

دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمات الذكية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرى تطبيقات الجوازات والإقامة فى محافظة السليمانية

شمال صديق، مصطفى¹، جلال عبد الله محمد²

1.2 قسم تقنيات الادارة، الكلية التقنية الادارية، جامعة السليمانية التقنية، السليمانية، العراق

Email: shamal.sdiqe@yahoo.com¹, jalal.muhamed@spu.edu.iq²

المُلْخَصُ:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة)، في المنظمات الذكية بأبعادها (فهم البيئة، التعلم المستمر، الرغبة في التغيير، البراعة، الاستدامة) وقد تم اختيار مديرتي الجوائز والإقامة في محافظة السليمانية كميدان لتطبيق الجانب العملي للدراسة، وأختيار عدد من الموظفين في تلك المديريات كعينة للدراسة. وقد تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي، وهي هل للأدارة المعرفة دور في المنظمات الذكية؟ وللوصول إلى الإجابة تضمنت الدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية لتحقيق أهداف الدراسة الرئيسية والفرعية، وللوصول إلى تلك الأهداف اعتمد الباحث على مجموعة من الدراسات والمصادر العلمية، لتحديد أبعاد متغيرات الدراسة وصياغة فرضياتها، أما بالنسبة للجانب الميداني فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات وتحليل فرضياتها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V-26)، وقد تم اعداد استمارة الاستبانة وتضمنت(50) عبارة، حيث تم اجراء تقييم للاستمارات قبل توزيعها من قبل مجموعة من المحكمين، وتم توزيعها في مديرتي الجوائز والإقامة في محافظة السليمانية وكان عدد الاستمار الموزعة(220) استماراً. وتم استرجاع (201) منها، وفيما كانت (177) منها صالحة للتحليل، أي نسبة (80%) وبعد استبعاد (24) استماراً لعدم صلاحيتها للتحليل توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها، تبين أن إدارة المديريات المبحوثة تقوم بتجديد الوسائل المختلفة في توليد المعرفة بشكل مستمر من اجل بناء المنظمات الذكية، وذلك بالعمل على تحسين خدماتها المقدمة، وبما يقتضيه موظفيها من مقررات.

كما توصلت الدراسة الى مجموعة اقتراحات وأهمها، إذا أرادت إدارة المديريات المبحوثة تحسين المنظمات الذكية للمستويات العليا عليها مراجعة أخطائها الإدارية، والإعتراف بها، وخصوصاً تلك التي تساهم في إعاقة تطبيق أبعاد المعرفة لديها، وكذلك الأخطاء التي لا تساعده نحو بناء المنظمات الذكية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، المنظمات الذكية، دائرة الجوازات في السليمانية، ودائرة الاقامة في السليمانية.

پوختہ:

تویژه‌ر کیشی تویژینه‌وهکه‌ی به پرسیاریکی سهره‌کی دیاری کردوه که بریتیه له (ثایا بهمیووه‌بردنی زانیاری رولی همه‌ی له ریکخراوه زیره‌که‌کاند؟) وه بو گمیشتن به و‌لامی ئهم پرسیاره تویژینه‌وهکه چهند پرسیاریکی لاوه‌کی لەخز گرتتووه بو گمیشتن به ئامانجە سمره‌کی و لاوه‌کیکانی تویژینه‌وهکه، وه بو گمیشتن به ئامانجەکان تویژه‌ر پشتی بستووه به کومهله‌نک تویژینه‌وهوسمرچاوه‌ی زانستی بو دیاریکردنی ره‌هندەکانی تویژینه‌وهکه وه دارشتنی گریمانه‌کانی، وه سهباره‌ت به لایه‌نی پراکتیکی تویژه‌ر فورمی راپرسی بەکارهتیاوه بو و سفکردن و شیکردن‌وهی گریمانه‌کانی که پیک هاتووه له (50) بىرگه وه ئهم فورمە هەلسەنگاندۇنی بو کراوه له لایه‌ن کومهله‌نک پسپور وشارهزا له پیش دابېشکردنی، وه دواتر دابېشکراوه بەسهر سامپلی تویژینه‌وهکه له بهمیووه‌برایه‌تی پاسپورت و بهمیووه‌برایه‌تی نشینگەی پاریزگاای سلیمانی، وه ژماره‌ی فورمی دابېشکراو بیریتی بودوه له (220) فورم، وه لەمۇژماردیه (201) فورمی گەراو امتووه، وه لەمۇژماردیه (177) فورم شیاپیوووه بو شیکردن‌وهی، وه فورمەکان تاقیکردن‌وهی راستی جىنگىرکردنی





