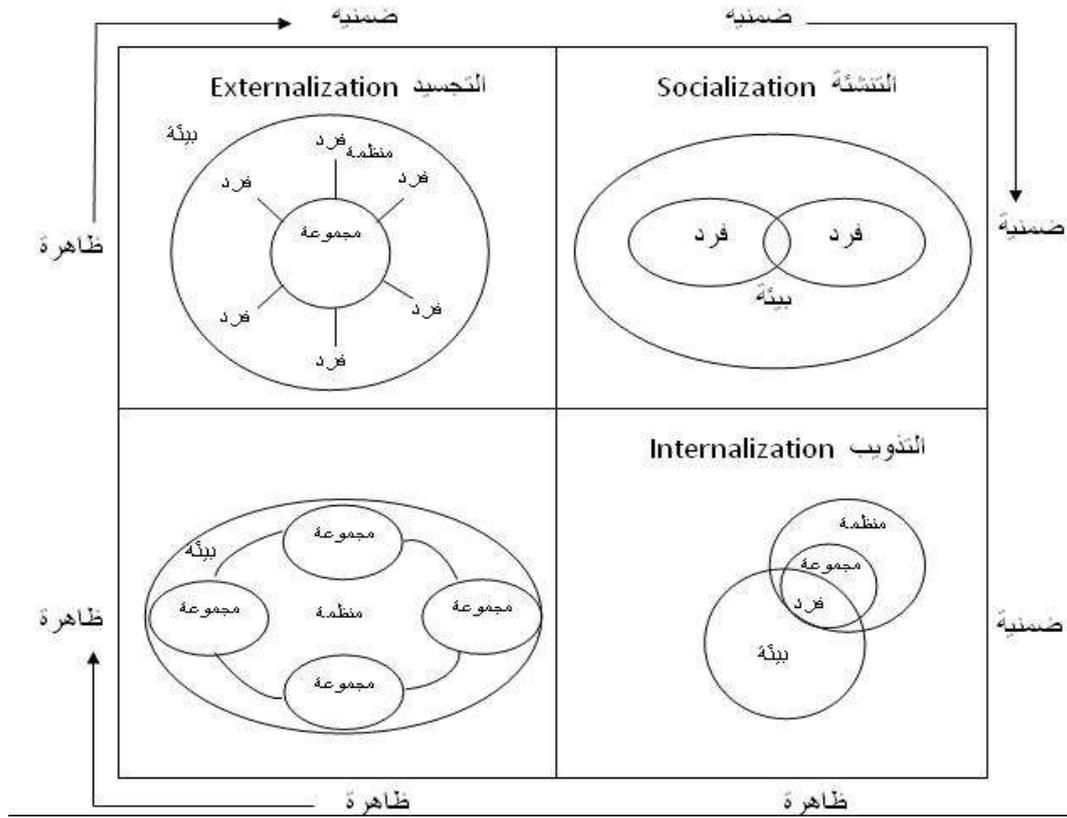
تشير العملية الثانية الى تحديد الأهداف المنوي تحقيقها من المعرفة و الفوائد التي ستجنيها المنظمة حال الحصول عليها وبالتالي لتجعلها ضمن أصولها. فقد أشار (Probst، 2002) ان وضع أهداف المعرفة سوف يحدد اي القدرات يجب ان تبني وعلى اي مستوى ومن ثم تقييمها بتقديم البيانات الجوهرية إستراتيجية الرقابة على اداة المعرفة . (Ortiz laverde & et al. ، 2003، P 5).



3- توليد المعرفة Knowledge Creation :-

يقصد بتوليد المعرفة تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلال الحصول على المعرفة ولكن كيف يمكن ان تتولد كيف يمكن ايجاد توليفة ما بين المصادر البيئية الداخلية والخارجية، فالانسان يعيش ضمن منظومة اجتماعية لا يعيش منفصل عنها لذا فالمعرفة تولد من خلال التفاعل بين الفرد والهيكل الاجتماعي وبالتالي فان التفاعل مع البيئة سوف يخلق ويزيد في المعرفة من خلال عملية الحوار ما بين المعرفة الضمنية والظاهرة. (Nonaka & Yoyama 2003، P4) وهذا يوضح ضمن الشكل (3).

شكل رقم (3) يوضح مراحل توليد المعرفة





فتوليد المعرفة عند (Nonaka) يتمثل بالمراحل الأربعة التالية

أ- التنشئة الاجتماعية Socialization :-

في هذه العملية يتقاسم الفرد معارفه الشخصية مع غيره مثلما يتناقش عاملان في امور مبيعات مثلا او في تجارب تخص المنتج نفسه او الزبون (Ortiz laverde etal، P 2، 2003) فيبدأ هضم المعرفة ضمن البيئة الاجتماعية من خلال ادراكها فهذه الثنائية ما بين البيئة والمنظمة يمكن توليفها ضمن العملية الاجتماعية باعتبارها احد عناصر تراكم وتقاسم المعرفة الضمنية ضمن البيئة من خلال ممارستها الإدراكية الواعية (Nonaka & Toyama، 2003، P5) .

ب- التجسيد Externalization :-

في هذه المرحلة سوف تتحول المعرفة الضمنية الى صريحة لذا سوف يتم تقاسمها مع الآخرين ضمن المجموعة لتصبح قاعدة لمعرفة جديدة كالوثائق والصور (Nonaka & Toyama، 2003، P 5) اي ان المعرفة سوف تتحول من ضمنية الى ظاهرة.

ج- الضم Combination :-

وهي المعرفة التي يتم جمعها سواء من داخل او خارج المنظمة ومن ثم يتم دمجها وتصنيفها لصياغة معرفة اكثر تعقيدا ونظمية، فالمعرفة الظاهرة الجديدة سوف يتم نشرها بين أعضاء المنظمة باستخدام نظام شبكات الاتصال الالكتروني والتي تسهل لغة الحوار المعرفي في المنظمة (Nonaka & Toyama، 2003، P 5) فالمعرفة قد أصبحت من ظاهرة الى معرفة ظاهرة جديدة بمزاوجة بين المصادر لإنتاج اخرى (تقرير الاسكو، 2004، ص 10) .

د- التذويت Internalization :-

هي عملية فهم واستيعاب المعرفة الظاهرة الى معرفة ضمنية من قبل الأفراد (Ortiz laverde etal، 2003، P2) اي سوف يتم خلق معرفة ضمنية جديدة من المعرفة الظاهرة عن طريق إخفاء صفة الذاتية عليها (تقرير الاسكو، 2004، ص 10) .

فمن المهم ان نلاحظ ان عملية التوليد للمعرفة تكون بشكل حلزوني وليس دائرة فالتفاعل ما بين المعرفة الضمنية والظاهرة يكبر ويزداد حجمه من خلال الحوار المعرفي والتي بدورها يمكن ان تولد دورة حلزونية اخرى.

4- خزن المعرفة Knowledge Storage :-

قد تبذل المنظمة جهدا في اكتساب المعرفة الا انها قد تكون عرضة لان تفقدها ومن هنا فان تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يعد عنصرا هاما من عناصر ادارة المعرفة ويشار الى هذا العنصر غالبا باسم الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) من قبل (Wals) و (Stein & Zwass) والتي تعني معرفة الماضي والخبرة والإحداث التي تؤثر على النشاطات التنظيمية الحالية. وتصنف الى نوعين من الذاكرة (Alavi & Leidner، 1999، P 36 – 37) :

أ- ذاكرة لفظية (Semantic) :- والتي تشير عموما الى المعرفة الظاهرة (كالتقارير والأدلة والأرشيف التنظيمي) .

ب- ذاكرة عرضية (Episodic) :- وهي المرتبطة بإحداث معينة كان يكون ظروف اتخاذ القرارات التنظيمية و زمان و مكان اتخاذها وما جاءت به من نتائج.

وان للذاكرة التنظيمية فوائدها لكل من الأفراد والمستويات التنظيمية فهي ضرورة للتعلم الكفوء والفعال. وفي حل المشاكل واتخاذ القرارات مما يجعلها أداة للتغيير التنظيمي وتسيير تطبيقه في المنظمة .

5- تقاسم المعرفة Knowledge Sharing :-

تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص ينمي المعرفة لدى كل منهم وهذا يعتبر مصدر الميزة التنافسية في المنظمة (العاني، 2008، ص 150) وقد يمثل إدخال المعرفة الى المنظمة تهديدا كبيرا ولهذا السبب يجب ان يحفز العاملون تحفيزا عاليا لكي يضطلعوا بهذه المهمة (الاسكو، 2003، ص 12) ولعل هذا يقع على مدراء المعرفة اذ من الوسائل الملائمة لتحفيز المشاركة وتقاسم المعرفة كالتقدير، والية التغذية العكسية لجعل المشاركين على اطلاع ان معارفهم قيد الاستخدام وأنهم احد مصادر المعرفة، والشعور بالفرح والسعادة لمساعدة اقدمهم لتحقيق او انجاز أهدافه (P 443، Publisher @ Information Science، Viehland) .



دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير / وزارة الكهرباء

وبالمقارنة ان تقاسم المعرفة هو احد مؤشرات تقييم الأداء المستخدمة في البنك الدولي لتقييم عملها (Liebowiz & Hopkins، 2004، P 408) وعليه يمكن تشجيع تقاسم المعرفة واستعمالها عبر تقنيات إدارية مثل التقييم السنوي لأداء الموارد البشرية أو أنماط الحوافز. إضافة الى تقاسم المعرفة لا بد ان يكون هناك نظام لنشر وتوزيع المعرفة في المنظمة عبر آليات فعالة مثل التقارير وأدلة العمل والحلقات النقاشية والاجتماعات المخصصة والتعلم أثناء العمل وخرائط المعرفة وبطاقات الأداء المتوازن (Ribiére، 2001، P 8) .

