



تأثير تنفيذ إدارة المعرفة في تحقيق الازدهار التنظيمي دراسة تطبيقية لعينة من شركات الاتصالات المتنقلة في الفرات الأوسط (□)

أ. د يوسف حجيم سلطان الطائي
الباحث حمزة كاطع مهدي الشيباني
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الكوفة

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تأثير عمليات تنفيذ إدارة المعرفة وعواملها الحرجة في تحقيق الازدهار التنظيمي ، تكونت عينة البحث من (87) موظف في شركات الاتصالات المتنقلة في الفرات الأوسط ، وأشار هذه البحث إلى وجود علاقة تأثير للمتغير المستقل (عمليات تنفيذ إدارة المعرفة وعواملها الحرجة) في الازدهار التنظيمي كمتغير استجابي و تم معالجتها بالبرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS v.10) وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتدرج وتحليل التباين الأحادي ومنه توصل البحث إلى مجموعة من النتائج المهمة واستناداً على هذه النتائج تم استخلاص مجموعة من الاستنتاجات كان من أبرزها: (1) أثبت البحث أن هناك علاقة تأثير بين تنفيذ إدارة المعرفة في الازدهار التنظيمي على المستوى الكلي. (2) هناك فرصة لتحقيق الازدهار التنظيمي بالاعتماد على تنفيذ إدارة المعرفة إذا تم اتخاذ آليات وأدوات التنفيذ الفعال. (3) ضرورة مراجعة السياسات والإجراءات والهيكلية التنظيمية المتبعة في شركات الاتصالات المتنقلة لتفعيل واستثمار تنفيذ إدارة المعرفة بالشكل الأمثل . ومنه توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات منها استمرار الدعم للموظفين لردم الفجوات المعرفية من الإدارات العليا للشركات في اتخاذ القرارات بشكل يساهم في تحقيق فرص النجاح للشركات فضلاً عن السعي لتكامل عمليات إدارة المعرفة وعواملها الحرجة بشكل اكبر من تطبيقها بشكل منفرد.

Abstract

The aim of this Research was identify of impact of the implementation of knowledge management the extent and critical factors in achieving prosperity, organizational, study sample consisted of (87) employees of mobile operators the Middle Euphrates, tested this effect using has been regression simple analysis stepwise analysis of variance indicated this study the existence of the effect of the independent variable (operations implement knowledge management and factoring critical) in prosperity regulatory variable is a response and were processed program statistical ready (SPSS v.10) from the study found a range of important and based results on results were extracted a set of conclusions was notably: 1) The study that there is proved a relationship between the impact of the implementation of knowledge management and organizational prosperity. 2) There is an opportunity to achieve prosperity by relying on the implementation of organizational knowledge management if it is to take the mechanisms and tools for effective implementation. 3) the need to review policies, procedures and organizational structure adopted in the mobile operators to activate the implementation of investment and knowledge management optimally.

(¹) بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة بـ(استعمال أنموذج Ishikawa لتنفيذ إدارة المعرفة لتحقيق الازدهار التنظيمي دراسة تطبيقية في لعينة من شركات الاتصالات المتنقلة في الفرات الأوسط) من كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الكوفة .



المبحث الأول - منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة البحث Research problem:

إن التطورات الاقتصادية والتنظيمية الحاصلة في عالم اليوم إضافة إلى التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات دفعت شركات الأعمال في إيجاد طرق ووسائل اتصال وتسويق جديدة و البحث عن آليات ووسائل متميزة قادرة على مواكبة التطورات السريعة في بيئة الأعمال المضطربة، ومن هذه الوسائل تطبيق إدارة المعرفة بالشكل الأمثل بعد تحديد ومعالجة نقاط الضعف والتحديات التي تواجهها. رغم إن العديد من المنظمات الكبرى تؤخذ إدارة المعرفة KM كأصول رأسمالية مهمة في تنميتها إلا إنها فشلت في التنفيذ الفعال لها وأن كان موجودا فيكاد يمثل نسبة غير مهمة، إذ فشلت كثير من المنظمات في تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة لأسباب مختلفة منها عوامل ثقافية والإدارة العليا والعوامل التكنولوجية (Ajmal & Kekal, 2010, p. 156)، وعليه فإن مشكلة البحث التي تعالجها يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي الآتي: (ما تأثير تنفيذ إدارة المعرفة من عمليات وعوامل حرجة في تحقيق الازدهار التنظيمي في شركات الاتصالات المتنقلة) وتتنبثق من هذا السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية كما يأتي:

1. هل هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الازدهار التنظيمي لشركات الاتصالات المتنقلة؟
2. هل هناك تأثير للعوامل الحرجة لإدارة المعرفة في تحقيق الازدهار التنظيمي؟
3. ما هو اثر عمليات إدارة المعرفة في الازدهار التنظيمي في شركات الاتصالات المتنقلة؟
4. ما هو اثر العوامل الحرجة لإدارة المعرفة لتحقيق الازدهار التنظيمي لشركات الاتصالات المتنقلة عينة البحث ؟

ثانياً: الأهداف الرئيسة للدراسة Objectives the Research

يمكن تحديد هدف البحث في تحليل وتشخيص عقبات تنفيذ إدارة المعرفة لتحقيق الازدهار التنظيمي للمنظمة لذا فإن أهداف البحث تكمن في عمليتين مهمتين هما تحديد المشكلة من جانب وتحديد العلاقة من جانب آخر، وبشكل أعمق فإن البحث حاولت تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد عمليات إدارة المعرفة وانعكاسها في تحقيق الازدهار التنظيمي لشركات الاتصالات المتنقلة.
2. تحديدا لعوامل الحرجة لتنفيذ إدارة المعرفة لتحقيق الازدهار التنظيمي لشركات الاتصالات المتنقلة.
3. التحقق فيما إذا كان هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة لتحقيق مستويات مستوى الازدهار التنظيمي في شركات الاتصالات المتنقلة عينة البحث.
4. التحقق فيما إذا كان هناك تأثير للعوامل الحرجة لإدارة المعرفة لتحقيق مستويات مستوى الازدهار التنظيمي في شركات الاتصالات المتنقلة عينة البحث.



ثالثاً: أهمية البحث Important of Research

يعد تنفيذ إدارة المعرفة من المواضيع الإدارية المهمة خصوصاً آليات ووسائل تنفيذها والتي لم تلقى الاهتمام الكافي من الباحثين والكتاب خاصة في قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق والذي يعد العصب المحرك لاقتصاد الدولة، المتأثرة بالتغيرات التكنولوجية الكبيرة من جهة ، ولما يمثلها من صعوبة في التطبيق من جهة أخرى ، وفي ضوء ما سبق تتضح أهمية البحث الحالية في الجانبين الآتيين:

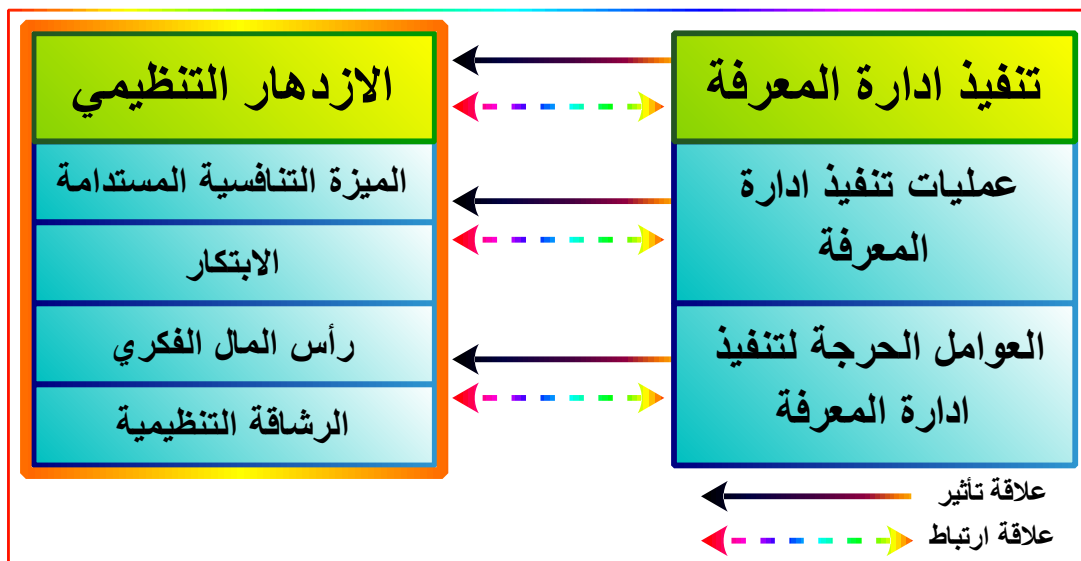
الجانب النظري: كون هذا البحث يتعرض لتنفيذ إدارة المعرفة وأهميته وبيان أثره في تحقيق مستوى متميز من الازدهار التنظيمي المتضمن إبعاده الأربعة (الميزة التنافسية المستدامة ، الابتكار ، رأس المال الفكري ، الرشاقة التنظيمية) .