بۆ کراوه بە بەکارهێنانی بەرنامەی SPSS V-26 بۆ شیکردنەوەی داتاکان، هەروەك ئەم تویزینەوەی گەیشتووە بە کۆمەلێک دەرئەنگام کە گرینگەزینیان ئەوەیە کە ئیدارەی ئەوبەریو بەرایەتیانەی کە راپرسییەکەمیان تیادا ئەنگام دراوە بەرداوام نویترین ئامرازی جۆراوجۆری بەدەستهێنانی زانیاری بەکاردارەتیانەی زیرەک لەریگەی کارکردن بۆ باشترکردنی ئەوخزمەنگوزاریانەی کە پیشکەشی دەکەن.

هەروەها تویزینەوەکە گەیشتووە بە کۆمەلێک پیشیار کە گرینگەزینیان ئەوەیە، ئەگەر ئەوبەریو بەرایەتیانەی کە راپرسییەکەمیان تیادا ئەنگام دراوە دەیانەویت بگەن بە ئاستیکی باشی ریکخراوی زیرەک پیویستە پیچاچونەوە بە ھەڵەکانیان بکەن بەتایبیت ئەوەهەلانەی کە پەیوەستن بە جییەجیێکردنی رەھەندەکانی زانین. هەروەها ئەوەهەلانەی کە ریگرن لە بنیاتنانی ریکخراوە زیرەکەکان.

کلیله و شەکان: بەریو بەردنی زانیاری، ریکخراوە زیرەکەکان، بەریو بەرایەتی پاسپورتی سلیمانی، بەریو بەرایەتی نشینگەی سلیمانی.

Abstract:

The current study aims to know the role of knowledge management in its dimensions (knowledge generation, knowledge retention, knowledge sharing, knowledge application) in smart organizations with its dimensions (understanding of the environment, continuous learning, desire for change, ingenuity, sustainability). As a field for applying the practical side of the study and selecting a number of employees in those directorates as the study sample. The problem of the study was identified by asking the main question, which is, does knowledge management have a role in smart organizations? In order to reach the answer, the study included a set of sub-questions to achieve the main and sub-objectives of the study. The Statistical Package for Social Sciences Program (SPSS V-26) A questionnaire was prepared that includes (50) phrases, where an evaluation of the forms was conducted before distribution by a group of arbitrators, and they were distributed within the Directorates of Passports and Residence in Sulaymaniyah Governorate, and the number of distributed forms was (220). Form. (201) of them were retrieved, and (177) of them were valid for analysis, i.e. (80%) and after excluding (24) forms for their unsuitability for analysis. Continuously in order to build smart organizations by working to improve their services provided and the suggestions made by their employees. The study also reached a set of suggestions, the most important of which is, if the management of the surveyed directorates wants to improve smart organizations for the higher levels, they should review and acknowledge their administrative errors, especially those that contribute to impeding the application of their knowledge dimensions as well as errors that do not help in building smart organizations.

Keywords: knowledge management, smart organizations, Sulaymaniyah Passports Department, Sulaymaniyah Residency Department.



المحور الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

يعيش العالم اليوم تغييرات بيئية متسرعة وذلك بسبب الانفتاح العالمي والتطور التكنولوجي وهذا فرض على منظمات الاعمال تحديات كبيرة تهدد ديمومتها وبقاءها، لذلك وجب على المنظمات زيادة قدراتها والبحث عن سمات تجعل منها ذكية للتكيف مع هذه التغييرات من أجل استمراريتها في تحقيق النجاح والتميز الاستراتيجي. وتعد عمليات إدارة المعرفة أحدى الأساليب المتقدمة في المنظمات الذكية، وتوجد اهتمام كبير وعالية أكثر بموضوع إدارة المعرفة في المجتمعات المتقدمة بينما تقل هذا الاهتمام والحرص والعناية في المجتمعات النامية بشكل عام حيث لم تقل موضوع المعرفة حظاً وافرا من الاهتمام في تلك البلدان وبما ان إقليم كوردستان تعد من المناطق النامية لذا تعد عدم الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة مشكلة بحد ذاتها، وكون دائرة جوازات السليمانية ودائرة الاقامة في السليمانية من الدوائر المهمة وتواجهان ضغطاً كبيراً في إنهاء معاملات المواطنين نظراً للتوجه الرائد للمواطنين في اصدار جوازات السفر وجب على تلك الدائرات ان تكون ضمن المنظمات الذكية لارضاء مواطنيها وتظهر مشكلة الدراسة خلال بلورة التساؤل الرئيسي والمتمثل بـ: هل لإدارة المعرفة دوراً في المنظمات الذكية في المنظمات المبحوثة؟