6- تطبيق المعرفة Knowledge Implementation :-

وتتميز هذه العملية بتطبيق المعرفة التي تم نقلها، فاتخاذ القرارات التنظيمية والابداع وإدارة علاقات الزبون هي مثال لتطبيقات المعرفة والتي تقود الى معرفة جديدة او مجددة للمعرفة التي سبق خزنها (Ribiére، 20012، P 9) .

ولعل التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمة في تطبيق المعرفة هو غياب التفكير الجماعي، فالفرد بمفرده لا يكون على علم بما يجري بالمنظمة او يكون على دراية بما تحتاجه من معرفة ومتى واين ؟

لذا اقترح (Grant) ثلاث آليات لتطبيق المعرفة وهي (Grant، 1996، P 110) :-

أ- التوجيهات (Directives):- وهي مجموعة معينة من القواعد والمعايير والإجراءات والتعليمات التي طورت لتحويل المعرفة الضمنية للمتخصصين الى معرفة صريحة لغير المتخصصين و بفعل اتصالات فعالة (كفاءة) .

ب- الروتين التنظيمي (Organizational routines):- فيشير الى تطوير أداء المهام وأنماط التنسيق ومواصفات للعمليات التي تسمح للإفراد لتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة لتوضيح و تفسير ما يعرفوه للآخرين. مثال فريق الجراحين.

ج- فرق المهام المحددة ذاتيا (Self – Contained task teams):- في المواقف التي تكون المهام غير مؤكدة ومعقدة لا يمكن استخدام التوجيهات والروتين لذا يتعين الاستعانة بفرق حل المشكلات إذ يتم تبادل المعرفة بين أعضائها بمستوى عال من التخصص والتنسيق.

وبذلك تكتمل دورة عمليات المعرفة فالمعرفة تولد أولا وتخزن ويجري تقاسمها ونشرها وتطبيقها وهكذا.

ثانيا- التغيير التنظيمي/ مفاهيم أساسية

أ- مفهوم التغيير (Concept of Change):-

التغيير هو العملية الوحيدة المستمرة والمؤسسة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدير التغيير بسلاسة (ارمسترونج، 2001، ص 23) .

فالتغيير امر حتمي للإفراد والمنظمة والمجتمع كالتغيرات التكنولوجية وتغييرات القيم والاتجاهات وتغيير في الحاجات والأهداف والتغييرات القانونية والحكومية (Song، 2009 P 7) . ولكي يحدث التغيير على مستوى المنظمة ولا تسبب صداما فلا بد ان تكون هناك رؤية قيادة تقود التغيير بنجاح.

فالرؤية نحو المستقبل قادرة على التركيز في طاقات الأفراد والمجموعات والتزام القيادات العليا في المرحلة المبكرة لعملية التغيير مطلوبة لإدارة بفعالية (Durant، 1999، P2) .

فالتغيير يعرفه (Berger) "عملية مستمرة للمحافظة على بقاء المنظمة في سوق العمل وجعلها اكثر استجابة وفعالية من منافسيها" (Berger، 1994، P 7) .

ومرحلة الإنشاء يمكن ان تكون عملية شافة عند التخطيط للتغيير، فان 70 % من عمليات المبادأة بالتغيير تفشل وهذا ما أوضحه (Kotter) في نمودجه المطور الى ثمان خطوات: (Kotter، 1995، P21) .

- 1- لا يتم إشاعة الإحساس بالضرورة الملحة للتغيير.
- 2- لا يتم خلق تحالفات للتغيير ذات نفوذ.
- 3- ضعف الرؤيا.
- 4- قصور الرؤيا.
- 5- عدم إزالة العقبات.
- 6- لا يوجد تخطيط نظمي.
- 7- الإعلان عن النجاح مبكرا.
- 8- لا يتم إرساء ثقافة التغيير في المنظمة.



دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير / وزارة الكهرباء

اذ يتضح مما تقدم ان التغيير يمثل تحديا للإدارة فضلا عن كونه مرحلة حاسمة في تطور الأحداث وتحويلها نحو الأفضل او الأسوأ حسب استجابة وقدرة المدراء وكفاءتهم في المنظمات.

ب- مفهوم التغيير التنظيمي (Concept of Organizational Change) :-

وبعد استعراض مفهوم التغيير ولا بد من التطرق الى مفهوم التغيير التنظيمي اذ عرفه (Burnes) " على انه عملية مستمرة تهدف الى التجريب والتكيف لتتوافق قدرات المنظمة مع تقلبات البيئة واحتياجاتها) (Kulvisaechana، 2001، P 5) .

فيما يراه (دقامسة) بأنه "إحداث نقلة كمية او نوعية في التنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية والسلوكية (المهام، الهيكل التنظيمي، والقوى البشرية، والتكنولوجيا) لدفع المنظمة لمستوى أداء أفضل" (ابو رذن، 2005، ص 36)

اما (Jones & George) فيعرفه على انه "نقل المنظمة من واقعها الحالي نحو حالة مستقبلية مرغوب بها لزيادة كفاءتها وفعاليتها (Jones & George، 2006، p306) ويشير (Champy & Nohria) ان هناك ثلاث عناصر رئيسية لقيادة التغيير التنظيمي بشكل اسرع من الماضي وهي (التكنولوجيا، الحوكمة، والعولمة) فالتكنولوجيا تؤثر على هيكل المنظمة وتحدد وظائف الأفراد وتؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين وتحدد قدرة المنظمة على انجاز أهدافها.

إما الحوكمة (Governance) فالحكومات اليوم بدأت تعيد التفكير في دورها وموقعها في السوق وإصلاح إدارة القطاع العام.

في حين تعتبر العولمة مظهر رئيسي في وقتنا الحاضر اذ ان دورها يتلخص في تسهيل التواصل والتنسيق ما بين المنظمات الحكومية وبين الغير حكومية. (Song، 2009، P 8) .

وعليه يمكن القول ان التغيير التنظيمي جهود تدعمها الإدارات العليا في المنظمات في ظل توجهات البيئة الخارجية لإحداث التغيير في السلوك والأطر الهيكلية والتقنية والثقافة التنظيمية لذا سيتم التركيز على مجالات التغيير التي سوف ينصب بحثنا عليها.

ج- مجالات التغيير التنظيمي

يتفق العديد من الكتاب ان مجالات التغيير متمثلة ب (الأفراد، الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، التكنولوجيا، المنتجات، السلوك، الاستراتيجيات) ومنهم (Mintzberg 1992، Daft 2001)، (ابو رذن 2005)

وفيما يأتي مجالات التغيير التي تحدث على مستوى المنظمة:-

1- الموارد البشرية (Human Resource) :-

ان التغيير التنظيمي لا يكون فعالا بدون ان يكون هناك مشاركة والتزام من قبل العاملين في المنظمة وعليه لا بد من تثقيف العاملين وإدخالهم ضمن برامج تدريبية لاستيعاب ضرورة التغيير أولا واكتساب المهارات المطلوبة للنمو المهني سواء داخل او خارج المنظمة ثانيا، وتطبيق التغيير التنظيمي بنجاح (Jehn، 1999، P 5) اذ لا يقتصر التدريب على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات فقط بل تمكينهم من الإبداع والتجديد في أعمالهم.

ويرى البعض على المنظمة ان تمنح الأفراد دافعا للانطلاق الى عملهم وهو تعزيز نظام المكافآت والحوافز وجعل الأفراد يلمسون التغيير الايجابي في أحوالهم المادية والمعنوية لان ربط نظام المكافآت بالتغيير من الوسائل المهمة في التهيئة لإحداثه وتبنيه (ابو رذن، 2005، ص 55).

وقد يكون للدافعية دور كبير في إحداث التغيير في المنظمة وهناك يبرز دور المدراء في تحفيز موظفيهم وحثهم على تقبل التغيير والتكيف اذ أشار كل من (Chew.M، 2006، P 62) ضمن نموذج على:

- أهمية الاتصالات.
- اتجاهات العاملين.
- إدراك العاملين لدور مدراءهم في التغيير.
- بيئة العمل.



دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير / وزارة الكهرباء

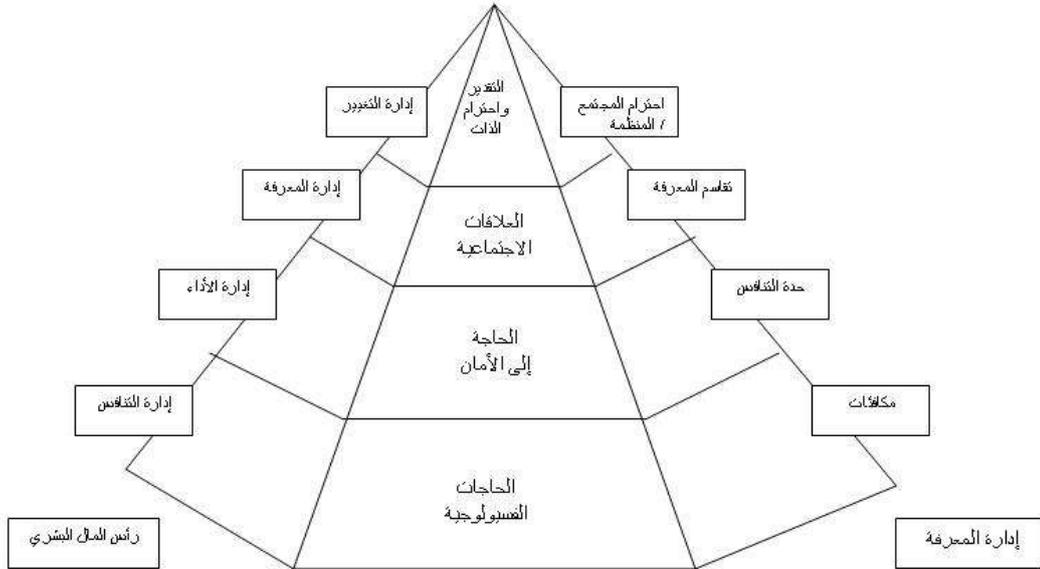
أذ يتبين العلاقة ما بين أداء العاملين وتحقيق التميز، فالتغيير التنظيمي سوف يفشل إذا لم تكن اتصالات فعالة ما بين المدراء والعاملين، يعي فيها المدراء ادارة وقبول العاملين لدعم وتنفيذ التغيير فأذا ما تم تشجيع وتحفيز العاملين في بيئة العمل ينعكس ايجابيا على تحسين اداء الخدمات. وعليه فان دور استراتيجيات الموارد البشرية اليوم بات مختلفا اذ تجاوزت المفهوم المحدود للتدريب والتطوير اذ اتخذت المنظمات وجهة نظر موجهة تشمل فكرة التعلم على المستوى الشخصي والتنظيمي منجذبة الى فكرة منظمة التعلم من خلال ايجاد طرائق لدمج العمل بالتعلم حتى لا تكاد تميز بين أداء العاملين بانه تعلم ام أداء مهامهم التنظيمية (العنزي، الساعدي، 2008، ص24) اذ تحولت المنظمات من تعلم الافراد الى التعلم التنظيمي فأصبحت النظرة للموارد البشرية في ظل التغييرات رأس مالي بشري قادر على توليد وتقاسم ونشر المعرفة في المنظمة ولعل المزوجة ما بين رأس المال البشري وبين سلم ماسلو للحاجات يشكلان طرفي المعادلة وكما يظهر في الشكل (4)

فالحاجات المادية (الفسولوجية) لدى الفرد يقابلها حاجة المنظمة الى تحديد وتعيين المهارات التنافسية حاليا ومستقبلا من المورد البشري.

إما على مستوى الأمان عند سلم ماسلو فالأفراد يشعرون بالأمان اذا ما تم مكافئتهم على أدائهم المتميز في حين على المستوى الاجتماعي يقابله ان الأفراد يبنون علاقتهم للتشارك بالمعرفة ونشرها ولعل مستوى التقدير واحترام الذات سوف يشعر الأفراد بالراحة للتغيير اذ ان التقدير يشعروهم بالقبول والاحترام في المنظمة والمجتمع (Hopkins، Liebowitz، & Hopkins، 2004، P 196).

شكل (4) إستراتيجية رأس المال البشري وسلم ماسلو للحاجات

Liebowitz.J , and Hopkins.J , " Linking Knowledge Management With Human Capital Strategy Development "Issues in information system , Vol.5 , No.1 , 2004





2- الهيكل التنظيمي (Organizational structure) :-

ان مفهوم التغيير في المنظمات حاز على اهتمام الأكاديميين والمهنيين لعقود طويلة إذ اقترح كل من (Kennerfalk & Klefsjo) ان التغييرات الأساسية التي تحدث في المنظمة يمكن تصنيفها على انها تغيير في الثقافة و تغيير في الهيكل التنظيمي ووتركيظنا لأن عن التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال دراسة (Fenton & Pettigrew)، نجد التطور في شكل وتصميم المنظمة من منظمة بيروقراطية الى منظمة معلوماتية (Network) خلال الخمسين سنة الماضية، فقد تم استيعاب وفهم إدارة التغيير وأهميتها والتي يمكن رؤيتها في ترشيح الهيكل واعادة الهيكلة واعادة الهندسة وإعادة التنظيم (Kulvisaechna، 2001، P 6) .

ففي الماضي كانت البيئة مستقرة نسبيا فاعلمت المنظمات تركز على التغيير التدريجي (Incremental Change) لحل مشاكلها او الحصول على فرصة جديدة اما الان فان المنظمات بحاجة الى تغيير سريع (Radical Change) في إستراتيجياتها وهيكلها وعملياتها (Daft، 2001، P 369) وقد أشارت (Braganza) الى تأثير التغيير السريع على هيكلية المنظمة ومن ثم على إدارة المعرفة وهذا ما نلاحظه في إعادة التنظيم والذي يهدف الى تقليل المستويات التنظيمية والوظائف واعادة انتشار العاملين في وظائف مختلفة مما يسهم في زيادة كفاءة العمليات المعرفية كتوليد وخرن المعرفة وانتشارها التي تعتبر من أولويات إعادة التنظيم (Barganza، 2000، P5) وقد تواجه بعض المنظمات خطر التهديد بالموت فتلجأ الى التجديد (Renewal) إذ قد يفرض عليها ان تجدد نفسها خصوصا اذا كان القطاع الذي تعمل فيه قد أعيدت هيكلته (Meyer، etal، 1995، P 66) .

ولذلك سوف تستخدم استراتيجيات تقليص نفقاتها وموجوداتها وحجم أعمالها وبالتالي فان هذه المنظمات تعتبر إدارة المعرفة احد طرق التغلب والتصدي لطرق الزوال (Barganza، 2000، P 6) .

3- التقانة (Technology) :- ان التغييرات في التقانة تشمل طرق العمل، المعدات وإجراءات العمل بهدف زيادة كفاءة الخدمات و المنتجات (Daft، 2001، P356) .

فهناك من يرى ان التغيير مرتبط بالتقدم التقني ولا سيما الحاسوب الالي إذ يفرض التغيير التقني استمرار الأفراد والجماعات للاستمرار بالتعلم والتأقلم والإبداع وهي التي تعتبر احد عناصر القوة للمنظمة ضد التهديدات (ابو رذن، 2005، ص 61) .

فان وضع قاعدة للمعلومات والمعرفة لا بد من الاستعانة بالحواسيب و التطبيقات البرمجية والتي تحقق التنافس وذلك بخلق شبكة من المستودعات المعرفية حيث يمكن خزن المعلومات و استعادتها و تقاسمها واستخدامها. (الاسكو، 2004، ص 41) .

فالتقانة تعتبر احد الجوانب المهمة في إدارة المعرفة إذ تسهل الاتصالات والتعاون ما بين عمال المعرفة في المنظمة، فان كل من المعرفة الضمنية والظاهرة يمكن إدارتها بصورة أفضل باستخدام نظام معلوماتي متطور لكونه يساعد على حل المشاكل واتخاذ القرارات يصوره (Abdullah، etal، 2002، P 16) .

فالبيئة التعاونية لها دور في تمكين العاملين لتقاسم المعرفة والمعلومات واستخدام البريد الالكتروني وتصفح الويب على الانترنت وإقامة علاقات مؤسسية أوثق عبر المحادثات والمؤتمرات الفيديوية. (الاسكو، 2004، ص 43) .

وعليه فان استعمال وتطبيق الأدوات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من شأنها إنماء وتطوير إستراتيجيات المنظمة في التغيير وتحسين الاداء التنظيمي.

4- الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) :- تعد الثقافة التنظيمية احد المتطلبات الرئيسية لنجاح المنظمات نظرا لكون الثقافة تعني (مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والعمل المشترك الذي يؤثر في كيفية تفاعل الأفراد والمجموعات والفرق مع ادهم الاخر وتعاونهم لانجاز الاهداف التنظيمية) (Jones & George، 2006، P 71) .

اي ان الثقافة تكمن في تكامل الأعضاء اي معرفتهم في التعامل مع بعضهم البعض للوصول الى انجاز أهداف المنظمة، إذ يؤكد القريوتي بان الثقافة التنظيمية ذات القيم الايجابية تعزز وتدعم سياسات المنظمة مما يجعل الأفراد يلتزمون بسياسات العمل ليس خوفا وإنما انسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر على تحديد سلوكه (القريوتي، 2009، ص 177) .



دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير / وزارة الكهرباء

فليس من السهولة تغيير الثقافة التنظيمية لتعلقها بقيم وأنماط من الصعوبة تكيفها لذا فأولى الخطوات لتغيير الثقافة لا بد من معرفة اهمية تغيير الثقافة لدى المنظمة فهناك عدة أسئلة لابد ان تطرحها المنظمة قبل البدء بالتغيير منها :

- ماذا يعني تغيير الثقافة لدى المنظمة؟
- ما هي الخصائص التي يجب التأكيد عليها إذا ما تم تغيير الثقافة وما هي السلبيات التي يجب العمل على التخلص منها ؟ (Cameron ، 2004 ، P 7) .
- فإذا ما تم تحديد تلك الخطوة تتمكن المنظمة من معرفة التغيرات المراد حدوثها في ثقافة المنظمة وعليه فان ثقافة المنظمة ظاهرة معقدة وهي ليست وحدوية فهي تقود الى توقعات عن الأفراد وملائمتهم للمنظمة، فعملية تبني ثقافة فعالة هي مطلب حاسم للمنظمة التي تسعى لإدارة معرفة فعالة (العاني، 2008 ، ص 168) .
- وعليه بغية توليد ثقافة تنظيمية لإدارة المعرفة لابد من توفر عنصرين هما :
- الاول:- وجود مناخ من الثقة والانفتاح في بيئة تقدر التعلم والممارسة وتدعيمها وهو تامين مشاركة العاملين في خلق المعرفة وتقاسمها مما يتطلب تغييرا في العقلية التقليدية ونقلها من اختزان المعرفة الى تقاسم المعرفة (الاسكو، 2004، ص 18).
- لذا لابد من وضع برنامج لنجاح تغيير ثقافة المنظمة يتضمن :- (Jehn ، 1999 ، P 4) .