الجانب العملي: كون هذا البحث يسعى لتحليل الواقع الفعلي لأدراك شركات الاتصالات المتنقلة في الفرات الأوسط عينة البحث لأهمية تطبيق إدارة المعرفة من خلال تحليل أهم عمليات إدارة المعرفة المتمثلة (اكتساب وخلق معرفة ، حزن معرفة ، تنظيم معرفة ، تطبيق معرفة ، مشاركة معرفة) وعواملها الحرجة (تكنولوجيا المعلومات ، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمي، القيادة التنظيمية) .

رابعاً: أنموذج البحث Medals Research

أنموذج البحث هو بناء فكري Intellectual Construct لمجموعة من الحقائق التي تقدم له تمثيلاً مبسطاً ومختصراً وافترضياً للظاهرة قيد الدراسة وتفاعلاتها المحتملة إن مراجعة الأدبيات أكدت وجود ثلاث أنواع من النماذج المفاهيمية هي النماذج الرياضية، والنماذج النظرية، والنماذج البيانية (المزهر، 2006: 59). واعتمد الباحث في بناء أنموذج البحث على دراسة (دوزوه، 2008) لعمليات تنفيذ إدارة المعرفة ودراسة (Lee, W.T. & et al, 2011) للعوامل الحرجة إما ابعاد الازدهار التنظيمي فاعتمدت على الآراء والأفكار المطروحة من الباحثين أمثال (مزعل ، عباس ، 2011، Lee, Y., C., and Lee, S.K. (2007).

المدرسة، ويعرض الشكل (1) نموذج الدراسة الفرضي.



الشكل (1) أنموذج الفرضي للدراسة



خامسا: فرضيات البحث Research hypotheses

يمكن تحديد أهم الفرضيات الأساسية وفروعها من خلال الآتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين عمليات تنفيذ إدارة المعرفة والازدهار التنظيمي على المستوى الكلي
- الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين العوامل الحرجة لتنفيذ إدارة المعرفة والازدهار التنظيمي على المستوى الكلي،
- الفرضية الرئيسية الثالثة :** توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين تنفيذ إدارة المعرفة (العمليات والعوامل الحرجة) والازدهار التنظيمي على المستوى الكلي.
- الفرضية الرئيسية الأربعة:** توجد علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين عمليات تنفيذ إدارة المعرفة على المستوى الكلي في الازدهار التنظيمي،
- الفرضية الرئيسية الخامسة :** توجد علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين العوامل الحرجة لتنفيذ إدارة المعرفة في الازدهار التنظيمي على المستوى الكلي، ويتفرع عنها:
- الفرضية الرئيسية السادسة :** توجد علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين تنفيذ إدارة المعرفة (العمليات والعوامل الحرجة) في الازدهار التنظيمي.

سادسا: أداة البحث Research Instrument :

1- الاستبانة. 2- المحكمين والخبراء.

سابعا: مجتمع وعينة البحث Research & Sample :

لجأ الباحث إلى اعتماد العينة العشوائية البسيطة في اختيار العينة ، إذ كان عدد أفراد العينة (87) مسؤول ومدير ومن هم بدرجات متخذي القرار كصناع معرفة وبسبة (87%) في شركات الاتصالات المتنقلة في الفرات الأوسط وتمثل هذه العينة في شركات الهاتف المحمول في الفرات الأوسط ميدانا لاختبار هذا النموذج لكونها تعد من أوائل المنظمات العاملة في تقديم خدمات الاتصال إضافة إلى أنها تعد الأكثر انتشارا ونجاحا في البيئة العراقية.

المبحث الثاني - الإطار النظري للبحث

أولا: تنفيذ إدارة المعرفة Knowledge Management Implantation

مما لا شك فيه ، تعد إدارة المعرفة KM من المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي أخذت اهتمامات الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا، وليس هناك مفهوما جامعا لإدارة المعرفة KM وذلك لاتساع ميدانها وديناميكيته وتنوع مجالاتها، إذ أظهرت الدراسات والأدبيات المختلفة، إن أول من ابتكره مفهوم إدارة المعرفة (Crawl Wag) في مؤتمر لمنظمة القوى العمل الدولية التابعة إلى الأمم المتحدة عام (Karaperya, 2011, p. 9). وعرفها حجازي أنها عملية تحليل التغيرات المتعلقة بالمعرفة وتركيبها وتقييمها وتنفيذها لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكلٍ نظمي مقصود وهادف من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية. في حين يرى (Debowisk, 2006, p. 16) هي عملية تحديد والنقاط وتنظيم ونشر الأصول الفكرية التي تعد ببالغ الأهمية لتنظيم الأداء الطويل الأمد وتعد إدارة المعرفة بأنها إدارة المعرفة هي عملية تحليل وجمع بين تقييم وتنفيذ التغيرات المرتبطة بالمعرفة من أجل تحقيق الأهداف التي تم وضعها بطريقة منظمة وهادفة،



لذا فان المنظمات الفاعلة تبحث عن أداء مستدام تتميز من خلال مجموعة من أدوات فاعلة لتنفيذ إدارة المعرفة وتسعى مبكرا لحيازة التقنيات والبرامج الممكنة للتنفيذ لأهمية دور إدارة المعرفة في العصر الحديث والظروف المضطربة (Rothv, 2003, P. 174) من هنا زاد الاهتمام بتنفيذ إدارة المعرفة لتحقيق الأداء المتميز والبقاء لأطول فترة ممكنة كمنظمات مزدهرة، إن المنظمات تسعى إلى البحث عن الأسباب والمعوقات التي تعيق التنفيذ الفعال KM لان تحديد الأسباب والمعوقات يعد من مقاييس النجاح للمنظمات من خلال طرح سؤال لماذا هذا الفشل ؟ وقد يرجع ذلك إلى إن هناك إطار غير متكامل لتنفيذ إدارة المعرفة في المنظمة تتخذ الإدارة العليا، لذا فان تنفيذ إدارة المعرفة IKM يحتاج إلى دعم العوامل الحرجة لتنفيذ إدارة المعرفة والتي تساهم وتعزز في رفع أداء المنظمات : Hakim, & Hassan, 2010 (86)

وفي نفس الوقت سوف يساهم في كفاءة التنفيذ والتقاسم لتحقيق الاستمرار في النجاح المستدام Reumam (2 : P, 2011, Asif &) وانطلاقا مما سبق يرى الباحث اعتماده على خمسة عمليات لتنفيذ إدارة المعرفة والتي تتضمن (خلق واكتساب المعرفة، تخزين معرفة، تنظيم معرفة، مشاركة معرفة، تطبيق معرفة) إضافة إلى عواملها الحرجة والتي تم الاتفاق عليها من اغلب الباحثين والكتاب والمهتمين كأحدى العوامل المهمة لتنفيذ إدارة المعرفة والتي تتضمن (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية).

