

الهيكل التنظيمي المرن وأثره في الرافرة المعرفية
دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختارة

أ.د. ناجي عبد الستار محمود
الباحث غزوان مصطفى
جامعة تكريت/كلية الادارة والاقتصاد

**The flexible organizational structure and its impact on
knowledge levers**

**Analytical study of the views of a sample of academic leader in
selected Iraqi universities**

**Prof. Dr. Naji Abdul S. M. Researcher Ghazwan Mustafa
College of administration and Economics
University of Tikrit**

تاریخ قبول النشر 2018/10/9

تاریخ استلام البحث 2018/9/19

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى بيان أثر الهيكل التنظيمي المرن في الرافة المعرفية لدى القيادات الأكاديمية في عينة مختارة من الجامعات العراقية التي تمثل رأس الهرم التعليمي من الناحية الإدارية والعلمية، وتتمحور مشكلة الدراسة في الحصول على هيكل تنظيمي مناسب يساعد على زيادة الرفع المعرفي وتوكياً للدقة في إيجاد الحلول الكفيلة لمشكلة الدراسة ارتأى الباحث صياغة المشكلة بمجموعة من التساؤلات مفاده:

1. هل لدى القادة الأكاديميين فكرة عن أهمية الهيكل التنظيمي المرن للمنظمات التعليمية؟
2. هل توجد علاقة بين إبعاد الهيكل المرن وإبعاد الرافة المعرفية؟

وتم اختيار الفرضيات الآتية بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها:

1. وجود علاقة ارتباط معرفية بين الهيكل التنظيمي المرن والرافة المعرفية وفق قيمة معامل الارتباط الإجمالية، أما قياس علاقة الارتباط على مستوى كل جامعة على وفق القيمة معامل الارتباط فكانت كلية الكتاب الجامعية في المرتبة الأولى، وكلية القلم الجامعية في المرتبة الثانية، ثم جاءت جامعة كركوك في المرتبة الثالثة.

2. وجود علاقة تأثير ذات دلالة معرفية لأبعاد الهيكل التنظيمي المرن في إبعاد الرافة المعرفية وفق القيمة معامل الانحدار واختبار (T)، و(F)، أما نتائج قياس علاقة التأثير على مستوى الجامعات عينة الدراسة فكانت كلية الكتاب الجامعية المرتبة الأولى، بينما كلية القلم الجامعية في المرتبة الثانية، ثم جاءت جامعة كركوك في المرتبة الثالثة استناداً إلى فرضيات الدراسة والأهداف والأهمية ومضامينها ولغرض العلاقات والأثر بين المتغيرات والتأكد من صحة الفرضيات تم استخدام عدد من الأدوات الإحصائية وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي (Spss Version 19) لأجراء التحليل وكما يأتي الأدوات الإحصائية التحليلية وتمثل في الآتي: اختبار (T, F) والانحدار الخطي البسيط والارتباط البسيط، والأدوات الإحصائية الوصفية وتمثل في الآتي: الوسط الحسابي والنسب المئوية والانحراف المعياري والتباين ونسبة الاستجابة. وقد اعتمد اختيار الجانب الميداني على اختيار ثلاثة جامعات (جامعة كركوك، كلية القلم الجامعية، كلية الكتاب الجامعية) ميداناً للدراسة واختبار فروضها، وزوّدت (112) استمارة استبيان على عينة من القيادات الأكاديمية وتم تحليلها، وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات من أهمها، يساهم التأثير المتبادل بين الهيكل التنظيمي المرن والرافة المعرفية على استيعاب التعديلات التنظيمية المستقبلية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال واهم التوصيات تبني هيكل تنظيمية مرنة تسمح بزيادة الرافة المعرفية في المنظمات المبحوثة.

الكلمة مفتاحية: الهيكل التنظيمي المرن والرافة المعرفية.

Abstract:

The study aims at showing the impact of the flexible organizational structure on the knowledge lift in the academic leadership in a selected sample of the Iraqi universities that represent the top of the educational pyramid from the administrative and scientific point of view. The study problem is focused on obtaining an appropriate organizational structure that helps to increase knowledge raising, the researcher considered the formulation of the problem with a series of questions:

1. Do academic leaders have an idea of the importance of flexible organizational structure in educational organizations?
2. Is there a relationship between the dimensions of the flexible structure and the distance of the knowledge lift?

The following hypotheses were selected based on the findings of the study

1. The existence of a significant correlation between the flexible organizational structure and the cognitive lift according to the value of the correlation coefficient. The correlation ratio at the level of each university according to the correlation coefficient value was the university book college in the first place, the pen college university in second place, Ranked third.
2. The existence of a relationship of significant significance for the dimensions of the flexible organizational structure in the dimensions of the knowledge lift according to the regression coefficient and the T (F) and the (F) The University ranked second, followed by the University of Kirkuk ranked third.

Based on the hypotheses of the study, objectives, importance and implications of the study and the purpose of relationships and impact between the variables and the validity of the hypotheses was used a number of statistical tools and based on the statistical program Spss Version 19) to conduct the analysis and the analytical statistical tools are as follows: Test (F), (T) Simple linear regression, simple correlation, and descriptive statistical instruments are as follows: arithmetic mean, percentages, standard deviation, variance and response rate.

The selection of the field side was based on the selection of three universities (University of Kirkuk, Faculty of Pencil, University College of Writers), a field of study and testing of hypotheses, and distributed (112) questionnaire question naira on a sample of academic leaders and analyzed, the study reached a number of conclusions and recommendations, The mutual influence between the flexible organizational structure and the cognitive leveraging helps to absorb the future regulatory changes that are continuous according to the internal and external variables required by the effective organizational structure. The most important recommendations

are the adoption of flexible organizational structures that allow for increased knowledge Matt researched.

Key Word: The flexible organizational structure and knowledge levers.

المقدمة:

تعمل المنظمات على امتلاك المعرفة لمواجهة التحديات التي ظهرت في كافة ميادين أعمال المنظمات والتي تجري بوتيرة متسرعة وأصبحت الموارد الغير ملموسة هي أساساً لتنافس وأصبح نجاح المنظمات تقادس بمواردها المعرفية. لقد أصبحت المنظمات اليوم تقادس ليس بما تمتلك من موارد مادية بل بما تمتلكه من مواردتها المعرفية والتي تعمل جميع المنظمات على امتلاكها وتكيف مواردتها المادية وغير المادية من أجل النمو والبقاء واستثمار أفضل الطرق من أجل رفع مستوى المعرفة الموجودة في المنظمات ومن أهم تلك الطرق هي تصميم هيكل تنظيمية تناسب كافة مجالات العمل في المنظمة لقد أدركت المنظمات أن الهيكل التنظيمية القديمة لم تعد تلبي حاجات المنظمات في النمو والبقاء والذي يمثل الهدف الرئيسي لها وفي كافة مجالات العمل الاقتصادية والتجارية والعلمية والخدمية وذلك في ظل بيئة أصبحت فيها المعرفة الوسيلة الرئيسية للوصول إلى مواكبة المنظمات العالمية مما دفعها إلى محاولة امتلاك المعرفة والاستثمار الأمثل لها والعمل على رفعها داخل المنظمات، وأصبحت المنظمات تستخدم مصطلح (الرافعة المعرفية) أي زيادة المعرفة الموجودة داخل المنظمة وتصميم هيكل تنظيمية مرنة قادرة على العمل في بيئات مستقرة، حيث يعتبر الهيكل التنظيمي العمود الفقري لأي منظمة، ووسيلة لمساعدتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية تمكنها من تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات صائبة، وتحديد أدوار الإفراد العاملين وتحقيق انسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة الإدارية، وتقادي التداخل والازدواجية والاختلافات ويعتمد نجاح المنظمة في بناء الهيكل التنظيمية المرنة على قدرتها في إيجاد بيئة عمل مناسبة وعلى تحقيق درجة عالية من التطابق والتكيف والمؤامة بين هيكلها التنظيمية وأهدافها من خلال تعزيز رفع قدراتها التعليمية لزيادة الرفع المعرفي وقدراتها الذاتية وفي إطار ما تقدم، وبتطبيق نظامي الهيكل التنظيمي المرن، والرافعة المعرفية، يتكامل النظام الإداري للكيان أو المنظمة ويستطيع تخطي كافة المصاعب والمخاطر التي تواجهه في البيئة الخارجية.

المحور الأول- الإطار الهيكل للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

يعد البقاء فقط هو هاجس المنظمات، وإنما التميز من خلال الرفع المعرفي، وفي سعيها لتحقيق الهدف فإن إدارة هذه المنظمات (جامعة كركوك، كلية القلم الجامعية، كلية الكتاب الجامعية) تستثمر من الجهد والمال والوقت الكثير، كما أنها تسعى للاستعانة بالأدوات المؤثرة في هذا

المجال، وهي بناء هياكل تنظيمية منته لزيادة الرفع المعرفي لدى العاملين في المنظمة ومواجهة التحديات في البيئة الخارجية.

ويمكن صياغة المشكلة على شكل الأسئلة التالية:

1. هل لدى القادة الأكاديميين فكرة عن أهمية الهيكل التنظيمي المرن في المنظمات التعليمية عينة الدراسة؟
2. هل لدى القادة الأكاديميين فكرة عن أهمية الرفع المعرفي في المنظمات التعليمية عينة الدراسة؟
3. هل توجد علاقة بين أبعاد الهيكل المرن وأبعاد الرافعة المعرفية؟
4. هل هناك تباين في التأثير لأبعاد الهيكل التنظيمي المرن في الرافعة المعرفية؟

ثانياً: أهمية الدراسة

انطلاقاً من أهمية متغيري الدراسة (الهيكل التنظيمي المرن، والرافعة المعرفية)، التي تشكل جزء من المتغيرات المنظمية المعاصرة في الأدب الإداري، ونعتقد أن بحثهما سيساهم في تعزيز دورهما في المنظمات المعرفية، كما أن التعرف على أبعاد الهيكل التنظيمي المرن ومدى تأثيرها في الرافعة المعرفية يشكل مجالاً واسعاً لتحسين آفاق المعرفة في المنظمة المبحوثة.

ويمكن بيان مدى أهمية الدراسة من خلال مستويين:

أ- على المستوى المعرفي:

1. حداثة الربط بين متغيري الدراسة (الهيكل المرن، والرافعة المعرفية) وإمكانية التعرف على تأثير كل متغير في تحسين إعمال المنظمات.

2. محاولة إثارة الاهتمام بالرفع المعرفي والذي أصبح من المجالات الحديثة وخاصة في المجال العلمي.

ب- على المستوى الميداني.

1. طبقت الدراسة على واحدة من القطاعات الفاعلة والمهمة في البلد قطاع التعليم والذي يضم نخبة من الباحثين والعلماء الذي يقدمون نتائج بحث معرفي متميزة للقطاعات الأخرى

2. التعرف على تأثير تصميم الهيكل في الرفع المعرفي.