- تعليم وتدريب رسمي.
- اتصالات رسمية وغير رسمية .
- حوافز مادية .
- تغيير نظام الموارد البشرية .
- الثاني:- هو التحفيز الذي يدفع الأفراد الرغبة في تقاسم المعرفة من خلال خلق بيئة تسهل البنى التشاركية و تعترف بمساهمات العاملين (الاسكو، 2004، ص 19).
- نلخص إلى ان البيئة للثقافة التنظيمية لها أثرها في توليد وخلق المعرفة نشرها فيما اذا كانت بيئة المنظمة بيروقراطية أم أبدعية أم تعاونية .
- المحور الثالث : الجانب الميداني

اولا:- وصف مستوى الاجابات وتقييمها عن متغير عمليات المعرفة:
 للتعرف على واقع ابعاد العمليات المعرفية في المديرية العامة للتدريب والتطوير/ وزارة الكهرباء في ضوء استجابة العينة سيتم مقارنة الأوساط الحسابية لإجابات العينة المبحوثة على الفقرات بالاستناد الى قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) درجات لمقياس ليكرت المؤلف من (5) درجات وكما موضح في الجدول رقم (5):



دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير / وزارة الكهرباء
جدول رقم (5) مستوى إجابات عينة الدراسة عن أبعاد العمليات المعرفية

البعد	ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
تحديد المعرفة	تعتمد ادارة المنظمة في تحديد معرفتها على الآتي:				
	1	خبراء المعرفة الخارجيين في الحصول على المعرفة	3.65	1.140	
	2	مهارات موظفين وخبراء يصعب على المنظمات الأخرى الحصول عليها	3.72	1.107	
	3	إجراء مقارنات مرجعية مع منظمات منافسة	4.090	0.93	
الإجمالي				1.059	
غايات المعرفة	تسعى المنظمة من خلال تطبيق المعرفة على تحقيق ما يأتي:				
	4	تحسين العمليات ووضوح النشاطات التي تؤديها الأقسام والشعب والوحدات التنظيمية كافة	4.70	0.509	
	5	تحقيق الشفافية والوضوح في مجالات عمل المنظمة الحالية والمحتملة	4.38	0.722	
	6	تدعيم القرارات والتوقعات المرتبطة بمستقبل المنظمة فضلا عن تعزيز الحالات الإبداعية	4.454	0.729	
	الإجمالي				0.653
	تسعى المنظمة إلى توليد المعرفة من خلال الطرائق الآتية:				
توليد المعرفة	7	تأسيس فرق عمل متداخلة الاختصاصات بمشاركة خبراء من داخل المنظمة أو خارجها	4.159	0.986	
	8	المختبرات والورش الموقعية لتعزيز المعرفة الموجودة	4.272	0.949	
	9	استراتيجيات وسياسات محددة تتبعها المنظمة للحصول على دروس تعلم ومعرفة	4.204	0.823	
	الإجمالي				0.919
	تتعامل المنظمة مع طرائق خزن المعرفة الآتية:				
خزن المعرفة	10	قواعد بيانات تحتوي على معلومات ذات صلة بالمعرفة الأساسية للمنظمة	4.136	0.929	
	11	دراسة الحالات المشابهة وتقارير التقدم في العمل وروايات النجاح السابقة على مستوى المنظمة	4.045	0.745	
	12	الأفراد ذوي المهارات المتميزة والعقول المبدعة في التفكير	4.136	0.929	
	الإجمالي				0.86
تقاسم المعرفة	تعتمد ادارة المنظمة في مشاركتها بالمعرفة على الآتي:				
	13	يتبادل زملاء العمل عموما معرفتهم وتجاربهم عن العمل سعيا لخدمة المنظمة	4.25	0.892	
	14	لا يتردد العاملون في المنظمة بمشاركة مشاعرهم وتصوراتهم مع زملائهم	4.136	0.929	
	15	توفر المنظمة أدوات وتقنيات مختلفة لتسهيل تقاسم المعرفة و تبادلها كالانترنت والبريد الالكتروني وما شابه ذلك	4.227	0.831	
	الإجمالي				0.884
تطبيق المعرفة	مدى الاستفادة من الطرائق في تطبيق المعرفة ووضعها موضع التنفيذ الصحيح بهدف استثمارها بشكل جيد ومثالها :				
	16	تشكيل فرق تفاعلية تتمتع بالاستقلالية وحرية التصرف	3.909	1.007	
	17	الاهتمام برأي الخبير الداخلي (من داخل المنظمة) في الحصول على النتائج	4.045	0.913	
	18	الاستعانة بخبراء المعرفة لتدريب فرق العمل في المنظمة	4.363	0.780	
	الإجمالي				0.9

1 : تحديد المعرفة : تناول هذا البعد (3) فقرات تمثلت بالأسئلة (1-3) وكما موضح في الجدول رقم (5) إذ حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (3.82) وانحراف معياري (1.059) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحة القياس فإن ذلك يشير الى التقدم باتجاه الأساليب المستخدمة في عملية تحديد المعرفة، وكانت الفقرة (3) والمتعلقة بإجراء مقارنات مرجعية مع منظمات منافسة قد حققت اعلى وسط حسابي بلغ (4.090) واما اقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (1) المتعلقة بالاستعانة بخبراء المعرفة الخارجيين في الحصول على المعرفة إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3.65) وكان اقل تشتت في الاجابات للفقرة نفسها التي حققت اعلى وسط حسابي وهي الفقرة (3) إذ بلغ (0.93) اما اعلى تشتت كان من نصيب الفقرة (1) إذ بلغ (1.140) وتشير النتائج الى ان المديرية العامة للتدريب والتطوير تستعين في تحديد معرفتها على ما موجود داخلها ومن ثم تتوجه الى خارجها بالدرجة الثانية.



دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير / وزارة الكهرباء

- 2- غايات المعرفة: تناول هذا البعد (3) فقرات تمثلت بالاسئلة (4-6) فقد اظهر هذا البعد مستوى جيد في اجابات المبحوثين اذ بلغ الوسط الحسابي (4.51) مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.653) وهذا يشير الى سعي المديرية الى تحسين عمليات وتحقيق الشفافية وتعزيز الحالات الابداعية، فقد حصلت الفقرة (4) على اعلى وسط حسابي بلغ (4.70) وبأقل تشتت بلغ (0.509) في حين حصلت الفقرة (5) المتمثلة بتحقيق الشفافية والوضوح في مجالات عمل المنظمة الحالية والمحتملة على اقل وسط حسابي اذ بلغ (4.38) اما الفقرة (6) فقد حصلت على اعلى تشتت بلغ (0.729).
- 3- توليد المعرفة: تمثلت بالفقرات (7-9) وكما هو موضح في الجدول رقم (2) فقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (4.211) مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.919) وهذه النتيجة تبين سعي المديرية لتوليد المعرفة فيها باستعمال طرائق مختلفة، اذ حققت الفقرة (8) وسطا حسابيا (4.272) والمتعلقة بسعي المديرية الى توليد المعرفة بالمختبرات والورش الموقعية لتعزيز المعرفة الموجودة في حين حصلت الفقرة (7) على اقل وسط حسابي بلغ (4.159) مقارنة ببقية الفقرات ،اما الفقرة (9) حصلت على ادنى تشتت بلغ (0.823) اما اعلى تشتت فكان للفقرة (7) اذ بلغ الانحراف المعياري (0.986).
- 4 - خزن المعرفة: تمثل مستوى الاجابات لهذا البعد والذي تمثله الفقرات (10-12) اهتمام بطرق خزن المعرفة فقد حققت الفقرتين (10-12) اعلى وسط حسابي بلغ (4.136) وبأقل تشتت اذ بلغ الانحراف المعياري (0.745) في حين حصلت الفقرة (11) على اعلى تشتت اذ بلغ الانحراف المعياري (0.74) في حين حقق هذا البعد إجمالاً وسطاً حسابياً بلغ (4.105) و بانحراف معياري (0.745) مما يدل على اهتمام المديرية بالافراد ذوي المهارات وقواعد البيانات .
- 5- تقاسم المعرفة: تناول هذا البعد (3) فقرات (13-15) وقد سجل وسطا حسابيا بلغ (4.20) مقارنة بالوسط الفرضي (3) وهو يعبر عن مستوى جيد في اجابات الأفراد وبأقل تشتت اذ بلغ الانحراف المعياري (0.884) مما يشير الى تبادل زملاء العمل معرفتهم وتجاربهم ومشاعرهم بالإضافة الى توفر المديرية تقنيات لتقاسم المعرفة كالاترنترنت والبريد الالكتروني.
- فقد حققت الفقرة (13) أعلى وسط حسابي بلغ (4.25) وبانحراف معياري بلغ (0.89) في حين حصلت الفقرة (14) على اقل وسط حسابي بلغ (4.136) مقارنة بالفقرات الأخرى وقد حصلت الفقرة (15) على اقل تشتت وبانحراف معياري بلغ (0.831).
- 6- تطبيق المعرفة: تضمن هذا البعد الفقرات (16-18) اذ اظهر البعد وسطا حسابيا بلغ (4.10) وبانحراف معياري (0.9) وهذا يعني ان المديرية تستخدم طرائق لتطبيق المعرفة كالفرق التفاعلية المستقلة والخبراء الداخليين. وكانت الفقرة (18) حققت أعلى وسط حسابي بلغ (4.363) وبأقل تشتت اذ بلغ الانحراف المعياري (0.780) في حين حصلت الفقرة (16) على اقل وسط حسابي بلغ (3.909) وبأعلى انحراف معياري بلغ (1.007) .
- يتضح من النتائج ان كل الإجابات لجميع الأبعاد كانت بمستوى اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) .



دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير / وزارة الكهرباء

ثانياً:- وصف مستوى الإجابات عن متغير التغيير التنظيمي
ولمعرفة مستوى إجابات العينة حول إبعاد التغيير التنظيمي ومناقشتها وذلك باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكما يتضح في جدول رقم (6) :

جدول (6) مستوى إجابات عينة الدراسة عن مجالات التغيير التنظيمي

البعد	ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الموارد البشرية	19	تشجع إدارة المنظمة عاملها على إحداث التغيير على وفق مداخل إبداعية	4.204	0.631
	20	للعاملين في المنظمة القدرة على تفعيل التغيير باتجاه ايجابي على المدى البعيد	4.022	0.762
	21	تفضل المنظمة تعيين أفراد مؤهلين تنطبق عليهم مواصفات الوظيفة وبما يتناسب وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية	4.136	0.851
الهيكل التنظيمي		الإجمالي	4.120	0.748
	22	تسعى إدارة المنظمة إلى إعادة النظر في الصلاحيات والمسؤوليات عند إجراء أي تغييرات تنظيمية	3.95	0.776
	23	تجري المنظمة تعديلات في تشكيلات هيكلها التنظيمي بما يتناسب والتغيرات الحاصلة في البيئة	3.727	1.107
	24	يمتاز الهيكل التنظيمي في المنظمة بدرجة عالية من التنسيق والتعاون والتكامل بين الوحدات المختلفة لتحقيق التغيير التنظيمي المطلوب	4.181	0.755
		الإجمالي	3.952	0.879
التقانة	25	تحرص المنظمة على تأهيل مواردها البشرية لاستعمال الآلات والمعدات الحديثة وصيانتها بكفاءة	4.318	0.770
	26	تحرص المنظمة على تأهيل مواردها البشرية لمواجهة التغيرات التقانية	4.500	0.590
	27	للعاملين في المنظمة مهارات تقانية عالية تستجيب للتقانة الحديثة	4.136	0.765
		الإجمالي	4.318	0.708
الثقافة	28	تميل المنظمة إلى إحداث حالة التكيف بين ثقافتها واستراتيجيات التغيير المطبقة فيها	4.022	0.664
	29	تحرص إدارة المنظمة على اطلاع جميع العاملين فيها على التعليمات التي تحكم عمل المنظمة	4.340	0.607
	30	تتأثر القيم الإدارية السائدة في المنظمة بالتغييرات السائدة فيها	3.886	0.784
	الإجمالي	4.080	0.685	

1- الموارد البشرية: تضمن هذا البعد ثلاث فقرات تمثلت من فقرة (19) الى فقرة (21) وكما موضح في الجدول رقم (6)، إذ حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (4.120) وبانحراف معياري (0.748) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) فهذا يشير الى تقدم ملحوظ في ادارة الموارد البشرية وطرق اختيار عاملها والقدرة على تفعيل التغيير باتجاه ايجابي. وقد حققت الفقرة (19) اعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.20) وبأقل تشتت إذ بلغ الانحراف المعياري (0.631) في حين جاءت الفقر (21) بأعلى تشتت إذ بلغ الانحراف المعياري (0.851) .

2- الهيكل التنظيمي:- تناول هذا البعد الفقرات من (22) الى (24) فقد اظهر هذا البعد مستوى جيد في اجابات المبحوثين إذ بلغ الوسط الحسابي (3.952) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبأقل تشتت إذ بلغ الانحراف المعياري (0.879) إذ يتبين ان المديرية تسعى الى إجراء التعديلات الهيكلية وإعادة النظر في الصلاحيات والمسؤوليات وبما يتناسب مع المتغيرات، إذ حققت الفقرة (24) اعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.181) وبأقل تشتت حيث بلغ الانحراف المعياري (0.755) في حين جاءت الفقرة (23) بأقل وسط حسابي بلغ (3.727) والمتعلقة بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي بما يتناسب والتغيرات الحاصلة في البيئة وهي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأعلى انحراف معياري بلغ (1.107).



دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير / وزارة الكهرباء

3- الثقافة: تمثله الفقرات من (25) الى (27) وكما موضح في الجدول رقم (3) فقد كان مستوى هذا البعد جيدا جدا اذ بلغ الوسط الحسابي (4.318) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.708) فقد حققت الفقرة (26) اعلى وسط حسابي بلغ (4.500) وبأقل تشتت اذ بلغ الانحراف المعياري (0.590) والتي تتعلق بتأهيل المديرية لمواردها البشرية لمواجهة التغيرات الثقافية الحديثة في حين حصلت الفقرة (27) على اقل وسط حسابي بلغ (4.136) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وجاءت الفقرة (25) بأعلى تشتت اذ بلغ الانحراف المعياري (0.770).

4- الثقافة: اما البعد الأخير للتغيير التنظيمي فقد حقق وسطا حسابيا بلغ (4.080) وبانحراف معياري (0.685) وهذه النتيجة تشير الى اتفاق المبحوثين ان المديرية قادرة على إحداث حالة من التكيف ما بين ثقافتها واستراتيجيات التغيير المطبقة فيها واطلاع عاملها على التعليمات التي تحكم العمل وتسهل الى تغيير قيمها الادارية بما يواكب التغيرات في المديرية فقد حققت الفقرة (29) أعلى وسط حسابي بلغ (4.340) وبأقل تشتت اذ بلغ الانحراف المعياري (0.607) في حين جاءت الفقرة (30) بأقل وسط حسابي بلغ (3.886) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) لكنها جاءت بأعلى تشتت اذ بلغ الانحراف المعياري (0.784).

يتضح من خلال مستوى الإجابات عن إبعاد التغيير التنظيمي ما يأتي:

- ان كل الإجابات ولجميع الإبعاد كانت بمستوى أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3).
- بناء على قيم الأوساط الحسابية للإبعاد الأربعة فقد حقق متغير الثقافة على المستوى الإجمالي وسطا حسابيا بلغ (4.318) في حين جاء متغير الثقافة بأقل تشتت اذ بلغ الانحراف المعياري (0.685).

ثالثا- علاقات الارتباط بين متغيري العمليات المعرفية ومجالات التغيير التنظيمي

وكما عبرت عنها الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفاده (هناك علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين العمليات المعرفية ومجالات التغيير التنظيمي "إجمالا وإبعادا") اذ يظهر الجدول رقم (7) قيم ارتباط معامل (Spearman) بين عمليات المعرفة ومجالات التغيير التنظيمي على المستوى الاجمالي وكذلك على مستوى ابعادها الفرعية وكانت نتائج تحليل الارتباط على النحو التالي:

1- تحليل العلاقة بين تحديد المعرفة ومجالات التغيير التنظيمي (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الثقافة، الثقافة):-

جدول رقم (7) يبين علاقات الارتباط بين العمليات المعرفية والتغيير التنظيمي

العلاقات المعنوية		اجمالي مجالات التغيير التنظيمي	الثقافة	الثقافة	الهيكل التنظيمي	الموارد البشرية	محالات التدبير	
النسبة المئوية	العدد						عمليات المعرفة	المعرفة
40%	2	0.292	0.237	0.612 **	0.256	0.387 **	تحديد المعرفة	
60%	3	0.350 *	0.298 *	0.251	0.269	0.343 *	غايات المعرفة	
60%	3	0.351 *	0.092	0.273	0.388 **	0.351 *	توليد المعرفة	
60%	3	0.374 *	0.392 *	0.215	0.335 **	0.285	خزن المعرفة	
40%	2	0.262	0.380 *	0.307 *	0.068	0.276	تقاسم المعرفة	
100%	5	0.489 **	0.430 **	0.497 **	0.423 **	0.349 *	تطبيق المعرفة	
100%	5	0.501 **	0.418 **	0.427 **	0.423 **	0.401 **	الاجمالي	
	21	5	5	3	4	4	المعرفة	
		71%	71%	43%	57%	57%	المعرفة	



دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير / وزارة الكهرباء

تدل نتائج الارتباط بين تحديد المعرفة وإبعاد التغيير التنظيمي كأجمالي أو كأبعاد فرعية وبصورة منفردة على ان علاقات الارتباط بينهما موجبة واثنان منها معنوية عند مستوى (0.01) وهي تمثل %40 من مجموع العلاقات بينهما وكان أقوى معامل ارتباط مع بعد التقانة اذ بلغت (0.612) وأدنى معامل ارتباط كان (0.237) مع بعد الثقافة.