1-عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Process

أ- **اكتساب وخلق المعرفة KC** : وتعرف بأنها (تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها لتحقيق الأهداف المخططة (الرزو، 2005، 31) يمكن توليد المعرفة من خلال مراحل عمليات التحويل المعرفة الضمنية Tactic إلى معرفة صريحة بين الأفراد في المنظمة من خلال مبدأ التعاون والموائمة بين العوامل الخارجية ولتتسا الاجتماعية أي نموذج الطرق الأربعة لعملية التحويل، (حجازي، 2005، 83). ويرى الباحث إن اكتساب معرفة أنها هي جميع الأنشطة التي يمكن الحصول عليها داخل شركات الاتصالات المتنقلة وخارجها من معرفة جديدة وقدرتهم على الإبداع والابتكار من خلال تحسين المبادرات الفردية والجماعية .

ب- **خزن معرفة KS**: يرى كلا من الباحثين (Gevorgyan & Lvanovski, 2009) من المهم ان يكون للمنظمة إنشاء أدوات وقواعد لخزن للمعرفة وسهولة استرجاعها في المستقبل عند الحاجة وتسمى المعرفة التنظيمية وتعرف أيضا بأنها كل المعرفة في داخل المنظمة ويمكن خزنها في أشكال مختلفة مثل إجراءات موحدة وثائق مكتوبة وغيرها (Young, 2013 P . 609).

ج- **تنظيم معرفة KO**: وهي عملية تفسير وتوصيف البيانات والمعلومات المتوفرة وتم تجميعها واسترجاعها من خلال تمكين الموظفين للوصول بأقصر وقت ممكن لتحقيق التكامل المعرفي (Theriou & Aggelidis, 2009, P. 182) تتبع عملية تنظيم المعرفة من خلال صقل معارف جديدة يتم تنظيمها من خلال التصنيفية لتحديد الأبعاد المفيدة للمعرفة لمختلف المنتجات والخدمات المقدمة ويتم وضع المعرفة في إطار يجعلها قابلة للتطبيق، بحيث يمكن مراجعتها والمحافظة على المعرفة الحالية ذات العلاقة (Jafari, 2013, p. 268).



خ- **مشاركة معرفة KH**: وهذه العملية لها عدة مسميات مثل (النقل والتوزيع والمشاركة والتدفق للمعرفة في المنظمات، ونتيجة لذلك عرفها (Young 2013, P . 610) بأنها آليات نقل والاستلام الصحيح للمعرفة بين العاملين ويجب ان تكون متاحة للموظفين في المنظمة وان تكون قادرة على توظيفها في مجالات العملية والخدمية للمنظمة وعليه لابد من وجود مشاركة وتعاون بين الأفراد وفرق العمل في هذا المجال.

ت- **تطبيق معرفة KA**: و يعرفها (الرزو، 2005، 32) بأنها تتضمن التي استيعاب المفردة المعرفية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على ارض الواقع، ويرى الباحث إن تطبيق المعرفة هي استيعاب وترجمة وتداول المعرفة وتداولها بين الموظفين في شركات الاتصالات المتنقلة للهاتف المحمول في الفرات الأوسط وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة مجموعة الشركات الاتصالات المتنقلة .

2- العوامل الحرجة لتنفيذ إدارة المعرفة .

تعد العوامل النجاح الحرجة المنهج او المدخل الذي انشأ الناس على مدى السنوات ال (30) الماضية من خلال عدد من الباحثين والكتاب وعرفها عدد من الباحثين بأنها هو نجاح او فشل الجهد الذي تستخدمه المنظمة من اجل تشكيل الخطة الإستراتيجية وتحديد هوية المشاكل الرئيسة التي تنشأ من عملية التنفيذ (الزهري، 2011: 14) وشاع تبين عدة آراء لباحثين حول تحديد العوامل الحرجة لتنفيذ إدارة المعرفة وعلى الرغم من ذلك تحتاج تنفيذ إدارة المعرفة إلى العناصر والبنية التحتية الملائمة كالتكنولوجيا المعلومات، IT، والثقافة التنظيمية Culture الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الحرجة لتنفيذ إدارة المعرفة إضافة إلى التزام طويل الأمد من المدراء التنفيذيين في المنظمة الأمر الذي يستوجب عليهم ان يكرسوا جهودهم لتدريب العاملين والموظفين لتحقيق وتعزيز التنفيذ الفعال . Akharan & M. Saleh, 2010, P . (503) (32) (Al-Hakim , & Hussein, 2012. P . 32). وعليه فان المنظمات تركز جل اهتمامها بإدارة المعرفة ووسائل تنفيذها لتحقيق منظمة متعلمة قادرة على مواكبة التغيرات التنافسية الكبيرة من خلال تكوين رأس مال الفكري IC، وجذب المزايا التنافسية في المستقبل لتحقيق التميز المستدام (Farhad & (Roohaagis, 2011., P : 144). وبعد اطلاع الباحث على مجموعة من الأدبيات السابقة لعدة باحثين ذكروا إن هناك أربعة من أهم العوامل الحرجة لتنفيذ إدارة المعرفة وهي:

أ- **تكنولوجيا المعلومات IT** : تعد تكنولوجيا المعلومات IT من الأدوات المهمة في المنظمة لتنفيذ إدارة المعرفة KM، لأنها إحدى العناصر الناجحة فيها مثل استخدام المعلومات عن الزبائن والمنافسين وقواعد البيانات التقنية ودعم نظم القرار ونماذج الإدارة لا عطاء الحلول عن المنافسين واتخاذ القرارات الصائبة، لذا تعد من الوسائل المهمة لتنفيذ إدارة المعرفة (Al- Hakim & Hassan, 2011, P . 95) في حين تعرف هي مجموعة الأنظمة التقنية في داخل المؤسسة ولتي تحدد كيف يمكن ان تنتقل المعرفة في جميع أنحاء الأقسام والفروع للمنظمة، وكيف يمكن الحصول عليها (Zaied et al, 2012, P . 28)

ب- **الهيكل التنظيمي OS** : إذ عرفه (Daft & Noe, 2001. 518) بأنه (وسائل وأدوات توزيع مواقع المسؤوليات وتأمين الإطار المناسب للعمليات والأداء المتوقع) إضافة إلى ان الهيكل التنظيمي يعد عاملاً حاسماً في تفاعل وانسجام الطرق والوسائل التي تسهل عمليات الاتصال وتبادل الأفكار بين الأفراد في المنظمة أكثر مرونة وسرعة ويظهر ذلك جلياً في بث ثقافة المعرفة في المنظمة (Ehayun et al , (2012, P . 235).



ج- **الثقافة التنظيمية OC** : عرفها قاموس (Oxford) الثقافة إنها الفنون، والمظاهر الأخرى، للإنجازات الفكرية والإنسانية، وإنها شعور مهذب بهذا التطور الفكري (الوصفي 2004:39) إما (Jones, 2004, P. 195). فقد عرفها أنها مجموعة من القيم والمعاني والمعايير التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتميزها عن الآخرين من خلال ضبط تفاعلات أعضائها مع بعضهم بعضاً. ومن هنا يتحتم على المنظمة إلى إيجاد الثقافة التنظيمية الفعالة كأداة لزيادة القدرات التنظيمية على التعلم وتطوير الذاكرة التنظيمية (Palanivel et al., 2011, P. 4724) إما الباحث فيرى بأنها المعايير والطقوس التي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي تسهم في تعزيز القدرات للعاملين ومساهماتهم في رفع كفاءة الأداء والفعالية في المنظمة.

د- **القيادة التنظيمية L** : توالى الجهود المعرفية هي الأخرى نحو مفهوم القيادة إذ إن دور القيادة التنظيمية من خلال توفير ودعم القدرات والمهارات اللازمة لتعزيز ثقافة العاملين والتي تعكس أداء المنظمة ، هذا يولد زيادة في القدرات المعرفية للمنظمة بعد استثمار عملياتها من (اكتساب معرفة، وخزن، ومشاركة، وتطبيق، ومحافظة معرفة (P.586, Jude & Robbins, 2009) فضلا عن ذلك ظهرت اهتمامات متنامية لعدد من الباحثين والكتاب بأنواع أنماط القيادة ومن هذا النوع القيادة التحويلية Transportation والتي تساهم في خلق وتوفير البيئة المنسجمة بين الأفراد العاملين في المنظمات وينظر الى القيادة التحويلية هي قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة متبادلة بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy, 2005, p. 131).