ثالثاً: أهداف الدراسة

من خلال التعرف على مشكلة الدراسة وأهميتها يمكن توضيح الهدف الرئيس للدراسة الذي يمثل بالدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي المرن في الرافعة المعرفية فضلاً عن الأهداف الآتية:

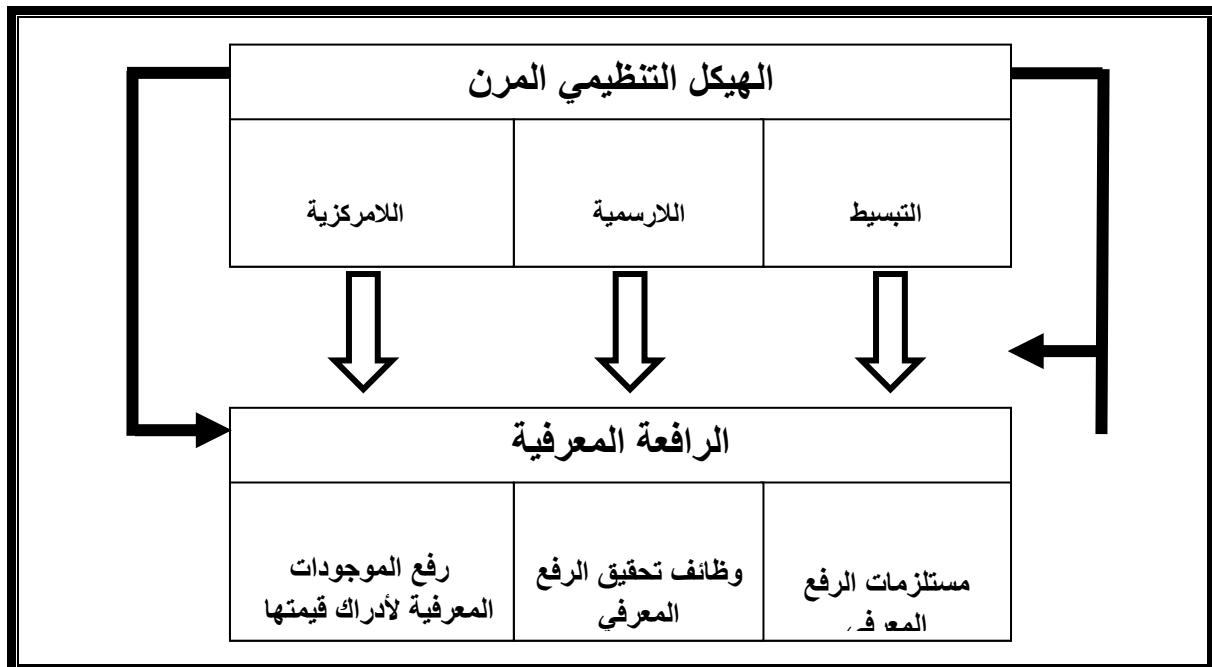
1. بيان العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي المرن والرافعة المعرفية المتمثلة في: (مستلزمات الرفع المعرفي - وظائف تحقيق الرفع المعرفي - رفع الموجودات المعرفية لإدراك قيمتها).

2. بيان مدى تأثير كل من أبعاد الهيكل التنظيمي المرن في الرافة المعرفية المتمثلة في (مستلزمات الرفع المعرفي - وظائف تحقيق الرفع المعرفي - رفع الموجودات المعرفية للإدراك قيمتها)

3. التعرف على مدى التباين كل من أبعاد الهيكل التنظيمي والرافعة المعرفية بمكوناتها حسب متغير الجامعة.

رابعاً: مخطط الدراسة الافتراضي:

تطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة على وفق إطارها النظري ومضامينها الميدانية بناءً أنموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقات المنطقية ما بين المتغيرات المبحوثة فضلاً عن توضيح الأبعاد الفرعية لتلك المتغيرات وتأثيراتها في المنظمات المبحوثة في ميدان التعليم مع مراعاة إمكانية قياس هذه المتغيرات.



شكل رقم (1)

مخطط الدراسة الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على المصادر التالية (أبعاد الهيكل التنظيمي المرن الزيدي والخزرجي، 2016) (أبعاد الرافة المعرفية الزييدي والمولى 2015)

خامساً: فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة ومخططها الافتراضي يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تأثير الهيكل التنظيمي المرن والرافعة المعرفية.

الفرضية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الهيكل التنظيمي المرن في الرافة المعرفية.

الفرضية الثالثة: هناك تباين في أبعاد الهيكل التنظيمي المرن تبعاً لاختلاف الجامعات المبحوثة.

الفرضية الرابعة: هناك تباين في ابعاد الرافعه المعرفية تبعا لاختلاف الجامعات المبحوثة.

سادساً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي في التعرف على طبيعة الدراسة وابعادها كمارسات في ميدان الجامعات المبحوثة.

سابعاً: أدوات الدراسة

أ- أساليب جمع البيانات: من اجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم اعتماد على نوعين من الأساليب وعلى النحو التالي:

1. الجانب النظري

اعتمدت الدراسة على المصادر العلمية المختلفة والمتمثلة بالأدبيات الأجنبية والعربية المختلفة من كتب ورسائل وأطروحات جامعية وبحوث ومقالات ذات علاقة بطبيعة الدراسة ومقاييسها الخاصة بمتغيراتها الرئيسية، وتضمنت الاستبانة بشكلها النهائي محورين:

المحور الأول: تعريفاً لمستجيبين من معلومات تعريفية لبعض خصائص عينة الدراسة التي تخص (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة - الموقع الإداري).

المحور الثاني: اشتمل متغيرات الدراسة الرئيسية (الهيكل التنظيمي المرن، الرافعه المعرفية).

2. الجانب العملي

تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل في الجانب العملي وهي:

أ- الاستبانة: وهي الأداة الرئيسية والمument على فيها في هذه الدراسة لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب التطبيقي، وقد أعدت بموجب مقاييس خاصة من قبل الباحث بمتغيراتها الرئيسية، وشملت محورين:

الأول: تعريفاً أولياً لمستجيبين من معلومات تعريفية لبعض خصائص عينة الدراسة التي تخص (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة - الموقع الإداري).

الثاني: فقد اشتمل على متغيري الدراسة: (الهيكل التنظيمي المرن والرافعه المعرفية) إذ يتضمن كل متغير من هذه المتغيرات متغيرات فرعية موضحة في الجدول (1).

جدول رقم (1)
متغيرات استمرارة الاستبانة

| المصادر | أرقام الفقرات | عدد الفقرات | المتغيرات الفرعية | المتغيرات الرئيسية | ت |
|------------------------|---------------|-------------|---|--------------------------|---|
| الزبيدي والخزرجي، 2016 | 6-1 | 6 | تبسيط | الهيكل التنظيمي المرن | 1 |
| | 12-7 | 6 | اللارسنية | | |
| | 18-13 | 6 | اللامركزية | | |
| الزبيدي والمولي، 2016 | 5-1 | 5 | مستلزمات الرفع | الرافعة المعرفية | 2 |
| | 12-1 | 12 | وظائف الرفع المعرفي | | |
| | 12-1 | 12 | رفع الموجودات المعرفية لأدراك قيمتها | | |

المصدر : إعداد الباحثان استناداً إلى استمرارة الاستبيان.

وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي للأوزان الخمسة في قياس فقرات متغيرات الدراسة الذي توزعت فيها الإجابة من (1-5) درجات إذ تعطي أقصى درجة (5 درجات) لتأييد (أتفق بشدة) وتنقص تدريجياً حتى تبلغ أوطأ درجة (1) لتأييد (لا أتفق بشدة)، وذلك لضمان الحصول على نتائج موضوعية وتجنب الإجابات المحايدة التي تؤثر على دقة نتائج التحليل.

ب- اختبار ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة المتضمن أبعاد الهيكل التنظيمي المرن، وكذلك الاستبانة المتضمنة أبعاد الرافعة المعرفية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ كما موضح بالجدولين (2)، (3):

جدول رقم (2)

معاملات ثبات ألفا (كرونباخ) لأبعاد الهيكل التنظيمي المرن

| معامل الثبات | أبعاد الهيكل التنظيمي المرن |
|--------------|-----------------------------|
| **0.730 | تبسيط |
| **0.746 | اللارسنية |
| **0.710 | اللامركزية |
| **0.807 | الأبعاد كل |

(*) (*) تشير الدالة عند مستوى (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى برنامج (Spss)

يتضح من الجدول (2) السابق أن قيم معامل الثبات مرتفعة، حيث أن جميع معاملات الثبات دالة عند مستوى (0.01)، مما يؤكد أن الاستبانة تتميز مكوناتها بدرجة عالية من الثبات.

جدول رقم (3)

معاملات ثبات ألفا (كرونباخ) لمكونات الرافة المعرفية

| معامل الثبات | مكونات الرافة المعرفية |
|--------------|---------------------------|
| * *0.736 | مستلزمات الرفع المعرفي |
| * *0.823 | وظائف تحقيق الرفع المعرفي |
| * *0.829 | رفع الموجودات المعرفية |
| * *0.819 | المكونات ككل |

(**) تشير الدالة عند مستوى (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى برنامج (Spss)

يتضح من الجدول (2)، (3) السابق أن قيم معامل الثبات مرتفعة، حيث أن جميع معاملات الثبات دالة عند مستوى (0.01)، مما يؤكد أن الاستبانة تتميز مكوناتها بدرجة عالية من الثبات.

ت- الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية: وتعدّ أسلوباً فاعلاً يقوم به الباحث بقصد جمع المعلومات عن مجتمع وعينة الدراسة، لأنها توفر معلومات ضرورية بصورة مباشرة ودقيقة، وقد تم زيارات ميدانية للمنظمات عينة الدراسة للاطلاع عن قرب عن أسلوب وعمل افراد عينة الدراسة وجرت مقابلات الشخصية مع بعض المديرين عينة الدراسة بموقع ومستويات مختلفة قبل وأثناء توزيع الاستبانة واسترجاعها، وكانت مقابلات من النوع الاستكشافي وهي مقابلات مفتوحة للوقوف على الواقع القائم والحصول على معلومات تخص الدراسة.

ثامناً: وصف مجتمع وعينة الدراسة

يسعد تحديد القطاع الذي تجري فيه الدراسة أهمية كبيرة، إذ تتبين متغيرات الدراسة وأهدافها في إطار التحديد الصحيح والواضح لمجتمع الدراسة، وبناءً على ذلك تناولت عدد من الجامعات (الحكومية والأهلية) في محافظة كركوك /العراق ميدانياً لإجراء الدراسة، ويتناول هذا البحث مجتمع الدراسة وعينتها وبعض المؤشرات الخاصة بهما وكما يأتي:

1. مبررات اختيار ميدان الدراسة

يعد تحديد الموقع الذي تجري فيه الدراسة من الأمور المهمة، ويعد التعريف بالمجتمع المبحوث الأساس المنطقي الذي توكل عليه الدراسة الميدانية والتحليلية، وتأسيساً على ما تقدم تتحدد مبررات اختيار ميدان الدراسة بالآتي:

أ- أهمية الدور الاستراتيجي الذي تمارسه المنظمات المبحوثة في اقتصاد المعرفة العراقي وفي البناء الفكري والمعرفي والاجتماعي.

ب- أشارت نتائج المسح الميداني الأولى للباحث انسجام طبيعة الدراسة وأهدافها مع واقع المنظمات التعليمية المبحوثة خاصة فيما يتعلق بمحال اختيار المتغيرات وذلك لاحتواء

تنظيماتها على مجلس مدراء عامين ومدراء أقسام ومدراء مراكز. ولأغراض هذه الدراسة تم اختيار عينة من الجامعات العراقية مجالاً تطبيقياً للدراسة تمثلت بـ (جامعة كركوك)، وكلية الكتاب الجامعية، وكلية القلم الجامعية، والجدول (4) يوضح نبذة تعريفية مختصرة للمنظمات عينة الدراسة:

جدول رقم (4)

نبذة تعريفية مختصرة للمنظمات المبحوثة

| الجامعات عينة الدراسة | تاريخ التأسيس | عدد الكليات | عدد الملاك التدريسي | عدد الطلبة | ت |
|-----------------------|---------------|-------------|---------------------|------------|---|
| جامعة كركوك | 2003 | 17 | 753 | 23426 | 1 |
| كلية الكتاب الجامعية | 2010 | 9 | 110 | 2100 | 2 |
| كلية القلم الجامعية | 2013 | 18 | 230 | 3361 | 3 |

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على وحدة إعلام الجامعات أعلاه وموقع الجامعات على الانترنت.

تم اختيار عينة الدراسة من القادة الأكاديميين في (جامعة كركوك)، كلية القلم الجامعية، كلية الكتاب الجامعية) ومسئولي الأقسام والشعب في الجامعات المبحوثة، وقام الباحث بتوزيع (124) استمارة استبيان على الأفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (112) استمارة أي إن عدد الاستثمارات الصالحة ما يعادل (89%) تقريباً من المجتمع الأصلي ويوضح جدول (5) تفاصيل توزيع الاستثمارات، وعدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة ونسبة الاستثمارات في كل جامعة نسبة إلى الاستثمارات الموزعة.