2- تحليل العلاقة بين غايات المعرفة ومجالات التغيير التنظيمي (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، التقانة، الثقافة) :-

توضح النتائج بان العلاقة بينهما وبشكل إجمالي او بشكل منفرد بان جميعها كانت علاقات موجبة ثلاثة منها معنوية عند مستوى (0.05) وبلغ أقوى معامل ارتباط مع بعد الموارد البشرية اذ بلغت قيمته (0.343) وأقل قيمة لمعامل الارتباط بلغت (0.251) مع بعد التقانة.

3- تحليل العلاقة بين توليد المعرفة ومجالات التغيير التنظيمي (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، التقانة، الثقافة) :-

كانت جميع العلاقات بينهما والموضحة في الجدول علاقات موجبة وثلاثة منها معنوية عند مستوى دلالة (0.05) (0.01) وبما يمثل نسبة %60 مجموع العلاقات بينهما والبالغة خمس علاقات وكان ابرز معامل ارتباط قيمته (0.388) مع بعد الهيكل التنظيمي وأقل قيمة لمعامل الارتباط كانت بين بعد توليد التقانة وبعد الثقافة اذ بلغت (0.092).

4- تحليل العلاقة بين خزن المعرفة ومجالات التغيير التنظيمي (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، التقانة، الثقافة) :-

حقق بعد خزن المعرفة علاقات موجبة ثلاثة منها معنوية عند مستوى دلالة (0.05) اذ كانت نسبتها %60 مجموع العلاقات بينهما وكانت اقوى علاقة بين بعد خزن المعرفة وبعد الثقافة اما اقل قيمة فكانت مع بعد التقانة اذ بلغت (0.215).

5- تحليل العلاقة بين تقاسم المعرفة ومجالات التغيير التنظيمي (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، التقانة، الثقافة) :-

حققت العلاقات الموجبة بين تقاسم المعرفة ومجالات التغيير التنظيمي بإجمالها وبشكل منفرد علاقات موجبة اثنان منها فقط معنوية عند مستوى دلالة (0.05) وهي تشكل نسبة %40 من مجموع العلاقات بينهما. وكانت اكبر قيمة لمعامل الارتباط قد تحققت مع بعد الثقافة اذ بلغت (0.380) وأدنى معامل ارتباط كان مع بعد الهيكل التنظيمي اذ بلغت قيمته (0.068).

6- تحليل العلاقة بين تطبيق المعرفة ومجالات التغيير التنظيمي (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، التقانة، الثقافة) :-

حقق تطبيق المعرفة على المستوى الإجمالي وبشكل منفرد علاقات موجبة خمس منها معنوية عند مستوى دلالة (0.05) (0.01) اذ بلغت نسبتها %100 وكانت اقوى علاقة هي بين تطبيق المعرفة وبعد التقانة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.497) وأدنى قيمة لمعامل الارتباط تحققت بين تطبيق المعرفة وبعد الموارد البشرية بقيمة مقدارها (0.349).

7- العلاقة بين إجمالي عمليات المعرفة و مجالات التغيير التنظيمي:-

حققت عمليات المعرفة على المستوى الإجمالي علاقات موجبة خمس منها معنوية عند مستوى دلالة (0.01) اذ بلغت نسبتها %100 وكانت اقوى علاقة هي بين عمليات المعرفة وإجمالي مجالات التغيير اذ كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.501) وادنى قيمة لمعامل الارتباط تحققت بين إجمالي عمليات المعرفة وبعد الموارد البشرية اذ بلغت (0.401) .



دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير / وزارة الكهرباء

يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين عمليات المعرفة و مجالات التغيير التنظيمي الاتي:-

- اظهر متغير عمليات المعرفة على المستوى الاجمالي او على مستوى ابعاده الفرعية اقوى علاقات ارتباط مع اجمالي مجالات التغيير التنظيمي.
- حقق بعد تحديد المعرفة مع بعد التقانة في التغيير التنظيمي اقوى علاقة ارتباط فرعية.
- حقق بعد غايات المعرفة علاقة ارتباط معنوية مع بعدي الموارد البشرية والثقافة ولم يحقق علاقة ارتباط معنوية مع بعدي الهيكل التنظيمي والتقانة .
- لم يحقق بعد توليد المعرفة علاقة ارتباط معنوية مع بعدي الثقافة والتقانة
- لم يحقق بعد تقاسم المعرفة علاقة ارتباط مع بعدي الموارد البشرية والهيكل التنظيمي .
- حقق بعد تطبيق المعرفة علاقات ارتباط معنوية مع ابعاد التغيير التنظيمي اجمالاً وابعاداً .
- ونتيجة للنتائج التي ظهرت ، بما ان هناك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية إذن يوجد مبرر لقبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (هناك علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين العمليات المعرفية ومجالات التغيير التنظيمي (إجمالاً وابعاداً))

رابعاً:- علاقات التأثير للمتغيرات المبحوثة للدراسة :-

تهدف هذه الفقرة الى اختبار الفرضية والتي مفادها (هناك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للعمليات المعرفية في التغيير التنظيمي اجمالاً وابعاداً) ولغرض تحقق ذلك يمكن تناولها كالاتي :

جدول رقم (8) نتائج تأثير العمليات المعرفية في ابعاد التغيير التنظيمي

نماذج المعنوية العدد الأهمية	إجمالي الأبعاد			تطبيق المعرفة			تقاسم المعرفة			خزن المعرفة			توليد المعرفة			غايات المعرفة			تحديد المعرفة			أبعاد العمليات المعرفية أبعاد التغيير التنظيمي	
	B	R	F	B	R	F	B	R	F	B	R	F	B	R	F	B	R	F	B	R	F		
%100	7	0.508	0.258	14.59 **	0.337	0.113	5.36 **	0.303	0.092	4.25 **	0.345	0.119	5.67 **	0.383	0.146	7.20 **	0.450	0.202	10.64 **	0.113	0.013	0.540	الموارد البشرية
%71	5	0.436	0.190	9.83 **	0.430	0.185	9.54 **	0.091	0.008	0.349	0.342	0.117	5.57 **	0.359	0.129	6.198 **	0.314	0.099	4.59 **	0.153	0.024	1.012	الهيكل التنظيمي
%85	6	0.510	0.280	14.76 **	0.519	0.269	15.45 **	0.330	0.109	5.14 **	0.255	0.065	2.90 **	0.327	0.107	5.016 **	0.424	0.180	9.22 **	0.095	0.009	0.36	التقانة
%71	5	0.636	0.287	16.90 **	0.468	0.219	11.75 **	0.429	0.184	9.47 **	0.399	0.159	7.93 **	0.172	0.030	1.28	0.390	0.132	7.54 **	0.154	0.024	1.02	الثقافة
%85	6	0.624	0.389	26.75 **	0.553	0.306	18.49 **	0.347	0.120	5.75 **	0.423	0.179	9.14 **	0.400	0.160	7.98 **	0.494	0.244	13.54 **	0.164	0.027	1.16	الإجمالي
		5			5			4			5			4			5			1			النماذج المعنوية العدد
		%100			%100			%80			%100			%80			%100			%20			الأهمية



دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير / وزارة الكهرباء

- 1- هناك تأثير كبير للعمليات المعرفية كمتغير كلي على مجمل التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة F المسحوبة (26.75) وهي اكبر بكثير من قيمة F الجدولية البالغة (1.53) وفسر ما نسبة (38.9) من مقدار الاختلافات الحاصلة في مجالات التغيير التنظيمي كما ان قيمة B قد بلغت (0.624) وهي تشير الى ان التغيير الحاصل في تحديد المعرفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير في مجالات التغيير التنظيمي بمقدار (0.624) .
- 2- اما على مستوى التفصيل كان أقوى تأثير للعمليات المعرفية إجمالاً على بعد الثقافة اذ بلغت F المحسوبة (16.90) وهي اكثر بكثير من قيمة F الجدولية البالغة (1.53) وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (1.287) والتي تشير الى مقدار الاختلافات الحاصلة في بعد الثقافة كما ان قيمة B قد بلغت (0.536) اذ تشير الى ان تغير وحدة واحدة في بعد غايات المعرفة يؤدي الى تغيير في الثقافة بمقدار (0.536) .
- 3- اما على مستوى الإبعاد الفرعية فان بعد تحديد المعرفة لم يحقق تأثيراً معنوياً في إبعاد التغيير التنظيمي اذ بلغت قيمة F المحسوبة لبعد تحديد المعرفة على إجمالي التغيير التنظيمي (1.16) و هي اقل من الجدولية البالغة (1.53) وهذا مفسره قيمة كل من معامل التحديد و R^2 ومعامل بيتا B اذ لم تكن قيمتها حقيقية و التي بلغت (27%) (0.164) وهي منخفضة عن مستوى الإبعاد الفرعية للتغيير التنظيمي وكما يتضح في الجدول رقم (8)
- 4- اما بعد غايات المعرفة فان أعلى تأثير له هو على بعد الموارد البشرية اذ بلغت قيمة F المحسوبة (10.64) و هي اكبر بكثير من قيمته F الجدولية البالغة (1.53) و يفسر بعد غايات المعرفة ما نسبته (20%) من التباين الحاصل في الموارد البشرية وهذا ما أوضحته قيمة معامل التحديد R^2 كما تشير قيمة معامل بيتا B التي بلغت (0.450) بان تغيير غايات المعرفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير في الموارد البشرية في حين كان اقل تأثير لغايات المعرفة على بعد الهيكل التنظيمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4.59) وهي اعلى من الجدولية في حين كانت نسبة الاختلافات الحاصلة في الهيكل التنظيمي (9%) وهذا ما فسره معامل التحديد R^2 .
- 5- ان اعلى تأثير لبعد توليد المعرفة على الموارد البشرية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (7.20) وهي اعلى من قيمة F الجدولية البالغة قيمتها (1.53) عند مستوى دلالة (0.05) (0.01) وفسر ما نسبته (14.6%) من مقدار الاختلافات الحاصلة في الموارد البشرية كما ان قيمة B قد بلغت (0.387) وهي تشير الى ان التغيير الذي يحصل في توليد المعرفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير في الموارد البشرية بمقدار (0.387) في حين لم يكن لبعد توليد المعرفة تأثير على الثقافة كتأثير فرعي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.28) وهي اقل من الجدولية البالغة (1.53) وهذا ما فسره قيمة معامل التحديد R^2 ومعامل بيتا B اذ بلغت (3%) (0.172) وهي منخفضة عن مستوى الإبعاد الفرعية للتغيير التنظيمي وكما يتضح من الجدول .



دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير / وزارة الكهرباء

6- إما خزن المعرفة فإن أعلى تأثير له على بعد الثقافة إذ بلغت قيمة F المحسوبة (7.93) وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (1.53) عند مستوى دلالة (0.05) (0.01) وقد بلغت معامل التحديد R^2 (15.9%) والتي تشير الى مساهمة خزن المعرفة على الثقافة في حين جاءت بأدنى مرتبة تأثير خزن المعرفة على بعد التقانة إذ بلغت قيمة F المحسوبة (2.90) وهي أعلى من قيمة F الجدولية البالغة (1.53) ويفسر خزن المعرفة ما نسبته (6%) من التباين الحاصل في التقانة من خلال معامل التحديد R^2 .

7- اما على مستوى تقاسم المعرفة فقد حققت اعلى قيمة على بعد الثقافة إذ بلغت قيمة F المحسوبة (9.47) وهي اعلى من قيمة F الجدولية البالغة قيمتها (1.53) وفسر ما نسبته (18%) من مقدار الاختلافات الحاصلة في الثقافة من خلال معامل التحديد R^2 وكما يلاحظ حقق بعد تقاسم المعرفة تأثيرا معنويا في ابعاد التغيير التنظيمي.

8- وعلى مستوى ابعاد العمليات المعرفية فان اقوى تأثير لبعث تطبيق المعرفة كمتغير مستقل على ابعاد التغيير التنظيمي كمتغير معتمد، وكان أعلى تأثير له على بعد التقانة إذ بلغت قيمة F المحسوبة (15.45) وهي أعلى من قيمة F الجدولية وقد بلغ معامل التحديد R^2 (26.9%) والتي تشير الى ان تطبيق المعرفة يفسر ما نسبته (26.9%) من التباين الحاصل في التقانة اما قيمة معامل B فكانت (0.519) إذ تشير الى ان تغير وحدة واحدة في بعد تطبيق المعرفة يؤدي الى تغيير في التقانة بمقدار (0.519). في حين كان اقل تأثير لتطبيق المعرفة على الموارد البشرية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5.36) وهي اعلى من الجدولية البالغة (1.53) اما قيمة معامل التحديد R^2 فقد بلغت (11%) والتي تبين ان تطبيق المعرفة يفسر ما نسبته (11%) من التباين الحاصل في الموارد البشرية في حين بلغت قيمة B (0.337) وهو يشير الى ان تغيير بمقدار وحدة واحدة في بعد تطبيق المعرفة يؤدي الى تغيير في الموارد البشرية بمقدار (0.337) فالتطبيق المعرفة تأثيرا معنويا على ابعاد التغيير التنظيمي. ومن خلال نتائج تحليل علاقة التأثير لمتغير العمليات المعرفية باجمالها وابعادها في ابعاد التغيير التنظيمي اجمالاً وابعاداً يتضح الاتي :-

- ان عدد النماذج الخطية التي حققت تأثيرا ذا دلالة معنوية وكما موضح في الجدول رقم (8) أعلاه بلغت (6) نماذج من أصل (7) اي إن (85%) من العلاقات التأثيرية كانت معنوية وبما ان إجمالي عمليات المعرفة حقق تأثيرا معنويا في إجمالي التغيير التنظيمي فضلا عن خمسة من ابعادها الفرعية كانت ذات تأثير معنوي فان هناك مبرر لقبول الفرضية الرئيسية التي مفادها (هناك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للعمليات المعرفية في التغيير التنظيمي اجمالاً وابعاداً)
- حقق إجمالي العمليات المعرفية أقوى تأثير في متغير التغيير التنظيمي مقارنة بابعاده.
- ان البعد الذي لم يحقق تأثيرا معنويا في التغيير التنظيمي كان تحديد المعرفة



المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- 1- فاقت نسبة الذكور في المواقع الفنية والإدارية نسبة الإناث لكن رغم ذلك ظهر ان للعنصر النسوي دور في المساهمة بالإدارة في مختلف أقسام المديرية .
- 2- تركزت أعمار العاملين ضمن فئة الشباب ومتوسطي العمر مما يعزز ويدعم نشر ثقافة تنظيمية تعتمد على التنوع والتغيير باعتبارهم أكثر تقبلاً لإجراء التغييرات التنظيمية .
- 3- يتكامل دور عمليات المعرفة مع مجالات التغيير من خلال علاقات الارتباط والتأثير التي كانت علاقات معنوية على مستوى إبعاده الإجمالية والفرعية .
- 4- تتوافر لدى المديرية عمليات لإدارة المعرفة تسهم في دعم عملية التغيير التنظيمي .
- 5- تحرص المديرية على تأهيل مواردها البشرية لاستخدام الآلات والمعدات الحديثة واكتساب مهارات تقنية .
- 6- تبين من تحليل العلاقة بين تحديد المعرفة ومجالات التغيير التنظيمي تحتاج إلى تعزيزها من قبل المسؤولين عن تحديد المعرفة في المديرية .
- 7- ان المديرية العامة للتدريب والتطوير على الرغم من سعيها في تقاسم المعرفة لازال العاملين فيها يترددون بمشاركة مشاعرهم وتصوراتهم مع زملائهم .
- 8- تقويه العلاقة ما بين غايات المعرفة ومجالات التغيير التنظيمي على الرغم من وجود علاقات ارتباط معنوية على المستوى الإجمالي والفرعي.
- 9- ان تطبيق المعرفة لا يتم بمعزل عن التغييرات التقنية الحديثة والتي حققت اقوى علاقات ارتباط بينهما.

التوصيات

- 1- ضرورة اهتمام المديرية بالمعرفة وعملياتها من خلال تحفيز المعرفة الضمنية لدى العاملين ومشاركتها مع الآخرين وللاستفادة منها في عمليات التغيير .
- 2- عدم الاكتفاء بدراسة عمليات الإدارة مع التغيير التنظيمي بل يمكن ربطها بمتغيرات الدافعية والاتصالات التنظيمية .
- 3- تعزيز حالات توليد المعرفة في المديرية من اجل التفوق والتميز في تقديم الخدمات .
- 4- الاستعانة بخبراء المعرفة الخارجيين للحصول على المعرفة وعدم حصرها فقط بما هو موجود داخلها
- 5- الاستمرار بإجراء مقارنات مرجعية مع منظمات منافسة في مجال التدريب والتطوير للارتقاء بمستوى الأداء المعرفي لدى العاملين .
- 6- استقطاب المؤهلات العلمية ذات الشهادات العليا للارتقاء بالمستوى المعرفي للمديرية فيما يتعلق بتحديد المعرفة وتوليدها وتقاسمها وتطبيقها .
- 7- إجراء التغييرات الهيكلية بما لها من اثر على توليد وتقاسم المعرفة في المديرية فالتنسيق والتعاون المشترك ما بين الأقسام والنظر في الصلاحيات والمسؤوليات بين فترة وأخرى بما يعزز العمليات المعرفية ويتلاءم مع البيئة الخارجية .



المصادر

- 1- أبو رذن، إيمان بشير، (التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل 2005 .
- 2- ارسترونج، ميشيل، (إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاحا) مكتبة جرير للترجمة والنشر، 2001.
- 3- الجرجري، حسين، (تأثير المعرفة في الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية)، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل 2006 .
- 4- رزوقي، نعيمة حسن، (نحو رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة)، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 9، عدد 2، 2004 .
- 5- الدوري، أعراف عبد الغفار، (إدارة المعرفة ودورها في صنع القرارات الإستراتيجية) رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية 2004 .
- 6- السحيمي، زينب عبد الرحمن، (جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة حالة تطبيقية في جامعة الملك عبد العزيز) دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، 2009
- 7- العاني، أريج سعيد خليل، (تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة) أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد 2008 .
- 8- عجلان، حسن حسين (استراتيجيات الإدارة المعرفية) مكتبة الجامعة دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2008 .
- 9- العمري، أديب، الملكاوي، إبراهيم، (دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر) دراسة نظرية مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الزيتونة، الأردن، نيسان 2007
- 10- العنزي، سعد، الساعدي، مؤيد (المرتكزات الفكرية المعاصرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في اطار المدخل المعرفي)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 10 العدد 1، 2008 .
- 11- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم (إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي) أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، 2002 .
- 12- الاسكوا اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، (منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء) الأمم المتحدة نيويورك، ابريل 2004 .
- 13- القريوتي، محمد قاسم، (السلوك التنظيمي/ دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل للنشر ط 5، 2009 .