أولاً: الازدهار التنظيمي Prosperity Organizational

أ- المفهوم والأهمية:

إن مفهوم الازدهار (Prosperity) في اللغة الانكليزية ليس حديث الاكتشاف حيث تشير الدراسات إلى إن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق الذي يُقابل كلمة "Aristae" وتعني ترجمتها بالانكليزية "Best Braver, Mightier, أي "أفضل الأحوال، شجاعة وأكثر هولاً"، فأصل كلمة "Aristae" عند الإغريق ينكون من مقطعين الأول (Ar) ويعني تدفق الضوء أو الخير والثاني (Aston) التي تعني الاستقرار والتوافق لتحقيق النجاح على الأمد البعيد بأكبر قدر ممكن (Anninos, 2007:308).

ودأبت اغلب المنظمات بعد إن حققت نجاحات متعددة في مجال الأعمال وحققت أرباح كبيرة ساهمت هذه الأرباح في تحقيق أهدافها مثل البقاء والنمو المتجدد والنجاح التنظيمي والتميز نحو البيئات الدولية وهذا حتم عليها ان تبحث عن عوامل أكثر تطوراً تتأغم البيئة التكنولوجية الدولية بسبب التعقيدات التي وجدت نتيجة التطور المعقد والسريع في هذه البيئة . لذا لم يعد البقاء هدفاً سهل المنال للمنظمة، ناهيك عن تحقيق النمو واختراق أسواق جديدة، فالبقاء لن يكون إلا للأجود أداء بالإضافة إلى التميز المستدام لأكثر فترة ممكنة وهذا هو مدلول يكاد غير مباشر (للازدهار والتميز) (حسين، 2005: 250). ومن المنظور الإداري فان الازدهار يعبر عن إطار منهجي ساهم في نشأته وتطوره نتاج كثير من الباحثين وبما يتناسب مع أطروحات المدارس والمداخل الإدارية السائدة، حيث إن المنظمة المزدهرة يشترك فيها العاملين والإدارة العليا في شعور قوي بوجود الهدف المشترك. ونتيجة لذلك، يمكن تحقيق العديد من الانجازات متمثلة



بالتأزر لا يمكن أبداً أن تحققه المنظمة بدون فريق متماسك ومتفاعل وهذه الاهتمامات المتنامية بين الفريق الواحد هي مستوحاة الآخرين، بما في ذلك المنافسين من خلال تقديم الإنجازات التي حققتها هذه المنظمات المزدهرة.

http://www.jfdperfsolutions.com/modules/news/organizational_excellence.html

وبرزت في السنوات الأخيرة الماضية منظمات تحمل طابع الازدهار في المستويات التنظيمية المختلفة وتسمى هذه المنظمات بالمنظمات المتميزة الشاملة لذا تعد المنظمات التي تحمل هذا المؤشر بالمنظمات الناجحة والمزدهرة أكثر من غيرها (Frijns, 2011, p 8) ان المنظمات التي تتميز بهذه المؤشرات تركز جل اهتمامها وصولاً إلى ازدهار المنظمات على :

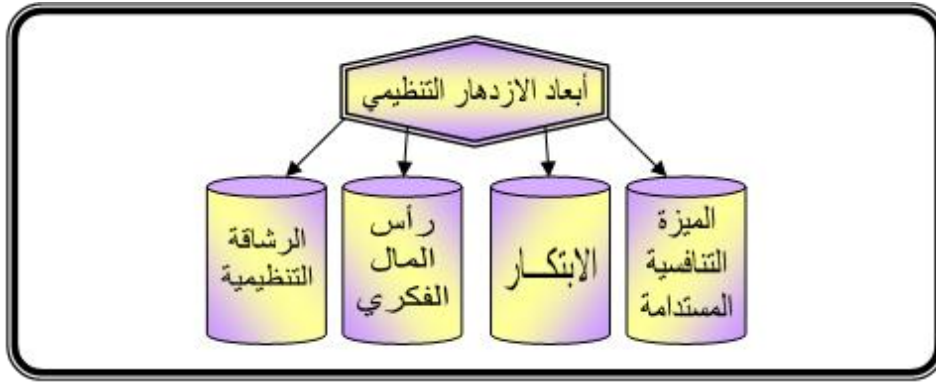
1. توجه المنظمة نحو توليد القيمة والنمو المستمر من خلال استثمار قابليتها وقدراتها المعرفية والفكرية باستمرار.

2- تعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أقصى التميز الشامل لاستدامة ميزتها التنافسية وتعزيز الابتكار بأنواعه. ووجود البدائل الممكنة للظروف الغير متوقعة. ويرى الباحث ان الازدهار التنظيمي في المنظمات تكمن أهميته في الجوانب الآتية:

- ✓ الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة ومواجهة كافة التحديات من البيئة العدائية.
- ✓ زيادة القدرات التنافسية المستدامة للمنظمات وبالتالي تعزيز مستوى النمو والبقاء والتميز التنظيمي الشامل.
- ✓ زيادة مستوى الابتكار والإبداع المستدام وتعزيزها من خلال تقديم منتج او خدمة تلبي حاجة الزبون.

ب- أهم أبعاد الازدهار التنظيمي **Organizational Dimensions of Prosperity**

نظراً لندرة الدراسات التي تناولت موضوع الازدهار التنظيمي إلا إن من كتب في التميز التنظيمي الشامل قد اقترب كثيراً من الازدهار التنظيمي فإنه لا توجد أبحاث ودراسات تنتظر بشكل مباشر للموضوع تحدد أبعاد ومقاييس للازدهار التنظيمي بشكل واسع وجلي، وذلك نتيجة لندرتها في الأدبيات ذات العلاقة أن لم نقل انعدامها حسب ما تم الاطلاع عليه من قبل الباحث، إلا إن الباحث ارتئى تم أخذ آراء مجموعة من المحكمين والخبراء للتعرف على آرائهم وتعديلاتهم المناسبة، ولقد ذهب الباحث إلى أكثر من ذلك حيث تم تصميم استمارة خاصة أعدت لهذا الغرض لأجل إن تكون الأبعاد متوافقة مع الاستمارة ووزعت على عدد من المحكمين والخبراء في هذا المجال والتي تم توضيحها في فقرة أداة الدراسة وحصلت الأبعاد الآتية على اتفاق معظم الخبراء والمحكمين وحسب الشكل (4) أدناه:



الشكل (4) أهم أبعاد الازدهار التنظيمي

المصدر : إعداد الباحث وفقا إلى أدبيات سابقة

1. لميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage

ما يزال هذا التوجه مستمرا في اغلب المنظمات يتجه نحو إرساء قواعد محددة حول الميزة التنافسية، وبعد موضوع الميزة التنافسية المستدامة SCA اذ عدها (Stevenson, 2007, P. 4) مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من اجل اقتناء الزبون للسلعة أو الخدمة المقدمة له، واعتبرها الباحث (Evans, 2007, P. 118) هي إعلان قدرة المنظمة على تفوقها في مجال التسويق والمالية فوق كل أولوياتها وهي بدورها تتطلب الإطار العام للمنظمة من خلال الإدارة العليا حول كيفية إيصال المنتج او الخدمة للزبون عبر سلسلة التجهيز فيما وصفها الباحث (Pervini & Tencat, 2006, p. 296) ومن جانب يرى الباحث أنها قدرة المنظمة على خلق وتعزيز الثروة وزيادة القيمة في المدى الطويل من خلال سرعة التعلم للمنظمة والتفاعل مع كل المتغيرات المهمة التي تطرأ في البيئة.