جدول رقم (5)

توزيع استثمارات الاستبيان على الأفراد عينة الدراسة

| الجامعات | الاستثمارات الموزعة | الاستثمارات المستلمة | النسبة إلى إجمالي الاستثمارات الموزعة % | ت |
|----------------------|---------------------|----------------------|---|-----|
| جامعة كركوك | 69 | 65 | %52 | 1 |
| كلية الكتاب الجامعية | 27 | 24 | %19 | 2 |
| كلية القلم الجامعية | 26 | 23 | %18 | 3 |
| المجموع | | | %89 | 112 |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على استثمارات الاستبيان الموزعة

2. وصف خصائص عينة الدراسة

المحور الأول: اشتمل استبيانه الدراسة على المعلومات الشخصية لعينة الدراسة، وذلك حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (6)

خصائص الأفراد المبحوثين في الجامعات عينة الدراسة

| النسبة | العدد | الفئات والسميات | المتغير |
|--------|-------|-----------------|------------------|
| %79 | 88 | ذكور | الجنس |
| %21 | 24 | إناث | |
| %100 | 112 | المجموع | |
| %15 | 17 | أقل من 35 سنة | العمر |
| %39 | 43 | 45-36 | |
| %30 | 34 | 55-46 | |
| %16 | 18 | أكثر من 55 | المؤهل العلمي |
| %100 | 112 | المجموع | |
| %44 | 49 | ماجستير | |
| %56 | 63 | دكتوراه | عدد سنوات الخدمة |
| %100 | 112 | المجموع | |
| %29 | 33 | أقل من 15 سنة | |
| %38 | 42 | 20-16 | الخدمة |
| %20 | 22 | 25-21 | |
| %13 | 15 | أكثر من 25 | |
| %100 | 112 | المجموع | الموقع الاداري |
| %19 | 21 | عميد و معاونيه | |
| %45 | 51 | رئيس قسم | |
| %36 | 40 | مدير مركز | |
| %100 | 112 | المجموع | |

المصدر : إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج استبيانات الاستبيان.

المحور الثاني - الإطار النظري للدراسة

أولاً: الهيكل التنظيمي المرن

- مفهوم الهيكل التنظيمي: وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهو نظام للسلطة والمسؤولية وال العلاقات بين الوحدات التنظيمية والذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظم، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتضح خطوط المنظمة والعلاقة بين الوظائف والمهام المختلفة لكل وظيفة، وكذلك بين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة، والجدول

(7) الآتي يشير إلى التعريفات التي تعكس النظرة إلى الهيكل التنظيمي لبعض الكتاب والباحثين:

جدول رقم (7)

التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي المرن

| الباحث والسنة | المضمون | ت |
|---------------------------------|---|----|
| وزوز، 2013 : 19 | هو ذلك الهيكل العضوي الذي يعتمد اللامركزية في اتخاذ القراءات ويشجع استعمال اللامركزية في حل مشاكل العمل أكثر من الاعتماد على القواعد والإجراءات المكتوبة ويعمل على بناء الثقافة التي تعمل تدفق القيم التعليمية وتبادلها بين الأفراد ولأقسام داخل المنظمة. | -1 |
| الحمداني ، 2013 : 30 | بناء منسق من الفعاليات الموجهة لأداته اهداف المنظمة والهيكل التنظيمي وجد لتلبية حاجات ومتطلبات ومكونات المنظمة. | -2 |
| Alisa, 2010:75 | مجموعة من الاجراءات الرسمية التي تفرض تخصيص العمل والأدوار . | -3 |
| A. Shtub and R. Karni2,2010 :21 | هو الذي يقوم بتطوير طرق ووسائل أداء الوظائف؛ حتى تصبح الأهداف أكثر أهمية، ويمكن تحقيقها بسهولة. | -4 |

المصدر :إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

2. أهمية الهيكل التنظيمي المرن

تتمثل أهمية الهيكل التنظيمي المرن في عدة مهام، وهي كالتالي:

أ- تحديد المهام الرئيسية وما تتضمنه من أنشطة وعمليات تساهم في انجاز أهداف المنظمة، مع تخصيص ما تحتاجه تلك الأنشطة والمهام من موارد متنوعة لتأديي الدور المرسوم لها (الخفاجي، الغالي 2013، 103).

ب- يزيد الهيكل التنظيمي المرن من فعالية أداء المديرين والعاملين، كما أنه يساعد على زيادة فعالية إدارة المورد البشري في المنظمات، ومن ثم المساهمة في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات، وأخيراً فإن هناك وعياً متزايداً بأن المورد البشري والفرص والمشكلات المرتبطة به يمثل جوهر النجاح أو الفشل (ابراهيم، 2015، 37).

ت- توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واحتياجات ومسؤوليات كل مستوى، فالهيكل التنظيمي المرن يعتبر صيغة أوسع من كونها مخطط أو خارطة تبين ارتباطات تنسيق جهود الموظفين (أبو نواعم، 2004، 2).

-ث-

3. أبعاد الهيكل التنظيمي المرن

بعد الانتهاء من صياغة أهداف المنظمة ووضع الخطط والاستراتيجيات طويلة وقصيرة المدى تبدأ عملية تحديد نوع الهيكل التنظيمي الذي ستقوم عليه المنظمة، هل سيكون هيكل بيرورقاطي أم هيكل عضوي مرن وعملية تحديد نوع الهيكل التنظيمي تخضع لمقاييس واعتبارات عديدة، منها نوع نشاط المنظمة، وحجمها، لذا تتمثل أبعاد الهيكل التنظيمي المرن في تحقيق التوافق التام بين متطلبات الأهداف وشروط إنشاء الهيكل التنظيمي اخذًا بعين الاعتبار الظروف المحيطة للمنظمة، لذا اعتمد الهيكل التنظيمي المرن على ثلاثة أبعاد.

البعد الأول: التبسيط: يشير بُعد التبسيط إلى عدد الأنشطة والوظائف والأقسام داخل المنظمة ودرجة التخصص وتقسيم العمل والمستويات الإدارية والموقع الجغرافية، وكلما كانت هذه العناصر قليلة ازداد التبسيط في الهيكل التنظيمي المرن، كما يشير إلى درجة عدم التمايز بأنواعه (الأفقي والعمودي والجغرافي)، المنظمة وفروعها جغرافيًا، فكلما قل الانتشار الجغرافي زاد التبسيط. (وزوز، 2013، 70).

البعد الثاني: اللارسمية: تعني أن هناك قواعد مرنة لكل عمل والحرية المعطاة للعاملين تكون واسعة، وتحديد التعليمات والإجراءات المعتمدة في المنشأة حيث تكون الرسمية هامة في المنشآت كبيرة الحجم حتى يمكن التحكم في المنشأة، ولكن هذا يجعل القرارات بطيئة ويفقد من القدرة على الإبداع، (الزيري والخزرجي، 2016، 56).

البعد الثالث: اللامركزية: تعني توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية، فيكون هناك تقويض في اتخاذ القرار للمستويات الدنيا، والمركزية واللامركزية لهما دور كبير في تحديد نوع الهيكل التنظيمي.

4. العلاقة بين التبسيط واللارسمية واللامركزية

العلاقة بين اللامركزية والتبسيط هي علاقة تكاملية، فكلما مالت الإدارية إلى اللامركزية زادت الحاجة للتدريب المتخصص للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا، كما ترتبط اللامركزية باللارسمية، حيث تقل الإجراءات والقواعد الرسمية لقيادة سلوك العاملين عندما يكونوا ماهرين، وتتركز القرارات في الإدارة الدنيا لأنها مؤهلة لذلك، وتقتربن اللامركزية بالاستراتيجية وليس بالقرارات التشغيلية، والقرارات الاستراتيجية لها تأثير بسيط في الأنشطة التي يمارسها الفنيون والمحترفون، فكلما زادت درجة ووحدة اللامركزية في الإدارة زاد دور المرؤوس في العمل (بربر، 1996، 32).

5. الفرق بين الهيكل التنظيمي المرن والهيكل التنظيمي الجامد (البيرورقاطي)

والشكل (3) يوضح بإيجاز أبرز الفروق بين الهيكل التنظيمي المرن والهيكل التنظيمي

الجامد:



شكل رقم (2)

الفرق بين الهيكل التنظيمي المرن والجامد

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً على

Jones, Gareth R. (2007), *Organizational Theory Design and Change*, Fifth Edition, Prentice Hall.

ثانياً: الرافعـة المعرفـية

1. مفهوم الرافعـة المعرفـية: تمثل الرافعـة المعرفـية أهمـية واضـحة في التأثـير على أداء و فـاعـلـية أنشـطة المنـظمـات خـاصـة في ظـل اقـتصـاد المـعـرـفـة ، فالـرافعـة المـعـرـفـية تـعـمل على تـجمـيع و تحـديـد المـعـارـف بـكـفاءـة ، و إـدـارـة قـاعـدة المـعـلـومـات و تـطـبـيقـها بـفـاعـلـية في المنـظـمة بما يـضـمـنـ لـهـا تـحـقـيق التـمـيـز و التـقـوـق على المنـافـسـين حيث أن رـأـس مـال المنـظـمة أـضـحـى الـيـوـم هو المـورـد المـعـرـفـي الـذـي تـلـقـطـه من بيـتـهـا الدـاخـلـية و الـخـارـجـية و الـتـي تـقـوم بـعـمـلـيـة تحـوـيلـهـا عن طـرـيق عـمـلـيـة الإـبـدـاع التـكـنـوـلـوـجـي إـحـدـى وـظـائـف وـعـمـلـيـات الإـدـارـة المـعـرـفـية (الـزـبـيـدي ، وـالـمـوـلـي ، 2016 ، 169). وـبـنـاءً عـلـيـه يـمـكـن تـعـرـيف الـراـفـعـة المـعـرـفـية وـفـقـ مضـامـينـ الجـدولـ (9):

جدول رقم (9)

التعريفات الخاصة بالرافعة المعرفية

| المضمون | اسم الباحث والسنة | ت |
|--|--------------------------------|---|
| توفّر المعلومات بكافة أوعيتها، لتحقيق أعلى معدلات الفائدة للمنظمة مع عدم إغفال معيار الجودة والكفاءة للمنتج التكنولوجي. | حلاوة، 2014 : 174 | 1 |
| الارتفاع في القيم والمنافع الناتجة عن توظيف المعارف والخبرات الإنسانية في النشاط الانتاجي، من خلال الاستخدام الكفاء والفعال لتلك الوسائل ويتتحقق من خلال المعرفة والخبرة، ويمكن احتساب درجة الرفع من خلال قسمة التغير النسبي في العوائد أو المنافع على التغير النسبي في الوسائل المستخدمة. | القدومي ومحمد وزيد، 2015 : 282 | 2 |
| مفتاح البقاء والازدهار في الاقتصاد العالمي الجديد. من أجل تحسين نجاح المشروعات، وبالتالي زيادة الفاعلية التنظيمية. | Handzic, and Durmic, 2015: 51 | 3 |
| مجموعة من التصميم التنظيمي والمبادئ التشغيلية والعمليات والهيكل التنظيمية والتطبيقات والتقنيات التي تساعد العاملين في مجال المعرفة على الاستفادة بشكل كبير من إبداعهم وقدرتهم على إنجاز الأعمال. | Mohajan,2017: 5 | 4 |

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول اعلاه.

2. أهمية الرافعة المعرفية: تبرز أهمية الرافعة المعرفية من الدور الذي تؤديه وما تفرزه من نتائج تساهم في تحقيق الكثير من الأهداف، وتتمثل أهمية الرافعة المعرفية في النقاط التالية.