وبهذا يمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية:

- ما مدى استخدام عمليات إدارة المعرفة في المنظمات المبحوثة؟
- ماهي مستويات توافر ابعاد / خصائص المنظمات الذكية في المنظمات المبحوثة؟ وما مدى ادراك متنسبى الدوائر المبحوثة لأهمية استخدام عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الذكية؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والمنظمات الذكية في المنظمات المبحوثة؟
- هل تؤثر عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الذكية في المنظمات المبحوثة؟

ثانياً: أهداف الدراسة

1. تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في المنظمات الذكية، كما تهدف إلى تحقيق:
2. الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في دائرة الجوازات ودائرة الاقامة في محافظة السليمانية.
3. مدى وجود خصائص المنظمة الذكية في الدوائر المبحوثة.
4. الكشف عن طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والمنظمات الذكية.
5. الكشف عن مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الذكية.

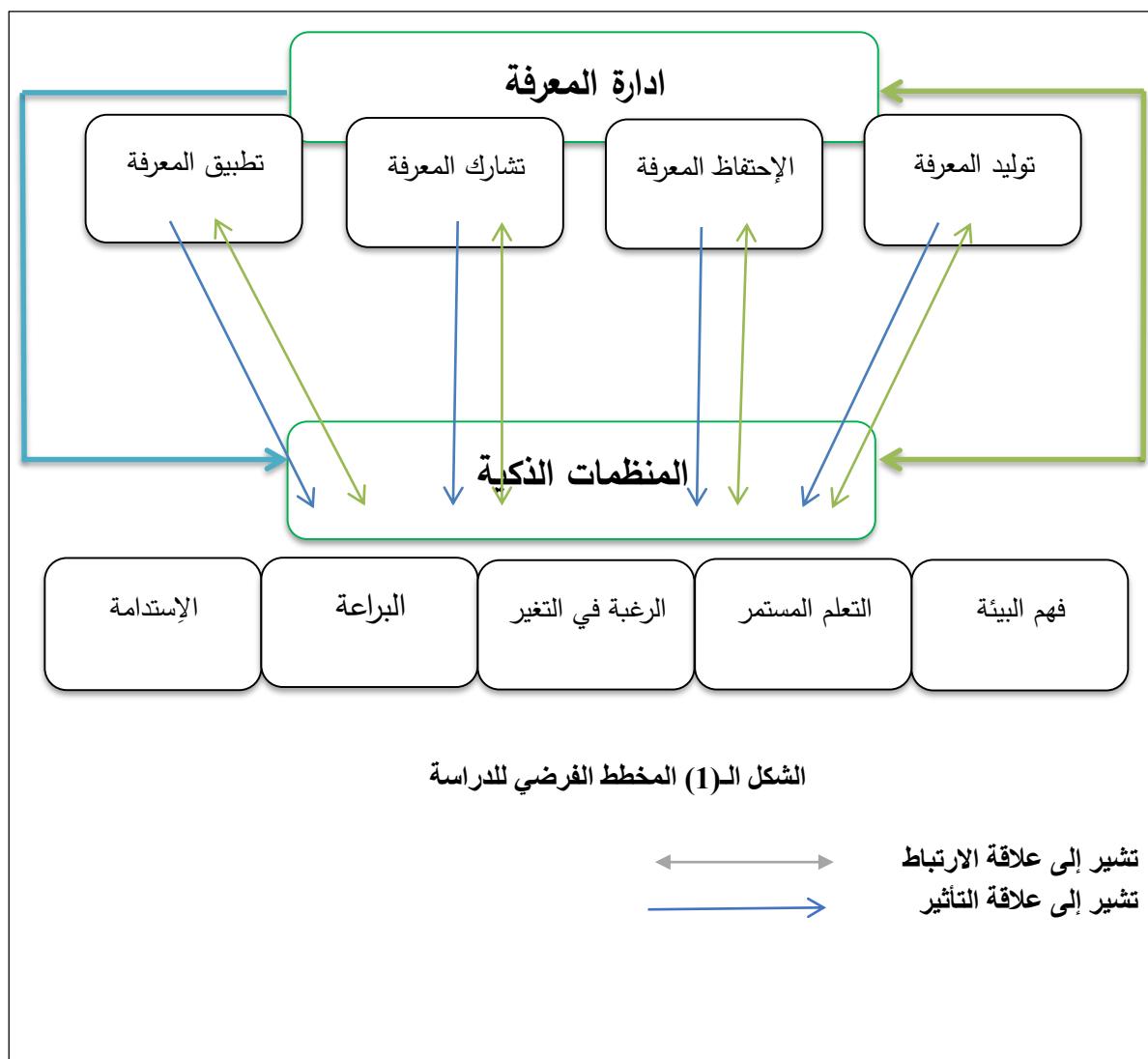
ثالثاً: أهمية الدراسة

تبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله بشكل عام ومن النقاط الآتية بشكل خاص:

1. هناك قلة في الدراسات التي تناولت موضوع ممارسة عمليات إدارة المعرفة والمنظمات الذكية في البيئة العربية بشكل عام وفي بيئه اقليم كردستان بشكل خاص. حسب خبرة الباحث المتواضعة.
2. أكثر من أي وقت مضى، هناك حاجة للمنظمات العامة لأن تكون قادرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئه العمل من خلال استخدام أساليب وطرق إدارية حديثة كإدارة المعرفة في تقديم الخدمة الجيدة.
3. محاولة زيادةوعي مدراء جوازات والإقامة بأهمية إدارة المعرفة ودورها في المنظمات الذكية على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئه العمل.
4. أهمية العملية: تظهر أهمية هذه الدراسة في استخدام نتائجها في الدائرتين المبحوثتين.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة والذي يعكس طبيعة علاقات الارتباط والاثر بين إدارة المعرفة (ممثلة بأبعاده) كمتغير مستقل والمنظمات الذكية (ممثلة بأبعادها) كمتغير تابع وباتجاه واحد في المنظمة المبحوثة .



خامساً: الفرضيات للدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة والمنظمات الذكية وتترفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية

1. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة والمنظمات الذكية.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الاحتفاظ بالمعرفة والمنظمات الذكية.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تشارك المعرفة والمنظمات الذكية.
4. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة والمنظمات الذكية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير معنوي لإدارة المعرفة في المنظمات الذكية وتترفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية

1. يوجد تأثير معنوي لتوليد المعرفة في المنظمات الذكية.
2. يوجد تأثير معنوي للاحتفاظ بالمعرفة في المنظمات الذكية.
3. يوجد تأثير معنوي لمشاركة المعرفة في المنظمات الذكية.
4. يوجد تأثير معنوي لتطبيق المعرفة في المنظمات الذكية.

سادساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

- لغرض تقديم الجانب النظري للبحث تمت الاستعانة بالعديد من المصادر الأجنبية والعربية ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الكتب والدوريات والرسائل والاطارين الجامعية فضلاً عن شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت).
- في الجانب الميداني تم الاعتماد على استمار الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات وتشتمل الاستبانة على محورين رئيسين، يتضمن الاول البيانات الشخصية ويخصص المحور الثاني لمتغيرات الدراسة المتغير الأول ادارة المعرفة والمتغير الثاني لقياس ابعاد المنظمات الذكية. ويتم استخدام مقياس ليكرت الخمسي(اتفاق بشدة، اتفق، محайд، لا اتفق، لا اتفق بشدة).

سابعاً: مجتمع الدراسة وعيتها

يتضمن مجتمع الدراسة كافة الموظفين في مديرية الجوازات والإقامة في محافظة السليمانية والبالغ عددهم (325) موظفاً. وقد اختار الباحث عينة من العاملين في مديرية الجوازات والإقامة في محافظة السليمانية وكان عدد الاستثمارات الموزعة(220) استثماراً. حيث تم توزيع (110) استثماراً في مديرية الجوازات وكانت الاستثمارات المسترجعة(103) استثمارات، اما عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل فكانت (95) استثماراً وبنسبة(86.36%)، وعدد الاستثمارات الموزعة في مديرية الإقامة كانت (110) استثمارات، وعدد الاستثمارات المسترجعة كانت (98) استثماراً وعدد الاستثمارات الصالحة للتحليل كانت (82) استثماراً بنسبة(74.54%)، والجدول الآتي يبين نسبة الاستثمارات المسترجعة من قبل العاملين حسب مديرياتهم.