2- الابتكار Innovation

ويمثل الابتكار عملية التجديد الأساسي لأي منظمة وترجع إلى كلمة اللاتينية (Innovate) والتي تعني (جعل الشي جديد) ووردت في تعاريف عديدة أهمها في قسم الابتكار في المملكة المتحدة UK للتجارة والصناعة والتي هي الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة (Gandotra, 2010, p. 2230) ويشير (Fatih, 2012, P. 14) إلى إن الابتكار هو القدرة على فعل الأشياء بشكل مختلف سواء كان في العمليات الإنتاجية أو الخدمة. إن المنظمات اليوم ما بعد الصناعة والقائمة على المعرفة يجب عليها إن تعتمد الإبداع باعتباره إحدى العوامل الرئيسية في نجاح المنظمات في الأمد الطويل لدخول المنظمة في الأسواق التنافسي وبالتالي قدرتها في الاستجابة للبيئة بسرعة لتحقيق الازدهار (Ghorbanzide & Asgari, 2013, P. 1087). ومن جهة أخرى فقد شهد القرن الواحد والعشرين تحديات كبيرة للمنظمات فيما يخص الازدهار التنظيمي والمالي، لذا فان الابتكار يمارس دورا كبيرا في مواجهة تلك التحديات (Kotter & Keller, 2012, P. 5). ويرى الباحث إن أهميته تكمن في أنه:

أ- يعد الابتكار نقطة جوهرية في المنظمات لمواكبة التطورات السريعة في البيئة.

ب- نستنتج من الابتكار هو مجموعة أفكار جديدة تقدم من الأفراد المبتكرين استجابة لرضا الزبون والأسواق كان تكون تكنولوجيا أو إداريا، وهذا يعكس ان الابتكار متنوع ولا يقف عند معين.



3- رأس المال الفكري IC

إن كثير من المهتمين عرفوا رأس المال الفكري بمكوناته، وخالفهم الرأي باحثين آخرين في تسمية هذه المكونات، من هذا المنطلق يعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الإدارية المعاصرة ويمثل مورد مهم لجميع المنظمات سواء كانت خدمية أو إنتاجية، واستنادا إلى ما تقدم فقد عرفه (Evaggli, 2008, P. 2) بأنه التحولات الوظيفية والتنظيمية للمنظمة من خلال إدخال الأفكار والمعلومات الجديدة التي تعزز وتحسن الابتكار Innovation لجعل قيمة الأصول السوقية اعلي من القيمة الدفترية، كما عرف بأنه القدرات العقلية والفكرية للموظفين والإفراد في المنظمة والذين لهم الإمكانية لاستثمارها في تحقيق أقصى زيادة للقيمة السوقية للمنظمة وزيادة مستوى النمو (Club et al, 2012, P. 10360). وفي ذات الصدد ذكر (Mezeal & Ahmad, 2011, P. 104) إن رأس المال الفكري يعد المصدر الرئيسي والجوهري لتعزيز نمو المنظمة ومن ثم ، يعد أساسا لازدهارها في ظل التحديات الكبيرة للإدارات العليا .

ومن خلال ما ورد آنفاً يعتقد الباحث، إن المفهوم يتجلى في اتجاهين مهمين هما:

- مجموع ما تملكه المنظمة من إمكانات متاحة تنافسية من معرفة ومهارات ومعلومات قيمة يمكن ان تزيد من ثروة المنظمة وتساهم في تعزيز موقعها التنافسي وبالتالي بقاء المنظمة مزدهرة على المدى الطويل.

- يسهم ويعزز مستويات النمو والازدهار في المنظمات في البيئات المضطربة.

4- الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

ظهر مفهوم الرشاقة التنظيمية في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات في القرن الماضي، في أعقاب التطورات الاجتماعية والاقتصادية في العالم، خصوصا في مجالات التصنيع في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث اخذ التوسع في الكثير من المجالات الاقتصادية وازداد أكثر في عصر العولمة (Imache et al., 2012, p. 109). فقد عرفت الرشاقة التنظيمية هو رد الفعل الحاسم من قبل الإدارة العليا للاستجابة السريعة للتغيير للمحافظة على الميزة التنافسية من خلال الكشف والاستفسار والاستشعار والتوقع ومدى استجابة القدرات مع هذه المتغيرات (Van, et al , 2005, P 53) (Jafari et al, 2014, P 66).

لذا يرى الباحث (بأنها تمثل قدرة المنظمة التي يمكن إن تواجه كافة التغيرات السريعة من خلال أتباع أساليب منهجية متبعة لردة الفعل الاستباقي لتوفير طلبات وأذواق الزبائن من خلال التفاعل والتكامل بين كل العمليات والبرامج في المنظمة ومن ثم المحافظة على الوضع التنافسي المستدام مقارنة بالمنظمات الأخرى).

المبحث الثالث - الجانب التطبيقي للدراسة

أولاً: التحليل الوصفي

1- التحليل الوصفي لعمليات تنفيذ إدارة المعرفة:

يُبين الجدول (1) في أعلاه نتائج تحليل آراء واستجابات أفراد عينة المبحوثين البالغ عددهم (87) على فقرات أبعاد محور عمليات إدارة المعرفة الخمسة إذ تضمن الجدول الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية لفقرات البعد.



يُبين الجدول (1) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات عمليات تنفيذ إدارة المعرفة للعينة المبحوثة بدلالة معلمات الوسيط لاستجابات عينة الدراسة، ومستوى تشتت تلك الاستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (3) فضلاً عن تحليل الأهمية النسبية للمتغيرات الفرعية والرئيسية لعمليات تنفيذ إدارة المعرفة بدلالة الوزن المتوي لهما وكما في الجدول (1) أدناه:

الجدول(1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجات أفراد العينة على فقرات

أبعاد محور عمليات إدارة المعرفة

المرتبة	الوزن النسبي%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الإبعاد
3	57.2	1.10	3.86	1	اكتساب وخلق المعرفة KC
1	63.2	1.04	3.16	2	
4	56.4	1.06	3.82	3	
2	57.4	1.16	2.85	4	
4	58.55	1.09	3.18	إجمالي البعد	
1	72.6	1.25	3.63	1	خزن المعرفة KS
2	61.8	1.14	3.09	2	
3	58.6	1.13	2.93	3	
4	53.8	1.11	2.69	4	
2	61.6	1.16	3.09	إجمالي البعد	
3	53.2	1.05	2.66	1	تنظيم المعرفة KO
1	65.4	1.09	3.27	2	
4	51.8	1.09	3.59	3	
2	60.2	1.15	3.01	4	
5	57.65	1.09	3.88	إجمالي البعد	
1	71.5	1.39	3.57	1	مشاركة المعرفة KH
2	68.8	1.20	3.44	2	
3	59.4	1.30	2.95	3	
4	55.6	1.04	2.78	4	
1	63.8	1.23	3.19	إجمالي البعد	
3	60.7	1.02	3.03	1	تطبيق المعرفة KA
2	58.6	1.14	2.93	2	
1	60.4	1.06	3.02	3	
4	56.7	1.18	2.80	4	
3	59.1	1.10	2.95	إجمالي البعد	
	60.13	1.13	3.01	إجمالي المحور	

المصدر : إعداد الباحث وفقاً إلى برنامج SPSS (ن = 87)

ويتضح من الجدول (1) إن المعدل العام الإجمالي محور عمليات تنفيذ إدارة المعرفة بلغت (3.01) أي أكثر من الوسط الفرضي بقليل واحتل بُعد مشاركة المعرفة إذ بلغت (3.19) وجاءت الإبعاد الأخرى على التوالي (خزن معرفة ،تطبيق معرفة ، اكتساب معرفة) وهذا يدل على إن هناك اتجاهات متوسطة من المستجيبين لعينة الدراسة اتجاه هذه الإبعاد.