المساهمة في تحسين أداء المنظمات، ورفع إنتاجها، وتخفيض كلفة الإنتاج وتحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل والأساليب التقنية المتقدمة التي تتضمنها الرافعة المعرفية، بالإضافة إلى أنها تعزز قدرة المنظمة في الاحتفاظ على الأداء التنظيمي (هدى، 2013، 20)، وتساعد الرافعة المعرفية على الابتكار والتطور لنشاطات إدارة الأعمال، وذلك يؤدي إلى توسيعها المعرفي وبالتالي يتيح استمرار وبقاء هذه المنظمات ودعم مكانتها التنافسية محلياً وعالمياً. وتساهم الرافعة المعرفية في مواكبة التجديد العالمي والمستمر في مجال إدارة أعمال المنظمات، والذي يعمل على زيادة الاستثمار ونمو الاقتصاد (سلطاني، 2013، 7)، وذلك يعزز من مكانتها وتقدمها في نفس الوقت.

والشكل (3) يعبر عن أهمية الرافعة المعرفية:



شكل رقم (3)
أهمية الرافعة المعرفية

المصدر : من إعداد الباحثان استنادا على المصادر أعلاه.

3. أبعاد الرافعة المعرفية

تتمثل أبعاد الرافعة المعرفية في ثلاثة أبعاد أساسية:

البعد الأول: مستلزمات الرفع المعرفي

المراد من مستلزمات الرفع المعرفي هو توفير المكونات الأساسية للمعرفة في المنظمة، والتي تتمثل في تتحقق قاعدة ثقافية واسعة ومتينة مع دعم عمليات التطوير ومشاركة المعرفة والخبرات (الزبيدي والمولى، 2016، 171)، وتسعى المنظمة إلى تكوين فكرة واضحة عن العمليات المعرفية التي تجري في البيئة الخارجية حتى إشباع المنظمة المعرفية ولكي يحقق مدير المعرفة الرافعة المعرفية عليه أن يحقق:

1. قاعدة ثقافية متينة واسعة الانتشار داخل المنظمة وان يتم دعم عمليات التطوير والعمل المركب المتربط.

2. مشاركة المعرفة وتحقيق قوة تدعم الخبرات الموجودة في المنظمة وتحدد التوجهات الفلسفية للإدارة والذي يؤدي إلى توليد المعرفة. وتكون لدى المنظمة بنية تحتية قوية في هذه المرحلة والتي توفر غرس وتعزيز الطاقات والقدرات المعرفية في المنظمة وتكون على نوعين:

- أ- صلبة (Hard): وتشمل البنية الأساسية التي تدعم عمل المنظمة وتشمل المعلومات والاتصالات وكافة التقنيات الحديثة المتصلة بالمنظمة وتدعم التعاون والعمل الجماعي.
- ب-ناعمة (Soft) وهي المهارات الموجودة في الأفراد والتي تطور المعرفة وتعزز الأدوار والمهارات والسلوكيات لتعزيز المعرفة في المنظمة (المولى، 2014، 113).

البعد الثاني: وظائف تحقيق الرفع المعرفي

توقف وظائف تحقيق الرفع المعرفي على بعد التنظيمي للمنظمة، حيث إن القدرة التنظيمية تتعكس بشكل ايجابي أو سلبي على الرفع المعرفي، فكلما كان الهيكل التنظيمي للمنظمة متكاملاً كان الرفع المعرفي متكاملاً والعكس صحيح، وتمثل هذه الوظائف في توليد المعرفة وما تشمل عليه من ابتكار واكتشاف واكتساب وتطوير المعرفة ومن أعمال هذه المرحلة توليد المعرفة وتشمل عدة مسميات (تجميع، ابتكار، اكتشاف، الحصول، والتطوير) وهي أهم وظائف المعرفة ومفاتيح النجاح للمنظمة في الأمد الطويل والمنافسة من خلال ابتكار أفكار جديدة وتطوير عمليات جديدة ثم دور خزن المعرفة التي تعرف بوظائف (الاحتفاظ، الترميز، إمكانية الوصول، الرسمية) التي تم توليدها من خلال أنظمة تقوم بجمع المعرفة (المولى، 2014، 114). ومن أهم تلك الوظائف في هذه المرحلة:

1. توليد المعرفة: تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني شراء، امتصاص، ابتكار، اكتشاف، اكتساب اسر، واستحواذ المعرفة، اكتشاف فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة.

2. خزن المعرفة: وتهدف إلى الاحتفاظ بالمعرفة وهي مهمة جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدل دوران عالي في العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية (عبد الله وندير، 2015، 8).

البعد الثالث: رفع الموجودات لإدراك قيمتها

ويتضمن هذا بعد المشاركة بالمعرفة أو النقل والنشر والتبادل والمراد بالموجودات هي البنية المعرفية للمنظمة، والتي تعتبر حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات ودراسة طويلة، مع ربطها بالمعلومات الإضافية الجديدة، والتطبيق الناجح من خلال الربط بين المعلومات القديمة والجديدة

بين أفراد المنظمة، فالادارة الناجحة هي التي تستطيع استخدام المعرفة المناسبة في الوقت المناسب (سميرة، 2013: 17)، ومن أهم وظائف هذه المرحلة التي تؤدي إلى الرفع المعرفي:

1. توزيع المعرفة: المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار

والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، لتوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحريك)، ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي:

أ- فرق المشروع المتعددة معرفياً للتوزيع الداخلي.

ب-شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت)

ت-التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة.

ث-وكالء المعرفة.

ج-مجتمعات داخلية عبر الوثائق.

2. تطبيق المعرفة : إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة

وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، إعادة

الاستعمال، الاستفادة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها:

أ- الفرق متعددة الخبرات الداخلية.

ب-مبادرات العمل.

ت-مقترنات الخبر الداخلي.

ث-اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة (سميرة 2013، 16-17).

ثالثاً: العلاقة بين الهيكل التنظيمي المرن والرافعة المعرفية

يشهد العالم اليوم تطويراً كبيراً في شتى المجالات من أجل التقدم والرقي والازدهار، ومن المجالات التي تأثرت بهذا التطور مجال إدارة الأعمال وما يتعلق به من هيكل تنظيمية، تؤدي إلى الرفع المعرفي الذي يعول عليه في تقدم المنظمة وقدرتها على المنافسة.

ومن المؤكد أن الهيكل التنظيمي المرن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرفع المعرفي، لأن الهيكل المرن يعتمد على الإبداع والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف المنظيمية وأيضاً يساعد على تعزيز الهيكل التنظيمي غير المرن لا يتيح بناء علاقات خارج هذا الهيكل، وهذا يؤدي بالعاملين للتخوف من إنشاء أية علاقات أو اتصالات معلوماتية، بل و يجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم أو انتقاداتهم والهيكل التنظيمي المرن مع الرفع المعرفي فهو قادر على استيعاب المتغيرات ويشجع العاملين لتحقيق الأهداف.

كما أن ارتباط الهيكل التنظيمي المرن يؤدي إلى تكامل المنظمة، ويعتبر هذا التكامل التنظيمي المعرفي هو الأساس في تغيير المنظمة والانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى

مرحلة أو حالة أخرى مرغوبة يفترض فيها أن تكون أكثر إيجابية وتلقى قبولاً لدى أغلبية العاملين في المنظمة.

1. أهمية العلاقة بين الهيكل التنظيمي المرن والرافعة المعرفية

إن ارتباط الهيكل التنظيمي المرن بالرفع المعرفي يمثل أهمية كبيرة تتضح من خلال التغيير المرتبط بالعمليات الإنتاجية في المنظمة والمؤدية إلى ابتكار الخدمات، ويشمل مجمل أنواع التجهيزات والاستعدادات التنظيمية، وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، كما يشتمل على التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات، سواء كانت سلعاً أو خدمات (علبة، 2013، 46). وتنظر هذه العلاقة بشكل أكبر في المنظمات التي تعتمد الامركرية في هيكلها، ويعود ذلك إلى أن مثل هذا التغيير عادة ما يكون مبادرة من العاملين في المستويات التنظيمية الأدنى، وذلك لما يتمتعون به من خبرات تكنولوجية، ويمكن تحديد أهمية هذه العلاقة من خلال ما يأتي:

اعتماد المنظمات العالمية على الهيكل التنظيمي المرن القائم على الرفع المعرفي، والسبب في ذلك التطور المتواصل في نظم الاتصالات والتكنولوجيات الرقمية التي أدت إلى وفرة في المعلومات وسهولة الحصول عليها، وتجمیعها، وتصنیفها، وتوزیعها على نطاق واسع من خلال الهيكل التنظيمي المرن (كورتل، 2005، 3)، ويواكب هذا التقدم العلمي الهائل في العصر الحالي في مجال إدارة الأعمال. يتحقق الرفع المعرفي من خلال دمج المعرفة الظاهرة والصريحة بالمعرفة الضمنية، بالإضافة لتكامل عناصر المنظمة ودمج هذه العناصر بعضها ببعض (حریم والساعد، 2005، 10)، فلا توجد رافعة معرفية في المنظمات بدون هيكل تنظيمي من يحدد الواجبات، ويحقق الأهداف.

2. أثر الرفع المعرفي على الهيكل التنظيمي المرن

يشكل الرفع المعرفي النتائج المترتبة على أداء الهيكل التنظيمي إما بالإيجاب في حالة تحقق الرفع والمرونة، او بالسلب في حالة إعاقة الرفع المعرفي، لذا كان من الأهمية بمكان بيان أثر الرافعة المعرفية على الهيكل التنظيمي المرن، وذلك على النحو التالي:

يحقق الرفع المعرفي الانسجام التام والتناسق بين وحدات الهيكل التنظيمي المرن (مقابلة، 2012، 23)، والسبب في ذلك أن الرفع المعرفي يعمل على امتزاج خفي بين المعلومات والخبرات والقيم والمدركات الحسية، بحيث تمكن وحدات الهيكل المرنة الالزمة من التعامل مع المستجدات كما يساعد الرفع المعرفي قيادات الهيكل التنظيمي في تشكيل مناخ مناسب لأداء المهام المطلوبة، مع وضع أنماط القيادة، بجانب استراتيجيات العمل الفعالة، التي تحقق رؤية المنظمة (الكرعاوي والعطوي، 2014، 259) وبالتالي تكون المنظمة قادرة على استخدام الصيغ المعرفية في تحقيق مهام وحدات الهيكل التنظيمي على أكمل وجه ممكن، كما يساعد الهيكل المرن

في تحقيق الالتزام التنظيمي، حيث تحقق الرافعة المعرفية المعرفة التامة لكل عضو من أعضاء الهيكل التنظيمي المرن ودوره على وجه التحديد من خلال نقل المعلومات الصحيحة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب.

3. معايير العلاقة بين الهيكل التنظيمي المرن والرافعة المعرفية

تقوم العلاقة بين الهيكل التنظيمي المرن والرافعة المعرفية على مجموعة من المعايير المتكاملة، وتمثل دوراً كبيراً في الإبداع والابتكار التنظيمي الذي يحقق الأهداف المرجوة، ويرفع من القيمة التنافسية للمنظمة، وهذه المعايير هي:

المعيار الأول: الديناميكية

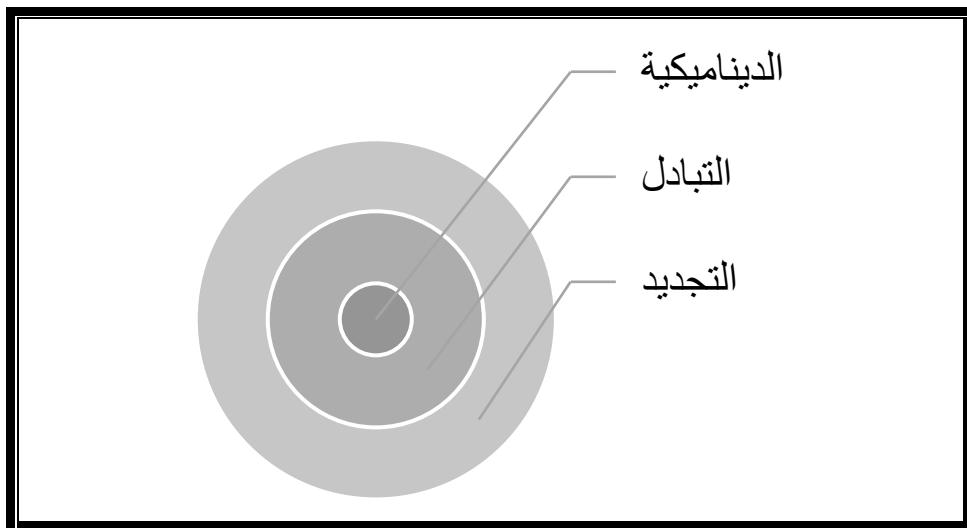
يتسم الهيكل التنظيمي المرن بالتفاعل وعدم سكونه لأنه يعتمد على المعرفة الجاهزة التي تأتيه من الداخل أو الخارج، وبالرغم من أنه أنشئ لكي يحدد الأنشطة التي تجري في المنظمة فانه يتغير أيضاً تبعاً لتلك الأنشطة والتفاعلات الجارية فيها فهو إذن مؤثر ومتاثر أو انه مستقل وتتابع متغير حسب الرافعة المعرفية في نفس الوقت، حيث إن الرافعة المعرفية تزيد من فاعلية الهيكل التنظيمي من خلال توافر الرصيد المعلوماتي لدى وحدت الهيكل (غزالى، 2016، 112).