ثامناً: اختبار الاستبيان والبيانات

تم تخصيص هذه الفقرة لاستعراض ومناقشة كل الاختبارات التي مرت بها استبانة الدراسة لمعرفة صلاحيتها ومستويات موثوقيتها، وكذلك الاختبارات التي أجريت على البيانات للتعرف على مدى توافر شروط التحليل العلمي فيها وبموجب الفقرات التالية:

- البيانات الشخصية:** واحتوت على البيانات الخاصة بالتعريف بأفراد العينة من خلال سماتهم الشخصية والتي تضمنت كل من الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة، المشاركة في الدورات التدريبية.
- متغير المعرفة:** تضمن هذا المتغير أربعة أبعاد مستخدم في قياس كل بُعد (5) عبارات وبواقع (20) عبارة لها هذا المتغير وعن طريق أبعاد (توليد المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة).
- متغير المنظمات الذكية:** تضمن هذا المتغير خمسة أبعاد واستخدم في قياس كل بُعد (5) عبارات وبواقع (25) عبارة لها هذا المتغير وعن طريق أبعاد (فهم البيئة، التعلم المستمر، الرغبة في التغيير، البراعة، والاستدامة).

كما تم تبني المقياس الخمسي الأبعاد ليكرت (Likert) وذلك لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها والذي يتكون من خمسة اختبارات مماثلة بكل من (اتفاق بشدة، اتفق، محайд، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وبأوزان تدرج تنازلياً من (5) إلى (1) وحسب اختيارات المقياس. وبوضوح الجدول (1) محتويات الاستبانة موزعة بموجب متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها.

الجدول (1) محتويات الاستبانة

المصادر	العبارات		الفقرات الفرعية	الفقرات الرئيسية	ت
	المجموع	العدد			
استماراة الاستبانة	5	5	معلومات الأفراد في العينة	بيانات الشخصية	1
(Mohajan. H, 2017) (Sathishkumar& Karthikeyan, 2017) (المناصير، 2017) (زكريا ورؤف، 2018)	20	5	توليد المعرفة	ادارة المعرفة	2
		5	الاحتفاظ بالمعرفة		
		5	مشاركة المعرفة		
		5	تطبيق المعرفة		
(Park,2017) (Calza,2017) (السمان والجبوري، 2020) (احمد والآخرون، 2021)	25	5	فهم البيئة	المنظمات الذكية	3
		5	التعلم المستمر		
		5	الرغبة في التغيير		
		5	البراعة		
		5	الاستدامة		

المصدر: إعداد الباحثان إعتماداً على إستبانة الدراسة

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: "ادارة المعرفة" (Knowledge Management)

أ. مفهوم ادارة المعرفة

في بيئةنا المعاصرة غير المستقرة والتافسية، حيث يعد عدم اليقين والتعقيد والعلوم والتغير التكنولوجي المتزايد من أهم سماتها، تحتاج المنظمات باستمرار إلى تحسين ميزتها التنافسية وضمان أفضل أداء، النجاح في مثل هذه الظروف يتطلب تغييرات في الأنشطة والمهام التنظيمية والإدارية. وتمثل إدارة المعرفة إحدى الطرق لتحقيق ذلك (Cao et al,2013:5565) (Monica et al, 2017: 138) ولأن المعرفة مصدر القوة الرئيسية للبيئة والاقتصاد الجديد، وبالتالي أصبحت إدارة وحماية المعرفة جزءاً من الاستراتيجيات التنافسية للشركات. هذا الوضع أدى إلى إنشاء نوعين من التخصصات التي تستثمر بأكبر قدر من الدراسات حول هذه الظاهرة: إدارة المعرفة (KM) وإدارة الملكية الفكرية (IPM) (Management). ففي السنوات الأخيرة، كان ينظر إلى المعرفة كمورد تنظيمي هام وأساس للتنمية المستدامة، ومصدر ناجح لا سيما في البيئات شديدة التنافس مع التغيرات الجذرية المنفصلة والشاملة (Massingham & Al Holaihi, 2017: 54).