2- التحليل الوصفي للعوامل الحرجة لتنفيذ إدارة المعرفة :

ويتضح من الجدول (2) إن المعدل العام لمحور العوامل الحرجة لتنفيذ إدارة المعرفة بلغ (2.56) الأربعة أبعاد (تكنولوجيا المعلومات ،الهيكل التنظيمي ،الثقافة التنظيمية ، القيادة التنظيمية) واخذ بُعد تكنولوجيا المعلومات على اعلي نسبة اذ بلغت (3.19) وجاءت الإبعاد الأخرى بمستويات اقل نتيجة لاستجابات الموظفين لهذه الإبعاد اذ تشير النتائج بحسب الجدول (2) ، إن بُعد الهيكل التنظيمي اخذ اقل نسبة وفقاً لآراء عينة الدراسة وبلغت (2.28) وهذا يدل على إن شركات الاتصالات المتنقلة تعاني من ضعف السياسات المتبعة في لتصميم الهياكل التنظيمي التي تتسجم مع البيئة التي تعمل بها الشركات إضافة إلى تطبيق المركزية الشديدة مما يضعف المبادرات الفردية والجماعية للموظفين والثقل على كاهل الإدارة العليا بالمزيد من القرارات السريعة ،وكذلك تنطبق هذه الإجراءات على بُعد القيادة التنظيمية اذ احتل مستوى ضعيف وبلغ (2.56) إما بُعد الثقافة التنظيمية فلا يختلف عن سابقته من الإبعاد الأخرى للعوامل الحرجة إذ انه حصل على (2.45) مما يدل إن هذا المحور العوامل الحرجة يعاني من مستويات لا تلبي طموح أهداف الشركات عينة الدراسة نتيجة لإجابات الموظفين عينة الدراسة وفقاً لقطاع الاتصالات والبيئة الساخنة التي تعمل بها الشركات وسعي الشركات لتحقيق البقاء والنمو والتميز .

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجات أفراد العينة على فقرات أبعاد محور العوامل الحرجة (87=n)

الأبعاد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المرتبة
تكنولوجيا المعلومات IT	1	3.57	1.24	71.4	2
	2	3.56	1.29	71.2	1
	3	3.26	1.22	65.2	3
	4	3.01	1.39	60.2	4
	5	2.53	1.25	50.6	5
إجمالي البعد					1
الهيكل التنظيمي OS	1	2.85	1.17	57.7	1
	2	2.51	1.01	50.2	3
	3	3.49	1.02	49.9	4
	4	1.72	0.87	34.4	5
	5	3.83	0.90	36.6	2
إجمالي البعد					3
الثقافة التنظيمية OC	1	2.16	1.17	43.2	4
	2	2.86	1.04	57.2	1
	3	2.24	1.11	44.8	3
	4	3.69	1.18	53.8	2
	5	2.28	1.03	45.06	5
إجمالي البعد					4
القيادة التنظيمية L	1	2.05	1.13	41.00	1
	2	3.43	1.18	48.6	4
	3	2.53	1.26	50.06	2
	4	3.45	1.18	49.00	3
	5	3.09	1.18	41.8	5
إجمالي البعد					2
إجمالي المحور					
		3.56	1.14	51.21	

المصدر :إعداد الباحث وفقاً إلى نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج SPSS v.10



ثانياً: تحديد علاقات الارتباط لفرضيات الدراسة: تحليل علاقات الارتباط Correlation Analysis

يهتم هذا المبحث بالدراسة قوة واتجاه علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (لتنفيذ إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الازدهار التنظيمي)، ويذكر (النجار، 2010: 2259) إن معامل الارتباط يرمز له (r) وتتراوح قيمته بين (-1) و(+1) فإذا كانت قيمته موجبة (+1)، فهذا يعني أن الارتباط موجب (طردي)

الجدول (5) مصفوفة علاقات الارتباط بين أبعاد عمليات تنفيذ إدارة المعرفة والازدهار التنظيمي

ت	البعد التابع الإبعاد المستقلة	الازدهار التنظيمي	
		معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	عمليات إدارة المعرفة	.50	.000
2	العوامل الحرجة	.43	.000
3	تنفيذ إدارة المعرفة مجتمعة	.52	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية N=87

1- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والازدهار التنظيمي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (5) اتضح وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة (0.50)، أما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة

3- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد العوامل الحرجة مجتمعة والازدهار التنظيمي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات الجدول (5) اتضح وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة (0.43)، إما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

4- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين أبعاد تنفيذ إدارة المعرفة مجتمعة والازدهار التنظيمي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات الجدول (5) كانت هناك وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة (0.52)، إما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

ثالثاً: نتائج علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

في المبحث السابق تم تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ووجد أن هناك (4) علاقات ذات دلالة إحصائية وموجبة وذات دلالة معنوية إلا أن مستوياتها متباينة محصور بين المتوسط والضعيف، ولكن لم يحدد تأثير هذه العلاقات، ففي هذا المبحث سيتم مناقشة نتائج اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وعلى وفق ما نصت عليه فرضية التأثير الرئيسية

1. **الفرضية الرئيسية الخامسة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لعمليات إدارة المعرفة في الازدهار التنظيمي على المستوى الكلي.

يبين الجدول (8) نتائج اختبار علاقة التأثير بين عمليات إدارة المعرفة والازدهار التنظيمي على وفق نتائج تحديد الانحدار البسيط بافتراض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لعمليات إدارة المعرفة (KMP) والازدهار التنظيمي (OP) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:



$$OP = a + \beta KMP$$

حيث أن OP = الازدهار التنظيمي.

KMP = عمليات إدارة المعرفة.

B = ميل المعادلة (مقدار التغير في OP الذي يطرأ نتيجة تغير x وحدة).

a = ثابتة إحصائية .

إن هذه المعادلة تبين أن عمليات إدارة المعرفة هو دالة للقيمة الحقيقية للازدهار التنظيمي ،أن تقديرات هذه المعادلة ومؤشراتها الإحصائية قد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (87) وكانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيري عمليات إدارة المعرفة والازدهار التنظيمي كما يأتي: الازدهار التنظيمي = $(1.602) + (0.50)$ عمليات إدارة المعرفة

وفي إطار ذلك تم تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (6) .

الجدول (6) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والازدهار التنظيمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الإحصائية
الانحدار	1	10.821	10.821	0.25	28.083	0.000
الخطأ	85	32.753	.385			
المجموع	86	43.575				

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية.

أما جدول المعاملات فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

الجدول (7) نتائج اختبار علاقة تأثير عمليات إدارة المعرفة والازدهار التنظيمي

مستوى الإحصائية	t	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		النموذج
		معامل بيتا	الخطأ المعياري	بيتا		
.000	4.090	1.602	.392	.50		الثابت
.000	5.299	.683	.129			عمليات تنفيذ إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول (7) تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (KMP) والازدهار التنظيمي وعلى مستوى عينة البحث البالغة (87) شخصاً، إن قيمة (t) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى إحصائية (0.05) وبدرجتي حرية (1,85)، وهذا يدل على أن منحني الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (KMP , OP) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة إحصائية (KMP) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت ($t=5.299$) وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت ($a=1.602$)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للازدهار التنظيمي مقداره (1.602) عندما تكون قيمة عمليات إدارة المعرفة يساوي صفراً.



أما قيمة الميل الحدي فقد بلغ ($\beta=0.50$) والمرافقة لـ (KMP) ويدل على أن تغيراً مقداره (1) في عمليات إدارة المعرفة (KMP) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.50) في الازدهار التنظيمي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) كان مقداره (0.25)، بما يعني أن عمليات إدارة المعرفة تفسر قيمته (0.25) من التباين الحاصل في متغير الازدهار التنظيمي والباقي يعود إلى عوامل غير داخلية في جدول الانحدار ،وهو مؤشر مقبول عن مقارنة قيمة (f) المحسوبة (28.083) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.91) في حدود ثقة (0.05). وفي ضوء هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

2. الفرضية الرئيسية السادسة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للعوامل الحرجة في الازدهار التنظيمي على المستوى الكلي. لذا تم وضع أربع فرضيات فرعية وسيجري اختبارها على التوالي حسب ورودها في المخطط الفرضي للدراسة.

يبين الجدول (10) نتائج اختبار علاقة التأثير بين العوامل الحرجة والازدهار التنظيمي على وفق نتائج تحديد الانحدار البسيط بافتراض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للعوامل الحرجة (CF) والازدهار التنظيمي (OP) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$OP = a + \beta CF$$

حيث أن $OP =$ الازدهار التنظيمي.