References

- 1- Abdullah M. S, etal, "Knowledge Modeling Techniques For Developing Knowledge Management Systems" European Conference on Knowledge Management, Dublin , September 2002.
- 2-Alavi.M&Leidner.D, "Knowledge management & knowledge management systems: conceptual foundation &Research Issues"MIS Quartraly 2001.
- 3- Berger.L.A, "change management Hand book :Aroad Map to cooperate transformation "Mc Graw-Hill ,1994.
- 4- Boisot.M, "Information and organization :the manager as anthropologist "London,1997.
- 5-Braganza.A, "Knowledge management during radical change :applying a process oriented approach" International Journal of Entrepreneurship & Innovation management ,2000.
- 6- Cameron.K," A process for changing organizational culture " :Hand book of development published by Michal Driver ,2004.
- 7- Chandran.D&Roman.K, "Awareness & problems in implementing knowledge management systems in medium sized Business organization in Malaysia "Journal of social science Vol.19.No.2 ,2009.
- 8- Chew.M, et.al. "Managers Role in implementing organizational change" Journal of Global & Technology ,vol.2,no.1,2006.
- 9- Daft .R.L ,"understanding the theory & design of organization" ,printed in china translation ,2007.
- 10- Durant.M.W," Managing organizational change "printed by Credit Research Foundation USA, 1999.
- 11-Duffy.J, "Knowledge management:To Be or not to Be "Information management Journal ,Jun, 2000 .
- 12- Grant .R.M," Toward a knowledge- based theory of firm "Journal of strategic management, winter 1996.
- 13- Gorman .M.D& Pandit.G, " Building strategic capabilities through creating organizational knowledge " proceeding of OLKC , Learning Fusion ,2007 .
- 14- Jehn .C, "Organizational change managing human side " Based on findings from the American productivity & quality center ,benchmarking study ,1999.
- 15- Karadsheh.L, et.al, " A theoretical framework for knowledge management process : Toward improving knowledge performance " IBIMA ,vol.7, 2009.
- 16- Kreitner .R &Kinicki.A, "Organizational Behavior " Mc Graw- Hill ,Irwin 2007.
- 17- Kotter.J ," Leading change :why transformation efforts fail " Harvard Business Review ,march ,1995.



- 18- Kulvisaechana. S. " The role of communication strategies in change management process : A case study of consigna Brand & Business status Introduction , Master in management studies ,University of Cambridge, 2001.
- 19- Liebowitz.J & and Hopkins.J , " Linking Knowledge Management With Human Capital Strategy Development "Issues in information system ,Vol.5 , No.1 , 2004
- 20- Meyer .A.D. et al ; " organizational change and Redesign : Ideas & Insight for improving performance " Oxford university Press ,1995.
- 21- Morrissey.S. " The Design and implementing of effective knowledge management systems " MBA Fellowship ,January, 2005 .
- 22- Nonaka .I. and Toyama. "The knowledge- creating theory revisited : knowledge creation as a synthesizing process " , knowledge management research and practice, March, 2003 .
- 23- Nonaka.I and Takeuchi.H. " The knowledge creating company :how Japanese companies create the dynamics of innovation ,oxford university press 1995.
- 24- Ortiz laverde.A.M.etal; " knowledge processes: on overview of the principal models" European knowledge management ,Sept ,2003.
- 25- Ribiere.V.M. " Assessing knowledge management Initiative success as a function of organizational culture " , A dissertation submitted to faculty of the school of engineering , George W.university , 2001.
- 26- Song. X. " Why Do change management strategies Fail ? Illustration with case study" Journal of Cambridge Studies, vol.4, no.1,2009.
- 27- Spender.J.C." Organizational knowledge learning and memory :three concept in search of theory "Journal of organizational change management ,vol.9 ,no.1996.
- 28- Viehland. D. " Facilitating knowledge sharing in the information systems Academic Community " publisher@informing science.org
- 29- Wiig .K. " knowledge management : where did it come from & where will it go? Expert system with application – program press,1997.
- 30- Wong. K.Y." Critical success factors for implementing knowledge management in small & medium enterprises" Industrial management & Data system ,vol.105, no.3, 2005 .
- 31- Zack.M.H. " Development a knowledge strategy " California management Review, vol.41, no.3, 1999.



- الجنس : ذكر أنثى
- العمر : 20 سنة فأقل 21-30 31-40 41-50 51 فأكثر
- الشهادة : إعدادية فما دون معهد لوريوس د.ات عليا
- مدة الخدمة : دون 10 سنوات 11-15 16-20 20 فأكثر
- الموقع الوظيفي :

ثانياً :- الأسئلة المتعلقة بفقرات العمليات المعرفية :

العنصر	ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً
تعتمد ادارة المنظمة في تحديد معرفتها على الآتي:							
	1	خبراء المعرفة الخارجيين في الحصول على المعرفة					
	2	مهارات موظفين وخبراء يصعب على المنظمات الأخرى الحصول عليها					
	3	إجراء مقارنات مرجعية مع منظمات منافسة					
تسعى المنظمة من خلال تطبيق المعرفة على تحقيق ما يأتي:							
المعرفة	4	تحسين العمليات ووضوح النشاطات التي تؤديها الأقسام والشعب والوحدات التنظيمية					
	5	كافة					
	6	تحقيق الشفافية والوضوح في مجالات عمل المنظمة الحالية والمحتملة تدعيم القرارات والتوقعات المرتبطة بمستقبل المنظمة فضلاً عن تعزيز الحالات الإبداعية					
تسعى المنظمة الى توليد المعرفة من خلال الطرائق الآتية:							
المعرفة	7	تأسيس فرق عمل متداخلة الاختصاصات بمشاركة خبراء من داخل المنظمة او خارجها					
	8	المختبرات والورش الموقعية لتعزيز المعرفة الموجودة					
9	استراتيجيات وسياسات محددة تتبعها المنظمة للحصول على دروس تعلم ومعرفة						
تعامل المنظمة مع طرائق خزن المعرفة الآتية:							
المعرفة	10	قواعد بيانات تحتوي على معلومات ذات صلة بالمعرفة الأساسية للمنظمة					
	11	دراسة الحالات المشابهة وتقارير التقدم في العمل وروايات النجاح السابقة على مستوى المنظمة					
	12	الأفراد ذوي المهارات المتميزة والعقول المبدعة في التفكير					
تعتمد ادارة المنظمة في مشاركتها بالمعرفة على الآتي:							
المعرفة	13	يتبادل زملاء العمل عموماً معرفتهم وتجاربهم عن العمل سعياً لخدمة المنظمة					
	14	لا يتردد العاملون في المنظمة بمشاركة مشاعرهم وتصوراتهم مع زملائهم					
	15	توفر المنظمة أدوات وتقنيات مختلفة لتسهيل تقاسم المعرفة وتبادلها كالاترنيت والبريد الالكتروني وما شابه ذلك					
مدى الاستفادة من الطرائق في تطبيق المعرفة ووضعها موضع التنفيذ الصحيح بهدف استثمارها بشكل جيد ومثالها :							
المعرفة	16	تشكيل فرق تفاعلية تتمتع بالاستقلالية وحرية التصرف					
	17	الاهتمام برأي الخبير الداخلي (من داخل المنظمة) في الحصول على النتائج					
	18	الاستعانة بخبراء المعرفة لتدريب فرق العمل في المنظمة					



دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير / وزارة الكهرباء

ثالثا :- الأسئلة المتعلقة بفقرات مجالات التغيير الاستراتيجي

العنصر	ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
الموارد البشرية	19	تشجع إدارة المنظمة عاملها على إحداث التغيير على وفق مداخل إبداعية					
	20	للعاملين في المنظمة القدرة على تفعيل التغيير باتجاه ايجابي على المدى البعيد					
	21	تفضل المنظمة تعيين افراد مؤهلين تنطبق عليهم مواصفات الوظيفة وبما يتناسب وتنفيذ الاهداف الاستراتيجية					
الهيكل التنظيمي	22	تسعى إدارة المنظمة إلى إعادة النظر في الصلاحيات و المسؤوليات عند إجراء أي تغييرات إستراتيجية					
	23	تجري المنظمة تعديلات في تشكيلات هيكلها التنظيمي بما يتناسب والتغييرات الحاصلة في البيئة					
	24	يمتاز الهيكل التنظيمي في المنظمة بدرجة عالية من التنسيق والتعاون والتكامل بين الوحدات المختلفة لتحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب					
التقانة	25	تحرص المنظمة على تاهيل موارد البشرية لاستعمال الآلات والمعدات الحديثة وصيانتها بكفاءة					
	26	تحرص المنظمة على تاهيل موارد البشرية لمواجهة التغيرات التقانية					
	27	للعاملين في المنظمة مهارات تقانية عالية تستجيب للتقانة الحديثة					
ثقافة المنظمة	28	تميل المنظمة الى احداث حالة التكيف بين ثقافتها واستراتيجيات التغيير المطبقة فيها					
	29	تحرص ادارة المنظمة على اطلاع جميع العاملين فيها على التعليمات التي تحكم عمل المنظمة					
	30	تتأثر القيم الادارية السائدة في المنظمة بالتغيرات السائدة فيها					