المعيار الثاني: التبادل

الهيكل التنظيمي لا يتصف بالمرنة إلا إذا حقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستجابة السريعة للمتغيرات اعتماداً على تغذية الوحدات التنظيمية فيه بالمعلومات والبيانات الازمة، وهذا ما توفره الرافعة المعرفية، وكذلك فإن الرافعة المعرفية للمنظمة تقوم في بعض مراحلها على الخبرات الموجود في الهيكل التنظيمي الرسمي، إذن حتى تتحقق العلاقة لابد من معيار التبادل المعرفي (حرىم، والساعد، 2005، 16)، وينتج عن هذا التبادل المعرفي تبادل الخبرات الذي يوفر الكثير من الوقت والجهد.

المعيار الثالث: التجديد

يساعد التجدد المعرفي بالبيانات والمعلومات المستحدثة في مرنة الهيكل التنظيمي، وبالتالي يرتفع مؤشر الفاعلية للمنظمة، والذي يعبر عن درجة انجاز ما تم تخططيته من أهداف (الجبالي، 2012، 33)، وذلك من خلال الانتقال من حالة ووضع معين إلى حالة ووضع ايجابي، بمعنى أن الرافعة المعرفية تسعى إلى تغيير أو تطوير أو تحديث العمل والإجراءات التنظيمية داخل المنظمة، وهذا التغيير والتطوير يعمل على استحداث طرق جديدة غير المعهود بها وهو ما يحقق المرنة، وأيضاً مواكبة التطورات التكنولوجية والحداثة في العمل. ويمكن تمثيل معايير العلاقة بين الهيكل التنظيمي المرن والرافعة المعرفية على الهيكل التنظيمي المرن في الشكل (4) الآتي:



شكل رقم (4)

معايير العلاقة بين الهيكل التنظيمي المرن والرافعة المعرفية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الجبالي، بكر فواز عبد الله (2012)، رسالة ماجستير بعنوان: أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية، كلية الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط.

المحور الثالث- الإطار التحليلي للدراسة

أ: وصف أبعاد الدراسة وتحليلها

أولاً: وصف أبعاد الهيكل التنظيمي المرن:

1. التبسيط:

جدول رقم (11)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة

الاستجابة لمستوى إجابات عينة الدراسة على فقرات التبسيط

| نسبة الاستجابة | معامل الاختلاف | انحراف المعياري | الوسط الحسابي | 5 اتفق بشدة | | 4 اتفق | | 3 اتفق إلى حد ما | | 2 لا اتفق | | 1 لا اتفق بشدة | | الفترات |
|----------------|----------------|-----------------|---------------|-------------|----|--------|----|------------------|----|-----------|----|----------------|----|--------------|
| | | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 66.2 | 30.60 | 1.013 | 3.31 | 12.5 | 14 | 29.5 | 33 | 39.3 | 44 | 14.3 | 16 | 4.5 | 5 | X1 |
| 66.6 | 29.72 | 0.99 | 3.33 | 11.6 | 13 | 33 | 37 | 36.6 | 41 | 15.2 | 17 | 3.6 | 4 | X2 |
| 68.2 | 33.13 | 1.13 | 3.41 | 18.8 | 21 | 33 | 37 | 24.1 | 27 | 19.6 | 22 | 4.5 | 5 | X3 |
| 65.2 | 31.59 | 1.03 | 3.26 | 14.3 | 16 | 24.1 | 27 | 38.4 | 43 | 20.5 | 23 | 2.7 | 3 | X4 |
| 66.8 | 28.74 | 0.96 | 3.34 | 10.7 | 12 | 34.8 | 39 | 35.7 | 40 | 16.1 | 18 | 2.7 | 3 | X5 |
| 65.2 | 35.27 | 1.15 | 3.26 | 14.3 | 16 | 31.3 | 35 | 30.4 | 34 | 15.2 | 17 | 8.9 | 10 | X6 |
| 66.36 | 31.50 | 1.04 | 3.31 | 13.7 | | 31.4 | | 34.1 | | 16.8 | | 4 | | المؤشر الكلي |
| | | | | 45.1 | | | | | | 20.8 | | | | |

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمد الى نتائج الحاسبة الالكترونية (Spss) بـلـسـتـخـدـام بـرـنـامـج (SPSS) (N=112)

1. تشير معطيات جدول (11) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لمستوى إجابات عينة الدراسة الخاصة بـبعد (التبسيط)

المتمثلة بالمتغيرات (X6-X1)، إذ تشير النسب الى ان (45.1%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (20.8%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد، و (34.1%) كانوا متفقين الى حد ما مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.04) ومعامل اختلاف (31.50) ونسبة استجابة (66.36) ، وكانت أبرز هذه المتغيرات في إغناه هذا البعد بما على التوالي (X3) (X5) وينص المتغير (X3) على (تمرکز مکاتب واقسام وفروع المنظمة في منطقة جغرافية واحدة) يدعمه وسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.13)، ومعامل اختلاف (33.13) ونسبة استجابة (68.2) وينص المتغير (X5) على (ليس هنالك اختلاف لتمايز الأهداف ما بين الوحدات او الأقسام التنظيمية في المنظمة) يدعمه وسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.96)، ومعامل اختلاف (28.74) ونسبة استجابة (66.8).

ويتضح لنا من المعطيات الواردة في الجدول (11) يدل على أن هناك تشتت بنسبة قليلة في إجابات عينة الدراسة وأن الجامعات المبحوثة تولي اهتماماً واضحاً بالتبسيط في الهيكل التنظيمي المرن، إذ يؤكد اغلب الأفراد المبحوثين ومن خلال اجاباتهم أن جامعتهم تمتلك القدرة على تحديد التغيرات في البيئة وفهمها من خلال المعطيات المتوفرة لديها، وان المنظمات عينة الدراسة تدعم التبسيط في اجراءات العمل.

2-اللارسمية:

جدول رقم (12)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل

الاختلاف ونسبة الاستجابة لمستوى إجابات عينة الدراسة على فقرات اللارسمية

| نسبة الاستجابة | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | اتفق بشدة 5 | | اتفق 4 | | اتفق إلى حد ما 3 | | لا اتفق 2 | | لا اتفق بشدة 1 | | الفقرات |
|----------------|----------------|-------------------|---------------|-------------|----|--------|----|------------------|----|-----------|----|----------------|----|---------|
| | | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 63.2 | 36.7 | 1.14 | 3.16 | 11.6 | 13 | 28.6 | 32 | 34.8 | 39 | 14.3 | 16 | 10.7 | 12 | X7 |
| 71.6 | 25.69 | 0.92 | 3.58 | 15.2 | 17 | 41.1 | 46 | 32.1 | 36 | 9.8 | 11 | 1.8 | 2 | X8 |
| 67.8 | 31.56 | 1.07 | 3.39 | 15.2 | 17 | 33.9 | 38 | 31.3 | 35 | 14.3 | 16 | 5.4 | 6 | X9 |
| 66.6 | 35.13 | 1.17 | 3.33 | 15.2 | 17 | 33.9 | 38 | 30.4 | 34 | 9.8 | 11 | 10.7 | 12 | X10 |
| 69.6 | 27.58 | 0.96 | 3.48 | 10.7 | 12 | 46.4 | 52 | 26.8 | 30 | 12.5 | 14 | 3.6 | 4 | X11 |
| 58.4 | 42.80 | 1.25 | 2.92 | 14.3 | 16 | 17.9 | 20 | 28.6 | 32 | 25 | 28 | 14.3 | 16 | X12 |
| 66.2 | 33.13 | 1.08 | 3.31 | 13.7 | | 33.6 | | 30.7 | | 14.3 | | 7.75 | | المؤشر |
| | | | | 47.3 | | | | | | | | 22 | | |

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماد الى نتائج الحاسيب الالكتروني باستخدام برنامج Spss (N=112)

تشير نتائج الجدول (12) إلى الإجابات الخاصة ببعد (اللارسمية) المتمثلة بالمتغيرات (X9-X19)، اذ تشير النسب الى أن (47.3%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (22%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد و (30.7%) كانوا متفقين الى حد ما مع هذه

المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.08) ومعامل الاختلاف (33.13) ونسبة الاستجابة (66.2)، وكانت ابرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هما على التوالي (X11) (X8) وينص المتغير (X8) على (هناك حرية في تنفيذ سياسات واجراءات وقواعد العمل في المنظمة من قبل العاملين) ويدل على ذلك الوسط الحسابي (3.58) وانحراف معياري (0.92) ومعامل الاختلاف (25.69) ونسبة الاستجابة (71.6) وينص المتغير (X11) على (هناك رقابة بسيطة لمتابعة تنفيذ الإجراءات والقواعد التي تنظم اجراءات العمل المهمة) ويدل على ذلك الوسط الحسابي (3.48) وانحراف معياري (0.96) ومعامل الاختلاف (27.58) ونسبة الاستجابة (69.6).

ويتبين لنا من الجدول (12) يدل على أن هناك تشتت بنسبة قليلة في إجابات عينة الدراسة وأن الجامعات عينة الدراسة تولى اهتماماً جيد في مجال اعطاء الحرية للعاملين في تطبيق اجراءات العمل بما يتفق مع الادارة العليا وان المنظمات عينة الدراسة تدعم اللارسمية في اجراءات العمل.