$CF =$ العوامل الحرجة.

$B =$ ميل المعادلة (مقدار التغير في OP الذي يطرأ نتيجة تغير x وحدة).

$a =$ ثابتة أخصائية .

إن هذه المعادلة تبين أن العوامل الحرجة هو دالة للقيمة الحقيقية للازدهار التنظيمي ،أن تقديرات هذه المعادلة ومؤشراتها الإحصائية قد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (87) وكانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيري العوامل الحرجة والازدهار التنظيمي كما يأتي:

الازدهار التنظيمي = (1.992) + (0.43) العوامل الحرجة (CF)

وفي إطار ذلك تم تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (10).

الجدول (8) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين العوامل الحرجة والازدهار التنظيمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R^2	F قيمة المحسوبة	مستوى الإحصائية
الانحدار	1	8.007	8.007	0.18	19.135	0.000
الخطأ	85	35.568	.418			
المجموع	86	43.575				

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية.

أما جدول المعاملات فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:



الجدول (9) نتائج اختبار علاقة تأثير العوامل الحرجة والازدهار التنظيمي

مستوى الإحصائية	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	معامل بيتا	
.000	5.179	.43	.385	1.992	الثابت
.000	4.374		.152	.663	العوامل الحرجة

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

ويتضح من جدول تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين العوامل الحرجة (CF)، والازدهار التنظيمي وعلى مستوى عينة البحث البالغة (87) شخصاً، إن قيمة (t) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى إحصائية (0.05) وبدرجتي حرية (1,85)، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (OP, CF) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة إحصائية (CF) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت (t=4.374)

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت (a=1.992)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للازدهار التنظيمي مقداره (1.992) عندما تكون قيمة العوامل الحرجة يساوي صفرًا.

أما قيمة الميل الحدي للعوامل الحرجة قد بلغ (β=0.43) والمرافقة لـ (CF) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في العوامل الحرجة (CF) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.43) في الازدهار التنظيمي.

كما أشارت قيمة معامل التحديد (R²) إلى معامل مقداره (0.18)، بما يعني أن العوامل الحرجة تفسر قيمته (0.18) من التباين الحاصل في العوامل الحرجة، وهو مؤشر مقبول عن مقارنة قيمة (f) المحسوبة (19.135) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.91) في حدود ثقة (0.05). وفي ضوء هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

3. الفرضية الرئيسة السابعة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لتنفيذ إدارة المعرفة (عمليات وعوامل حرجة مجتمعه) في الازدهار التنظيمي على المستوى الكلي.

يبين الجدول (10) نتائج اختبار علاقة التأثير بين تنفيذ إدارة المعرفة في الازدهار التنظيمي على وفق نتائج تحديد الانحدار البسيط بافتراض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لتنفيذ إدارة المعرفة والازدهار التنظيمي، (OP) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$OP = a + \beta MI$$

حيث أن OP = الازدهار التنظيمي.

Kmi = تنفيذ إدارة المعرفة

B = ميل المعادلة (مقدار التغير في OP الذي يطرأ نتيجة تغير x وحدة).

a = ثابتة إحصائية .

إن هذه المعادلة تبين تنفيذ إدارة المعرفة هو دالة للقيمة الحقيقية للازدهار التنظيمي، أن تقديرات هذه المعادلة ومؤشراتها الإحصائية قد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (87) وكانت معادلة الانحدار



البسيط للعلاقة بين متغيري تنفيذ إدارة المعرفة والازدهار التنظيمي في الآتي: الازدهار التنظيمي = $(1.370) + (0.52)$ تنفيذ إدارة المعرفة

وفي إطار ذلك تم تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (10).

الجدول (10) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين تنفيذ إدارة المعرفة والازدهار التنظيمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الإحصائية
الانحدار	1	11.581	11.581	0.26	30.768	0.000
الخطأ	85	31.994	.376			
المجموع	86	43.575				

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية.

أما جدول المعاملات فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

الجدول (11) نتائج اختبار علاقة تأثير تنفيذ إدارة المعرفة في الازدهار التنظيمي

مستوى الإحصائية	T	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	معامل بيتا	معامل بيتا	
.001	3.294	.52	.416	1.370		الثابت
.000	5.547		.150	.830		تنفيذ إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية:

يتضح من جدول تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين تنفيذ إدارة المعرفة والازدهار التنظيمي وعلى مستوى عينة البحث البالغة (87) شخصاً، إن قيمة (t) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى إحصائية (0.05) وبدرجتي حرية (1,85)، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (MI, OP) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة إحصائية (MI) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت ($t = 5.547$)

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت ($a = 1.370$)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للازدهار التنظيمي مقداره (1.370) عندما تكون قيمة تنفيذ إدارة المعرفة يساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي لتنفيذ إدارة المعرفة قد بلغ ($\beta = 0.52$) والمرافقة لـ (CF) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في متغير تنفيذ إدارة المعرفة (عمليات وعوامل حرجة) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.52) في الازدهار التنظيمي.

كما أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) إلى معامل مقداره (0.26)، بما يعني أن متغير تنفيذ إدارة المعرفة يفسر قيمته (0.26) من التباين الحاصل في الازدهار التنظيمي، وهو مؤشر مقبول عن مقارنة قيمة (f) المحسوبة (30.768) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.91) في حدود ثقة (0.05). وفي ضوء هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.



المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات:

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي :

إن مستوى التطبيق لعمليات إدارة المعرفة وعواملها الحرجة في شركات الاتصالات المتنقلة (عينة البحث) كان متباين نسبياً، وفقاً لإجابات الموظفين لعينة الدراسة ، لذا يمكن توضيح الاستنتاجات التالية لفرضيات البحث :

1. تحقق وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين عمليات تنفيذ إدارة المعرفة مجتمعة والازدهار التنظيمي لشركات عينة البحث . وهذا ما تم تأشيرته من نتائج التحليل الإحصائي.
2. تحقق وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين العوامل الحرجة لتنفيذ إدارة المعرفة مجتمعة والازدهار التنظيمي لشركات عينة البحث . وهذا ما تم تأشيرته من نتائج التحليل الإحصائي إلا أنها علاقة ضعيفة.
3. تحقق وجود تأثير ذات دلالة معنوية لتنفيذ إدارة المعرفة في الازدهار التنظيمي ، وهذا ما يشير وبشكل صريح إلى أن المنظمات التي تسعى إلى التنفيذ الفعال لإدارة المعرفة سواء كانت عمليات تنفيذ إدارة المعرفة أو عواملها الحرجة بالتأكيد سوف يكون لديها القدرة في تحقيق أهدافها المخططة ومن ثم انعكاسه على تحقيق الازدهار التنظيمي.
4. تحقق وجود تأثير معنوي بين عمليات تنفيذ إدارة المعرفة والازدهار التنظيمي وكما تم تأشيرته من خلال العمليات الإحصائية.
5. التزام الإدارات العليا لشركات عينة البحث لدعم وتنمية عمليات تنفيذ إدارة المعرفة وعواملها الحرجة لتحقيق مستوى متميز من الأداء.

ب- التوصيات:

- بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فإننا نوصي بالآتي:
1. تأسيس إدارة مستقلة تعني بإدارة المعرفة في الشركات عينة الدراسة وترسم وتحدد آليات واستراتيجيات من شأنها أن تسهم في زيادة فعالية تنفيذ إدارة المعرفة مما ينعكس إيجاباً على صنع القرارات السليمة للشركات وتحقيق مستوى مهم من الازدهار التنظيمي.
 2. العمل على إزالة كل العوائق والمشاكل والتحديات التي تواجه الموظفين لتنفيذ إدارة المعرفة سواء كانت في الأقسام والوحدات الإدارية لمكاتب التوزيع والبيع والإنتاج لشركات عينة الدراسة.
 3. العمل بوضع خطط وسياسات تدريبية فعالة لتنفيذ إدارة المعرفة والتي تدعم أنظمة القرارات المستندة إلى المعرفة وأنظمة الذكاء الاصطناعي .
 4. ينصح الباحث الشركات عينة الدراسة بوضع أنظمة للمكافآت والحوافز وفقاً لمعايير واليات يمكن أن تدعم وتعزز المبادرات الفردية والجماعية للموظفين وتشجع الموظفين في تقديم المزيد من الأفكار التي تصب في رفع كفاءة الأداء واتخاذ القرارات والتي تتسجم مع البيئات المضطربة التي تعمل فيها الشركات عينة البحث.