3-اللامركزية:

جدول رقم (13)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إجابات عينة الدراسة على فقرات اللامركزية

| نسبة الاستجابة | معامل الاختلاف | انحراف المعياري | الوسط الحسابي | اتفق بشدة 5 | | اتفق 4 | | اتفق إلى حد ما 3 | | لا اتفق 2 | | لا اتفق بشدة 1 | | الفترات |
|----------------|----------------|-----------------|---------------|-------------|----|--------|----|------------------|----|-----------|----|----------------|---|--------------|
| | | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 70.8 | 26.55 | 0.94 | 3.54 | 16.1 | 18 | 36.6 | 41 | 34.8 | 39 | 10.7 | 12 | 1.8 | 2 | X13 |
| 73.8 | 23.84 | 0.88 | 3.69 | 17.9 | 20 | 43.8 | 49 | 29.5 | 33 | 8 | 9 | 0.9 | 1 | X14 |
| 68.2 | 32.84 | 1.12 | 3.41 | 17 | 19 | 35.7 | 40 | 25 | 28 | 17 | 19 | 5.4 | 6 | X15 |
| 71.6 | 32.12 | 1.15 | 3.58 | 25 | 28 | 32.1 | 36 | 24.1 | 27 | 13.4 | 15 | 5.4 | 6 | X16 |
| 76.8 | 24.73 | 0.95 | 3.84 | 25 | 28 | 45.5 | 51 | 21.4 | 24 | 5.4 | 6 | 2.7 | 3 | X17 |
| 77.6 | 22.42 | 0.87 | 3.88 | 24.8 | 28 | 46 | 52 | 20.4 | 23 | 8 | 9 | - | - | X18 |
| 73.13 | 27.08 | 0.98 | 3.65 | 21 | | 40 | | 25.9 | | 10.4 | | 2.7 | | المؤشر الكلي |
| | | | | 61 | | | | | | 13.1 | | | | |

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمد الى نتائج الحاسيب الالكتروني باستخدام برنامج (Spss) (N=112)

تشير نتائج الجدول (13) إلى الإجابات الخاصة ببعد (اللامركزية) المتمثلة بالمتغيرات (X18-X13) ، اذ تشير النسب الى ان (61%) من الأفراد المبحوثين متبعون مع هذه المتغيرات مقابل (13.1%) غير متبعين مع متغيرات هذا البعد، و(25.9%) كانوا متبعين الى حد ما مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.98) ومعامل الاختلاف (27.08) ونسبة الاستجابة (73.13)، وكانت ابرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هما على

التالي (X18)، وينص المتغير (X18) على (جميع القرارات الرئيسية المهمة تتخذ بمشاركة بين المستويات الادارية المختلفة في المنظمة) ويدل على ذلك الوسط الحسابي (3.88) وانحراف معياري (0.87) ومعامل الاختلاف (22.42) ونسبة الاستجابة (77.6)، وينص المتغير (X17) على (تُخضع الأعمال المهمة في الوحدات او الأقسام لموافقة الإدارة العليا مع اعطاء الحرية لاتخاذ القرارات الانية الضرورية) ويدل على ذلك الوسط الحسابي (3.84) وانحراف معياري (0.95) ومعامل الاختلاف (24.73) ونسبة الاستجابة (76.8)، ويتبين لنا من الجدول (13) يدل على أن هناك تشتت بنسبة قليلة في إجابات عينة الدراسة وأن الجامعات عينة الدراسة تولي اهتماماً بمسألة وان جميع القرارات الرئيسية والمهمة تتخذ بالمشاركة بين المستويات الادارية المختلفة في المنظمة وان المنظمات عينة الدراسة تدعم اللامركزية في إجراءات العمل.

ثانياً: وصف إبعاد الرافعه المعرفية

1- مستلزمات الرفع المعرفي

جدول رقم (14)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لمستوى إجابات عينة الدراسة الرفع المعرفي على فقرات مستلزمات الرفع

المعرفي

| نسبة الاستجابة | معامل الاختلاف | انحراف المعياري | الوسط الحسابي | 5 اتفق بشدة | | 4 اتفق | | 3 اتفق إلى حد ما | | 2 لا اتفق | | 1 لا اتفق بشدة | | ال الفقرات |
|----------------|----------------|-----------------|---------------|-------------|----|--------|----|------------------|----|-----------|----|----------------|---|--------------|
| | | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 71 | 26.47 | 0.94 | 3.55 | 17 | 19 | 34.8 | 39 | 36.6 | 41 | 9.8 | 11 | 1.8 | 2 | X1 |
| 72.6 | 22.03 | 0.80 | 3.63 | 12.5 | 14 | 46.4 | 52 | 33 | 37 | 8 | 9 | - | - | X2 |
| 72.6 | 19.83 | 0.72 | 3.63 | 8 | 9 | 52.7 | 59 | 34.8 | 39 | 3.6 | 4 | 0.9 | 1 | X3 |
| 73.2 | 24.09 | 0.88 | 3.66 | 16.1 | 18 | 44.6 | 50 | 31.3 | 35 | 6.3 | 7 | 1.8 | 2 | X4 |
| 74.8 | 24.59 | 0.92 | 3.74 | 21.4 | 24 | 42 | 47 | 26.8 | 30 | 8.9 | 10 | 0.9 | 1 | X5 |
| 72.84 | 23.40 | 0.85 | 3.64 | 15 | | 44.1 | | 32.5 | | 7.3 | | 1.1 | | المؤشر الكلي |
| | | | | 59.1 | | | | | | 8.4 | | | | |

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد الى نتائج الحاسبه الالكترونى باستخدام برنامج (Spss) (N=112)

تشير نتائج الجدول (14) إلى الإجابات الخاصة ببعد (مستلزمات الرفع المعرفي) المتمثلة بالمتغيرات (X5-X1) اذ تشير النسب الى ان (59.1%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (8.4%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد، و(32.5%) كانوا متفقين الى حد ما مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.85) ومعامل الاختلاف (23.40) ونسبة الاستجابة (72.84)، وكانت ابرز هذه المتغيرات في إغناء هما على التولي (X5) (X4) وينص المتغير (X5)، على (تعتمد المنظمة في سياساتها على تمييز النخبة

من ذوي المهارات العالية) ويدل على ذلك الوسط الحسابي (3.74) وانحراف معياري (0.92) ومعامل الاختلاف (24.59) ونسبة الاستجابة (74.8)، وينص المتغير (X4)، على (يجرى التحديث المستمر على المعارف المخزونة وفقاً للتطورات الحاصلة في هذا المجال) ويدل على ذلك الوسط الحسابي (3.66) وانحراف معياري (0.88) ومعامل الاختلاف (24.09) ونسبة الاستجابة (73.2)، ويتبين لنا من الجدول (14) يدل على أن هناك تشتت بنسبة قليلة في إجابات عينة الدراسة وأن الجامعات عينة الدراسة تولي اهتماماً بمسألة تعتمد المنظمة في سياستها على تمييز النخبة من ذوي المهارات العالية، حيث تعتمد على الخبراء من داخل المنظمة وتدعى توفير مستلزمات الرفع المعرفي.

2- وظائف تحقيق الرفع المعرفي

جدول رقم (15)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لمستوى إجابات عينة الدراسة على فقرات وظائف تحقيق الرفع المعرفي

| نسبة الاستجابة | معامل الاختلاف | انحراف المعياري | الوسط الحسابي | اتفق بشدة 5 | | اتفق 4 | | اتفق إلى حد ما 3 | | لا اتفق 2 | | لا اتفق بشدة 1 | | النقرات | الأبعاد |
|----------------|----------------|-----------------|---------------|-------------|----|--------|----|------------------|----|-----------|----|----------------|---|--------------|-----------------|
| | | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 72.2 | 23.26 | 0.84 | 3.61 | 13.4 | 15 | 43.8 | 49 | 34.8 | 39 | 7.1 | 8 | 0.9 | 1 | X1 | توليد المعرفة |
| 73 | 26.30 | 0.96 | 3.65 | 17.9 | 20 | 43.8 | 49 | 26.8 | 30 | 8.9 | 10 | 2.7 | 3 | X2 | |
| 71.6 | 24.02 | 0.86 | 3.58 | 13.4 | 15 | 42.9 | 48 | 33.9 | 38 | 8.9 | 10 | 0.9 | 1 | X3 | |
| 74.4 | 26.61 | 0.99 | 3.72 | 24.1 | 27 | 37.5 | 42 | 26.8 | 30 | 9.8 | 11 | 1.8 | 2 | X4 | |
| 72.6 | 25.89 | 0.94 | 3.63 | 18.8 | 21 | 39.3 | 44 | 29.5 | 33 | 11.6 | 13 | 0.9 | 1 | X1 | التدريب والتعلم |
| 74.2 | 23.98 | 0.89 | 3.71 | 17.9 | 20 | 46.4 | 52 | 25.9 | 29 | 8.9 | 10 | 0.9 | 1 | X2 | |
| 73.2 | 27.04 | 0.99 | 3.66 | 21.4 | 24 | 36.6 | 41 | 31.3 | 35 | 8 | 9 | 2.7 | 3 | X3 | |
| 69.4 | 27.66 | 0.96 | 3.47 | 13.4 | 15 | 38.4 | 43 | 33 | 37 | 12.5 | 14 | 2.7 | 3 | X4 | |
| 73.4 | 23.16 | 0.85 | 3.67 | 19.6 | 22 | 33.9 | 38 | 41.1 | 46 | 5.4 | 6 | - | - | X1 | خزن المعرفة |
| 75.8 | 23.74 | 0.90 | 3.79 | 25 | 28 | 35.7 | 40 | 33.9 | 38 | 4.5 | 5 | 0.9 | 1 | X2 | |
| 79.2 | 20.45 | 0.81 | 3.96 | 27.7 | 31 | 44.6 | 50 | 24.1 | 27 | 3.6 | 4 | - | - | X3 | |
| 76.6 | 22.45 | 0.86 | 3.83 | 21.4 | 24 | 49.1 | 55 | 22.3 | 25 | 6.3 | 7 | 0.9 | 1 | X4 | |
| 73.8 | 24.54 | 0.90 | 3.69 | 19.5 | | 41 | | 30.2 | | 8 | | 1.3 | | المؤشر الكلي | |
| | | | | 60.5 | | | | | | 9.3 | | | | | |

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد الى نتائج الحاسبه الالكترونية باستخدام برنامج (Spss) (N=112)

تشير نتائج جدول (15) إلى الإجابات الخاصة ببعد (وظائف تحقيق الرفع المعرفي) المتمثلة بالمتغيرات (X4-X1)، بحسب فقرات الأبعاد والتي تمثل (X12-X1) من المتغيرات الإجمالية، اذ تشير النسب الى ان (60.5%) من الأفراد المبحوثين متلقون مع هذه المتغيرات مقابل (9.3%) غير متلقين مع متغيرات هذا البعد، و(30.2%) كانوا متلقين الى حد ما مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.90) ومعامل الاختلاف (24.54) ونسبة الاستجابة (73.8) ، وكانت ابرز هذه المتغيرات في إغناه هذا البعد هما على التولى (X3)(X4) ببعد (خزن المعرفة)، وينص المتغير (X3) على (الاهتمام بتقارير سير العمل

ودراسات الحالة) ويدل على ذلك الوسط الحسابي (3.96) وانحراف معياري (0.81) ومعامل الاختلاف (20.45) ونسبة الاستجابة بلغت قيمتها (79.2) ، وينص المتغير (X4) على (توجد مرونة عالية في عمليات خزن المعرفة لاسترجاعها داخل المنظمة) ويدل على ذلك الوسط الحسابي (3.83) وانحراف معياري (0.86) ومعامل الاختلاف (22.45) ونسبة الاستجابة (76.6) ، ويتبين لنا من الجدول (15) يدل على أن هناك تشتت بنسبة قليلة في إجابات عينة الدراسة وأن الجامعات عينة الدراسة تولي اهتماماً بمسألة توليد المعرفة من خلال التأكيد على نقل التكنولوجيا لتشمل جميع الجوانب التي تزيد المعرفة، ومسألة التدرب والتعلم من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة مشتركة من المنظمة بمشاركة خبراء خارجيين، ومسألة خزن المعرفة من خلال استخدام الأقراص المدمجة والاهتمام بتقارير سير العمل ودراسات الحالة وتدعم وظائف تحقيق الرفع المعرفي.

3- رفع الموجودات المعرفية لإدراك قيمتها

جدول رقم (16)

فقرات التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لمستوى إجابات عينة الدراسة رفع الموجودات المعرفية لإدراك قيمتها

| نسبة الاستجابة | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | | اتفاق بشدة 5 | | اتفاق 4 | | اتفاق إلى حد ما 3 | | لا اتفق 2 | | لا اتفق بشدة 1 | | الفترات | الأبعاد |
|----------------|----------------|-------------------|------|--------------|----|---------|----|-------------------|----|-----------|----|----------------|---|--------------|--------------------------|
| | | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 73.4 | 26.79 | 0.99 | 3.67 | 19.6 | 22 | 42.9 | 48 | 27.7 | 31 | 5.4 | 6 | 4.5 | 5 | X1 | المشاركة بالمعرفة ونقلها |
| 76.6 | 23.23 | 0.89 | 3.83 | 21.4 | 24 | 51.8 | 58 | 17 | 19 | 8.9 | 10 | 0.9 | 1 | X2 | |
| 71.8 | 26.74 | 0.96 | 3.59 | 14.3 | 16 | 47.3 | 53 | 25.9 | 29 | 8.9 | 10 | 3.6 | 4 | X3 | |
| 71.6 | 27.65 | 0.99 | 3.58 | 16.1 | 18 | 42.9 | 48 | 27.7 | 31 | 9.8 | 11 | 3.6 | 4 | X4 | |
| 72.6 | 28.09 | 1.02 | 3.63 | 17 | 19 | 47.3 | 53 | 23.2 | 26 | 7.1 | 8 | 5.4 | 6 | X1 | تطبيق المعرفة |
| 75.4 | 20.95 | 0.79 | 3.77 | 16.1 | 18 | 51.8 | 58 | 25.9 | 29 | 6.3 | 7 | - | - | X2 | |
| 75 | 22.93 | 0.86 | 3.75 | 17 | 19 | 51.8 | 58 | 22.3 | 25 | 8 | 9 | 0.9 | 1 | X3 | |
| 77.8 | 22.62 | 0.88 | 3.89 | 25 | 28 | 47.3 | 53 | 20.5 | 23 | 6.3 | 7 | 0.9 | 1 | X4 | |
| 70 | 26.28 | 0.92 | 3.5 | 11.6 | 13 | 42.9 | 48 | 32.1 | 36 | 10.7 | 12 | 2.7 | 3 | X1 | رفع المعرفة |
| 73.2 | 25.95 | 0.95 | 3.66 | 19.5 | 22 | 40.2 | 45 | 29.5 | 33 | 8.9 | 10 | 1.8 | 2 | X2 | |
| 71.6 | 27.37 | 0.98 | 3.58 | 15.2 | 17 | 45.5 | 51 | 25.9 | 29 | 9.8 | 11 | 3.6 | 4 | X3 | |
| 76.8 | 21.87 | 0.84 | 3.84 | 23.2 | 26 | 42.9 | 48 | 30.4 | 34 | 2.7 | 3 | 0.9 | 1 | X4 | |
| 73.81 | 25.05 | 0.92 | 3.69 | 18 | | 46.3 | | 25.7 | | 7.7 | | 2.3 | | المؤشر الكلي | |
| | | | | | | 64.3 | | | | | | .10 | | | |

المصدر : من اعداد الباحثان اعتماد الى نتائج الحاسبه الالكترونية باستخدام برنامج (Spss) (N=112)

تشير نتائج الجدول (16) إلى الإجابات الخاصة ببعد (رفع الموجودات المعرفية لإدراك قيمتها) المتمثلة بالمتغيرات (X4-X1)، بحسب فقرات الأبعاد والتي تمثل (X12-X1) من المتغيرات الإجمالية، اذ تشير النسب الى ان (64.3%) من الأفراد المبحوثين متذمرون مع هذه المتغيرات مقابل (10%) غير متذمرون مع متغيرات هذا البعد، و(25.7%) كانوا متذمرون الى حد ما مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.92) ومعامل الاختلاف (25.05) ونسبة الاستجابة (73.81)، وكانت ابرز هذه المتغيرات في إغناه هما (X4) ببعد (تطبيق المعرفة)، و(X4) ببعد (رفع المعرفة) وينص (X4) ببعد (تطبيق المعرفة على (الاهتمام

براي الخبر الداخلي من داخل المنظمة في الحصول على نتائج التطبيق) ويدل على ذلك الوسط الحسابي (3.89) وانحراف معياري (0.88) ومعامل الاختلاف (22.62) ونسبة الاستجابة (77.8) ، وينص (X4) بعد (رفع المعرفة) على (تعزيز الحالات الابداعية في الاستخدام الامثل للموجودات المعرفية) ويدل على ذلك الوسط الحسابي (3.84) وانحراف معياري (0.84) ومعامل الاختلاف (21.87) ونسبة الاستجابة (76.8)، وينص (X4) بعد (رفع المعرفة) على (تعزيز الحالات الابداعية في الاستخدام الامثل للموجودات المعرفية) ويدل على ذلك الوسط الحسابي (3.84) وانحراف معياري (0.84) ومعامل الاختلاف (21.87) ونسبة الاستجابة (76.8)، وينص (X4) بعد (رفع المعرفة) على (تعزيز الحالات الابداعية في الاستخدام الامثل للموجودات المعرفية) ويدل على ذلك الوسط الحسابي (3.84) وانحراف معياري (0.84) ومعامل الاختلاف (21.87) ونسبة الاستجابة (76.8).

ويتبين لنا من الجدول (16) يدل على أن هناك تشتت بنسبة قليلة في إجابات عينة الدراسة وأن الجامعات تولي اهتماماً بمسألة (المشاركة بالمعرفة ونقلها، تطبيق المعرفة، (رفع المعرفة)، حيث تولي اهتماماً بمسألة المشاركة بالمعرفة من خلال التأكيد على الاهتمام بنظام الاتصالات الداخلي (الانترنت والانترنت) لتشمل جميع الجوانب التي تزيد المعرفة، وتطبيق المعرفة من خلال الاهتمام برأي الخبر الداخلي (من داخل المنظمة) في الحصول على نتائج التطبيق، ومسألة (رفع المعرفة) من خلال حالات تعزيز الابداعية في الاستخدام الامثل للموجودات المعرفية وتدعم سبل تحقيق رفع الموجودات المعرفية لإدراك قيمتها.

ب-اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

يؤكد على أن "توجد علاقة ارتباط معنوية بين تأثير التبسيط والرافعة المعرفية" المتمثلة في (مستلزمات الرفع المعرفي، وظائف تحقيق الرفع المعرفي، رفع الموجودات المعرفية لإدراك قيمتها).

جدول رقم (17)

نتائج معاملات الارتباط بين التبسيط ومكونات الرافعة المعرفية

| الرافعة المعرفية | المتغير التابع | | |
|---|------------------------|---------|----------------|
| | المتغير المستقل | التبسيط | المتغير التابع |
| رفع الموجودات المعرفية لإدراك قيمتها | مستلزمات الرفع المعرفي | **0.398 | |
| **0.368 | **0.272 | | (N=112) |

(**) دالة عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحثان استنادا الى نتائج البرنامج الاحصائي (Spss).

يتضح من الجدول (17) ما يأتي:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التبسيط ومستلزمات الرفع المعرفي، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.398) دالة عند مستوى معنوية 0.01.
2. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التبسيط وظائف تحقيق الرفع المعرفي، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.272) دالة عند مستوى معنوية 0.01.
3. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التبسيط ورفع الموجودات المعرفية لإدراك قيمتها، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.368) دالة عند مستوى معنوية 0.01.

الفرض الثاني:

ينص على أن "توجد علاقة ارتباط معنوية بين تأثير الالرسمية والرافعة المعرفية المتمثلة في (مستلزمات الرفع المعرفي - وظائف تحقيق الرفع المعرفي - رفع الموجودات المعرفية لإدراك قيمتها).

جدول رقم (18)

نتائج معاملات الارتباط بين الالرسمية ومكونات الرافعة المعرفية

| الرافعة المعرفية | | | المتغير التابع |
|---|------------------------------|------------------------|-----------------------------------|
| الرافعة المعرفية | المتغير المستقل | الالرسمية | |
| رفع الموجودات المعرفية لإدراك قيمتها | وظائف تحقيق الرفع المعرفي | مستلزمات الرفع المعرفي | |
| **0.540 | **0.454 | **0.432 | (*) دالة عند مستوى معنوية (0.01). |

المصدر : من اعداد الباحثان استنادا الى نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول (18)، ومن متابعة معاملات الارتباط بين الالرسمية ومكونات الرافعة المعرفية يتضح مما يأتي:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الالرسمية ومستلزمات الرفع المعرفي، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.432) دالة عند مستوى معنوية (0.01).
2. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الالرسمية وظائف تحقيق الرفع المعرفي، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.454) دالة عند مستوى معنوية (0.01).
3. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الالرسمية ورفع الموجودات المعرفية لإدراك قيمتها، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.540) دالة عند مستوى معنوية (0.01).

الفرض الثالث:

ينص على أن "توجد علاقة ارتباط معنوية بين تأثير الالمركزية والرافعة المعرفية المتمثلة في (مستلزمات الرفع المعرفي - وظائف تحقيق الرفع المعرفي - رفع الموجودات المعرفية لإدراك قيمتها).

جدول رقم (19)

نتائج معاملات الارتباط بين اللامركزية ومكونات الرافعة المعرفية

| الرافعة المعرفية | | | المتغير التابع المتغير المستقل |
|---|------------------------------|------------------------|-----------------------------------|
| رفع الموجودات المعرفية لإدراك قيمتها | وظائف تحقيق الرفع المعرفي | مستلزمات الرفع المعرفي | |
| **0.389 (N=112) | **0.346 | **0.492 | اللامركزية |

(**) دالة عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول (19)، ومن متابعة معاملات الارتباط بين اللامركزية ومكونات الرافعة المعرفية يتضح مما يأتي:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين اللامركزية ومستلزمات الرفع المعرفي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.492) دالة عند مستوى معنوية (0.01).
 2. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين اللامركزية وظائف تحقيق الرفع المعرفي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.346) دالة عند مستوى معنوية (0.01).
 3. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين اللامركزية ورفع الموجودات المعرفية لـإدراك قيمتها، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.389) دالة عند مستوى معنوية (0.01).
- ويشير جدول (20) إلى نتائج معاملات الارتباط بين أبعاد المتغيرين الكلي.

جدول رقم (20)

نتائج معاملات الارتباط بين أبعاد الهيكل التنظيمي المرن ومكونات الرافعة المعرفية

| الرافعة المعرفية | | المتغير التابع المتغير المستقل |
|-----------------------------|--|-----------------------------------|
| أبعاد الهيكل التنظيمي المرن | | |
| **0.523 (N=112) | | |

(**) دالة عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS)

يتضح من الجدول (20)، ومن متابعة معاملات الارتباط بين أبعاد الهيكل التنظيمي المرن ومكونات الرافعة المعرفية إذ بلغت معامل الارتباط (0.523) دالة عند مستوى معنوية (0.01).

الفرض الرابع:

ينص على أن " هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية لتأثير التبسيط في الرافعة المعرفية المتمثلة في (مستلزمات الرفع المعرفي - وظائف تحقيق الرفع المعرفي - رفع الموجودات المعرفية لـإدراك قيمتها)

جدول رقم (21)

الانحدار البسيط لتأثير التبسيط في مكونات الرافعه المعرفية

| التبسيط | | | | | | المتغير المستقل المتغير التابع |
|---------|---------------|---------------|------------------------|-------------------------|--------|--|
| Sig | T المحسوبة | F المحسوبة | R2 معامل التحديد | B1 معامل الانحدار | B0 | مكونات الرافعه المعرفية |
| 0.000 | *10 | *20.65 | 0.158 | 0.281 | 12.63 | مستلزمات الرفع المعرفي |
| 0.000 | *12.30 | *8.72 | 0.074 | 0.42 | 35.92 | وظائف تحقيق الرفع المعرفي |
| 0.000 | *11.37 | * 17.26 | 0.136 | 0.584 | 32.70 | رفع الموجودات المعرفية للإدراك قيمتها |
| 0.000 | *13.80 | *19.970 | 0.154 | 1.28 | 81.259 | المكونات كل |

*P≤0.05

(N=112)

المصدر: من إعداد الباحثان استادا إلى نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

اختبار علاقات التأثير على المستوى الجزئي:

1- تأثير التبسيط في مستلزمات الرفع المعرفي:

تشير نتائج الجدول (21)إي وجود تأثير معنوي للتبسيط في مستلزمات الرفع المعرفي ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (20.65) عند درجتي حرية (1,110) ومستوى معنوية (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد R والبالغة (0.158)، وهذا يشير إلى ان التبسيط تفسر ما قيمته (15%) من المتغير التابع المتمثل في مستلزمات الرفع المعرفي ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.281) وعزز ذلك قيمة (T) والبالغة (10) عند درجتي حرية (1,110) ومستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني تحقق الفرضية جزء من الفرضية الرئيسية والتي تتصل علي أن هناك تأثير ذا دلالة معنوية لتأثير التبسيط في الرافعه المعرفية المتمثلة في (مستلزمات الرفع المعرفي، وظائف تحقيق الرفع المعرفي، رفع الموجودات المعرفية للإدراك قيمتها).