5. استمرار الدعم للموظفين لردم الفجوات المعرفية من الإدارات العليا للشركات في اتخاذ القرارات بشكل يسهم في تحقيق فرص النجاح للشركات فضلا عن السعي لتكامل عمليات إدارة المعرفة وعواملها الحرجة بشكل اكبر من تطبيقها بشكل منفرد.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

1. حجازي، هيثم إبراهيم (2005) " قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية"، أطروحة دكتوراء ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا.
2. المزهر، محمد تركي عبد العباس (2006) "أبعاد جودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون : دراسة ميدانية في عينة من المنظمات المصرفية العراقية" رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
3. الأغا ، جاسم ناصر، ابو الخير (2012) "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها " مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية رقم المجلد (16) العدد (1) من صفحة 30-62.
4. الرزو، حسن مظفر (2005) اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة ،أحوال المعرفة،الرياض العدد(33)
5. الزهيري ،مروة عبد الكريم (2011)" دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطن التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي"رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الكوفة ،كلية الإدارة والاقتصاد.
6. النجار، نبيل جمعة صالح (2010) "القياس والتقويم"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان . الأردن.
7. حسين، رحيب (2005) "خمسة أعمال للتميز في عالم متغير" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر .
8. دروزه،سوزان صالح (2008) ، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء ، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية ، رسالة ماجستير ، إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية والمالية

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Daft, R. L. and Noe, Raymond A.(2001) "Organizational Behavior", 4th Edition Harcourt College Publishers.
2. Debowski , S. (2006) , "Knowledge Management". John Wiley & Sons , Mattoon Queensland's , 3rd Edition Australia..
3. Evans, James R.& Collier, David A.,(2007)," Operations management: an integrated goods and services approach", Thomson/South-Western, U.S.A.
4. Jones , R Gareth (2004) "Organizational Theory , Design & Chang " Edition, New Jersey : Prentice Hill , 4nd .
5. Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane, (2012)"Marketing Management" edition , by prentice Hall, 14th.



6. Evaggliia, A. (2008) " Intellectual Capital & Organizational An Economic Approach To its Valuation & Measurement" ?Thesis Submitted to Department of Economics, University of Athens.
7. Fatih , Sahan (2012) "The Impact Of Technology Level & Structural Change Of Exports On The Dynamics Of International Competitiveness " Thesis Submitted To The Graduate School Sciences Middle East Technical University.
8. Karapetya, R. (2011) " Student Umea School of Business Autumn" thesis. semester University of University Of Technology.
9. Anninos, Loukas (2007) "The Archetype of Excellence in Universities and TQM" Journal of Management History, Vol. 13, No.4, PP:308-310.
10. AL-Hakim,Lithe& Hassan,(2010) " The Role Of Middle Manage net In Knowledge Management Implementation For Innovation Enhancement " International Journal Of Innovation Manager & Technology VOL. (2) NO. 1 .
11. Mezeal &Ahmad (2011) " The Relationship between Intellectual capital and Business Performance: An empirical study in Iraqi industry" *International Conferenceon Management and Artificial Intelligence IPEDR vol.6. pp.104-109. IACSIT Press, Bali, Indonesia.*
12. Akharan , Reza, Hos., & M. Salah (2010) " Essential Issues In KM. System Implementation Lessons Form Iranian ,. : Social Responsibility Ethics & Management Proceeding Of The 11th International Conference Turkey . 24-27.
13. AjmalMian&.SRFE (2010) "Critical Factors For Knowledge Management In Project Business " Journal Of Knowledge Management VOL(14), NO. 1, PP: 156-168.
14. Clup& Young (2012)" Ranking the Intellectual Capital Components Using Fuzzy TOPSIS Technique "Case Study: An Iranian Company Journal Of Basic & Applied VOL (2) NO. 10, PP : 10360-10368.
15. Stevenson, William, J. (2007). "Production / Operations Management", Von Hoffmann Press ,8th .
16. AL - Hakim , Lithe & Hassan (2012) " Critical Success Factors Of KM. Innovation Organizational Performance : An Empirical Study Of Iraqi Mobile Teleclomanttion." British Of Economics Finance & Management Science FEB., 2012. VOL(4) NO, 1 . PP: 2048- 125X.
17. Ehayun , Perng, Chuang &, Shuhui,(2012) " Consequences Of KMS. Usage In Chunghwa Telecom Company" International Journal Of Electrical Business Management VOL.,(10) NO, 4 , PP : 235- 246.
18. Farhad Alip., &RoohangizKar. (2011)" Mediation Role Of Innovation & Knowledge Transfer in The Relationship between Learning Organization &Organization performance " International Journal Of Business & Social Science VOL(2) NO. 19.
19. Ghorbanzide & Asgari A.(2013)" Investigation of Relationship between Motivational Factors and Teachers' Creativity of Secondary Schools, Rasht City, Iran "International Research Journal Of Applied & Basic Sciences , VOL (4) NO, 5,PP . 186-1091.
20. Gandotr, F.(2010) " Innovation Culture For Sustainable Competitive Advantage" Volume 1, Issue , ISSN: 2229-4104.



21. Imeache, Izza&Nacer (2012) "An Enterprise Information System Agility Assessment Model"COMSYS, Vol.(9), No. 1, PP. 107-133.
22. Jafari ,Pour,&Maleki (2014) "A Combined Model for Sustainable Competitive Advantage Based on knowledge Management, Organizational Innovation and Agility"Applied mathematics in Engineering, Management.
23. Jafari ,Mostafa,Maleki(2013) " A Review On Knowledge Management Process Modeless In Former Two Decades " International Journal Of Information Business And Management ,VOL(5),NO, 2.
24. Murphy, L. (2005) "Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction" Journal Of Nursing Management, Vol. (13) , No.1,pp.2200-2250.
25. Palanivel& Rad. (2011) " Knowledge Management Lead To Or Performance" Plaintively et al / Elixir Hummers Mgmt . VOL (39) . P .4722- 4728.
26. Rothv, S. (2003) "Wissensernetzung Legends Organizational In : Bsirske , F., Endless , A-L., Schroder, & Schemed . M. (Hrsg). Wisent Its Was Wert . Wissens man gent Hamburg : VSA – Volga, P: 166-175.
27. Theriou &Aggelidis (2009) " A Theoretical Framework Contrasting the Resource-Based Perspective and the Knowledge-Based View" European Research Studies VOL. (XII), NO. (3), PP: 178-188.
28. Van, Waarts,Heck ,&Hillegersberg (2005)"Business Agility Need, Readiness and Alignment with T Strategies1" Ch005-H8235.qxd , AM , Page 52.
29. Young , Res. (2013) " Effected Of Employees Entrepreneurial Orientation On Know leg Management In Small & Medium Enterprise in Iran, Journal Of Basic & Applied Scientific Research VOL. (3) NO. (3) . PP 608- 614.
30. Reumam , Kasif, &Asif , Ansari,(2011) " Enhancing financial Performance By Applying Knowledge Management Parities.
31. Lee,W.T.,and Hung,S,Y.,and Chau,P.,Y.,K.(2011). Influence of Knowledge Management Infrastructure on Innovative Business Processes and Market-Interrelationship Performance: An Empirical Study of Hospitals in Taiwan. Journal of Global Information Management, 19(2), 67-89.
32. WWW. Scielo. Br Scielo 51807.
33. http://www.jfdperfsolutions.com/modules/news/organizational_excellence.html