2- تأثير التبسيط في وظائف تحقيق الرفع المعرفي:

تشير نتائج الجدول (21)إي وجود تأثير معنوي للتبسيط في وظائف تحقيق الرفع المعرفي ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (8.72) عند درجتي حرية (10,110) ومستوى معنوية (0.05). ويستدل من قيمة معامل التحديد R والبالغة (0.074)، وهذا يشير إلى ان التبسيط تفسر ما قيمته (7%) من المتغير التابع المتمثل في وظائف تحقيق الرفع المعرفي ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.42) وعزز ذلك قيمة(T) والبالغة (12.30) عند درجتي حرية

(1,110) ومستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني تحقق الفرضية جزء من الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتأثير التبسيط في الرافة المعرفية المتمثلة في (مستلزمات الرفع المعرفي، وظائف تحقيق الرفع المعرفي، رفع الموجودات المعرفية للإدراك قيمتها).

3- تأثير التبسيط في رفع الموجودات المعرفية للإدراك قيمتها :

تشير نتائج الجدول (21) إلى وجود تأثير معنوي للتبسيط في رفع الموجودات المعرفية للإدراك قيمتها ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (17,26) عند درجتي حرية (1,110) ومستوى معنوية (0.05). ويستدل من قيمة معامل التحديد R والبالغة (0,136)، وهذا يشير إلى أن التبسيط تفسر ما قيمته (13%) من المتغير التابع المتمثل في رفع الموجودات المعرفية للإدراك قيمتها ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0,584) وعزز ذلك قيمة (T) والبالغة (11,37) عند درجتي حرية (1,110) ومستوى معنوية (0,05)، وهذا يعني تتحقق الفرضية جزء من الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتأثير التبسيط في الرافة المعرفية المتمثلة في (مستلزمات الرفع المعرفي، وظائف تحقيق الرفع المعرفي، رفع الموجودات المعرفية للإدراك قيمتها).

4- تأثير التبسيط على مكونات الرافة المعرفية ككل :

تشير نتائج الجدول (21) إلى وجود تأثير معنوي للتبسيط في الرافة المعرفية ككل ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (19.97) عند درجتي حرية (1,110) ومستوى معنوية (0.05). ويستدل من قيمة معامل التحديد R والبالغة (0.154)، وهذا يشير إلى أن التبسيط تفسر ما قيمته (15%) من المتغير التابع المتمثل في الرافة المعرفية ككل ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (1.28) وعزز ذلك قيمة (T) والبالغة (13.80) عند درجتي حرية (1,110) ومستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني تتحقق الفرضية جزء من الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية لتأثير التبسيط في الرافة المعرفية المتمثلة في (مستلزمات الرفع المعرفي - وظائف تحقيق الرفع المعرفي - رفع الموجودات المعرفية للإدراك قيمتها).

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

من خلال ما سبق نستطيع الوقوف على أهم الاستنتاجات في ضوء كل من الإطار النظري للدراسة والإطار العملي، ومن أهم الاستنتاجات:

أ: استنتاجات الجانب النظري:

1. أن هناك علاقة تكاملية بين الهيكل التنظيمي المرن والرافة المعرفية، حيث بينت الدراسة النظرية أن مرونة الهيكل التنظيمي يتسبب فيها عدد من الروافع التنظيمية، وأهم تلك الروافع

الرافعة المعرفية، كما أن زيادة الرفع المعرفي للمنظمة يتسبب فيها مرونة الهيكل التنظيمي وقابليته لتلك الزيادة.

2. أن الهيكل التنظيمي المرن المبني على الرفع المعرفي يمثل نمطاً من العلاقات التناصافية في المنظمة ذلك لأنه الأساس الذي تعمل المنظمة من خلاله إذ أن عدم وجود هيكل فلا وجود للمنظمة.

3. امتلاك عينة الدراسة فهماً وإدراكاً حول متغيرات الدراسة إذ إن الإجابات على الاستبيانات بصورة عامة كانت جيدة جداً، وذلك يثبت الاتجاه الإيجابي لها لتأثير الدور الهيكل التنظيمي المرن في زيادة الرفع المعرفي، ويدل هذا على زيادة وعي العينة وثقافتها التنظيمية.

ب: استنتاجات الجانب الميداني:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التبسيط ومستلزمات الرفع المعرفي في الجامعات والجامعات عينة الدراسة بدلالة متغيراتها، وهذا يعني تحقق الفرضية جزء من الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية لتأثير التبسيط في الرافعة المعرفية المتمثلة في (مستلزمات الرفع المعرفي - وظائف تحقيق الرفع المعرفي - رفع الموجودات المعرفية للإدراك قيمتها).

2. هناك تباين في أبعاد الهيكل التنظيمي المرن المتمثلة في (التبسيط - اللارسمية - اللامركزية) بين الجامعات المبحوثة، بعد التبسيط نلاحظ أن هناك تبايناً بين جامعتين (الكتاب - كركوك) لصالح المتوسط الأعلى وهي كلية الكتاب الجامعية.

3. أن أبعاد ومراحل الرفع المعرفي أظهرت تحليل النتائج الإحصائية لها ظهور التردد في ابداء الرأي لمستلزمات الرفع المعرفي، والاتفاق على متغيرات توليد وخزن المعرفة، وهذا يدل على وجود الحافز لدى عينة الدراسة في زيادة الرفع المعرفي مع التوضيح لمستلزمات المطلوبة لهذا الرفع لدى عينة الدراسة.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة توجه المنظمات العراقية لعمل خطة مستدامة تقوم على أسس علمية لزيادة الفاعلية التنظيمية من خلال مرونة الهياكل التنظيمية وأثارها في الرفع المعرفي للمنظمة...

2. تطبيق أبعاد الهيكل التنظيمي المرن المتمثلة في التبسيط، واللارسمية، واللامركزية من خلال استراتيجيات واضحة من الإدارة العليا للمنظمات، بحيث تعطى فرصة أكبر للابتكار والإبداع لدى عناصر الهيكل التنظيمي.

3. إنشاء قسم متخصص بالمعرفة يطلق عليه تسمية (ادارة المعرفة) تظهر في الهيكل التنظيمي لكل جامعة ترتبط برئيس الجامعة مباشرةً، وتتولى ادارة المعرفة اشاعة ثقافة المشاركة بالمعرفة

ونشرها في المنظمة إضافةً إلى ضرورة استثمارها واستخدامها المتكرر لأجل رفع قيمة الجامعة.

4. ضرورة الاهتمام بموضوع الرفع المعرفي حيث يزيد من قدرات القيادات والعاملين لكونه من المواضيع المهمة والحساسة التي يستطيع من خلالها القادة الابتعاد عن الأساليب التقليدية في ممارسة الأعمال وتبادل الخبرات بين الإدارات كافة والانتقال إلى أنماط جديدة في العمل ويعزز الإبداع داخل المنظمات.

المصادر والمراجع

أولاً: العربية

أ- الكتب

1. ابو نواعم، عبد الحميد 2004، ترشيد الهيئات التنظيمية في الأجهزة الحكومية، كلية الادارة جامعة القاهرة. 2004.
2. بربير، كامل (1996) الادارة عملية ونظام المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ط1 بيروت.
3. الخفاجي، نعمة عباس والغالبي، طاهر محسن (2013) نظريّة المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية عمان الاردن.
4. القدوسي، محمد، ومحمد، هاني محمد، وزيد، عبوى (2016) المفاهيم الإدارية الحديثة الطبعة الاولى دار المعتز للنشر والتوزيع.

ب- الدوريات والمجلاط العلمية

1. حريم، حسين والسعاد، رشاد (2005) الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية، دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الاردني جامعة العلوم التطبيقية كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
2. حلاوة: ممدوح مصطفى (2014)، بناء القدرات التكنولوجية بالوطن العربي وصولاً إلى الاقتصاد القائم على المعرفة المجلة العربية للجودة والتميز ، المجلد الأول، العدد (4) الاردن.
3. الزبيدي، لمياء سليمان، والمولى، سماح مؤيد (2016)، تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرافعة المعرفية دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 107.

4. الزيدبي ناظم جواد، والخزرجي قصي اسماعيل مدب دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي بحث ميداني في قطاع البلديات. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد (94) المجلد (22) لسنة 2016.
5. عبدالله، علي ونذير، بوسهرة (2015) دور ادارة المعرفة في تعزيز الابداع للمنظمة الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة سعد دحلب-البلدية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
6. الكرعاوي، مريم ابراهيم حمود، والعطوي، مهند حميد ياسر (2014)، التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة، في ديوان جامعة الكوفة مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الثامن العدد الحادي والثلاثون جامعة الكوفة كلية الادارة والاقتصاد.
7. كورتل، فريد وموساوي، زهية، وخالدي، خديجة (2005) الادارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد بحث في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة سعد دحلب-البلدية كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير الجزائر.
- ت - الرسائل والاطاريين العلمية:**
1. ابراهيم، عبد الحق علي (2015) دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم اطروحة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
 2. الجبالي، بكر فواز عبد الله (2012)، أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الاردنية رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال الالكترونية، الاردن.
 3. الحمداني، مهند طلب حميد (2013) تحليل الهيكل التنظيمي عبر علاقه ابعاد الهيكل التنظيمي بالترتيب العضوي بحث تطبيقي في هيئة النزاهة رسالة ماجستير الجامعة المستنصرية كلية الادارة وللاقتصاد العراق.
 4. سلطاني، محمد رشدي (2013)، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الابداع في المؤسسة، دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الالكترونيات بالجزائر اطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة الجزائر.

5. سميرة، صولح 2013 دور توليد المعرفة في تحسين الاداء البشري دراسة حالة مركز البحث العلمي والتكنولوجيا للمناطق الجافة -عمر البرناوي-رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر-بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير الجزائري.
6. عبلة، حمادي (2013) دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلم دراسة حالة لمؤسسة عناد بسور الغزلان رسالة ماجستير جامعة اكلي مهند اولحاج -البوبية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية الجزائر.
7. غزالى، عادل (2016) دور ادارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، الصناعي دراسة ميدانية اطروحة دكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين سطيف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الجزائر.
8. مقابلة، أحمد محمد (2012)، أثر خصائص الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتفاعل التنظيمي على تقاسم المعرفة دراسة حالة على الشركات العاملة في مدينة الحسن الصناعية رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموكالأردن.
9. المولى، سماح مؤيد محمود (2014) بعنوان تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرافعة المعرفية من خلال التفوق الذكي، دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا اطروحة دكتوراه الجامعة المستنصرية، كلية الإدراة والاقتصاد العراق.
10. هدى بوشنودقة (2013) ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بسكرة الجزائر.
11. وزوز امل تيسير احمد(2013) دور الهيكل التنظيمي المرن في بناء المنظمة المتعلم دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية رسالة ماجستير جامعة الخليل كلية الدراسات العليا قسم ادارة الاعمال فلسطين.

ثانياً: المصادر الأجنبية

Journals & Periodicals

1. A Shtub, and R. Karni, (2010) *ERP/: The Dynamics of Supply Chain and Process*, Springer Science + Business Media, LLC.
2. Alisa, Deic (2010) The Organizational Structure And Organizational Culture Interdependence Analysis With A Special Reference To Bosnian And Herzegovinian Enterprises Nuhanovic Senija Of Tuzla, Faculty Of Economics Bosnia And Herzegovina UDC: 658(497.6) JEL: 21. Edition, Prentice Hall.

3. Haradhan, Mohajan, (2017) The Roles of Knowledge Management for the Development of Organizations, Journal of Scientific Achievements, February 2017 | Vol. 2 | No. 2.
 4. Jones, Gareth R. (2007), Organizational Theory Design and Change, Fifth.
 5. Meliha, Handzic and Nermina, Durmic (2015) Knowledge Management, Intellectual Capital and Project, Electronic Journal of Knowledge Management Volume 13 Issue 1 2015.
-