ويعرف (بني عيسى،2018:33) ادارة المعرفة بأنها الاستخدام المعرفي والكافاءات والخبرات المترابطة داخلياً وخارجياً للمؤسسة، وتوليد المعرفة وانتزاعها، ونقلها بشكل منظم، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمؤسسة. كما يعرف (Almansoori,et,al,2021:100) ادارة المعرفة بأنها أداة تشمل تحديد وتحليل المعرفة والمطلوبة والتخطيط اللاحق والتحكم في الاجراءات لتطوير اصول المعرفة لتحقيق الاهداف الفردية او التنظيمية.

ويعرف الباحث بأنها "ادارة العمليات التي تعنى بتوليد المعرفة وتنظيمها وتوظيفها وشاركتها مع المعنيين ليستفيد منها كل من هو بحاجة إليها داخل المؤسسة أو خارجها بما يخدم تحقيق غايات وأهداف المؤسسة".

عمليات ادارة المعرفة

وتتناول الباحثان في هذه الفقرة أهم عمليات إدارة المعرفة، حيث اختلف الباحثون والكتاب فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات نجد أن بعضهم صنفها إلى ثلاثة عمليات بينما قام آخرون بتوسيعها لتضم أكثر من ذلك، ولغرض التعرف إلى أهم تلك العمليات تم انتقاء عدد من التصنيفات وذلك بإجماع عدد من الباحثين،

أولاً: توليد المعرفة

وهي إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال الفكري، ويسهم ذلك في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول بصورة ابتكارية تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية ما يعزز من ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار ويكون ذلك كنتيجة للتفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، يحدث ذلك بأربعة أشكال يطلق عليها أنماط تحويل المعرفة وهي:(صارم،2019:22).

أ. **المعرفة المشتركة:** تتضمن تحويل المعرفة من ضمنية إلى المشتركة وتسمى التطبيع الاجتماعي، وهي عملية الاسترداد في الخبرات ومن ثم إيجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة، ويمكن للفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية مباشرةً من الآخرين بدون استخدام اللغة، ويتم ذلك من خلال الملاحظة أو المحاكاة أو الممارسة، وفي سياق الأعمال يطبق التدريب العملي على أداء الوظيفة وفق المبدأ ذاته، (صارم،2019:22).

ب. **المعرفة الخارجية:** تتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة أو ظاهرة وتسمى "الإظهار أو الإخراج"، وهي عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية تحول من خلالها إلى مفاهيم ظاهرة، وهي عملية إيجاد معرفة جوهرية باللغة أو الكتابة، غير أن كثيراً ما تكون غير كافية وغير متسقة نتيجة لاختلافات الفجوات بين الصور الذهنية والتعبيرات التي تساعد على تنشيط التأمل والتفاعل بين الأفراد.(الطيط والعайд، 2017، ص 25).

ج. **المعرفة الداخلية:** تتضمن تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بالتعلم عن طريق العمل، وعندما يتم إدخال الخبرات المتصلة بالمعرفة المشتركة والإخراج والدمج ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة أو معرفة تقنية تصبح المعرفة أصولاً قيمة.(شعباني،2016:29).

ثانياً: الأحتفاظ بالمعرفة

تشمل هذه العملية تنظيم وتصنيف وإدامة واسترجاع المعرفة، فهي العمليات المعنية بالأحتفاظ بالمعرفة وإدامتها وتنظيمها وتسهيل الوصول إليها والبحث عنها وإسترجاعها بشكل يسير (المناصير، 2017: 42) وكذلك أن عملية الأحتفاظ بالمعرفة تشير إلى الذاكرة التنظيمية (Organization Memory) والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزونة في قواعد البيانات الإلكترونية (العلي وأخرون، 2012: 43)، ويقول (القيسي، 2016: 56) بأن الذاكرة التنظيمية تحوي على المعرفة الضمنية والصرحية. حيث ينبغي حفظ مجموعة هائلة من المعرفة وتنظيمها بعد إدخالها في قاعدة البيانات. قد يكون موقع هذه العملية ماديًّا أو غير ماديًّا. الهدف النهائي لهذه المرحلة هو مساعدة أعضاء المنظمة على الوصول إلى المعرفة الضرورية في عملية صنع القرار (Nouri et al,2016: 672).

ثالثاً: تشارك المعرفة

هي عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد وفرق العمل، جماعات المعرفة في المنظمة وبين المنظمة والمستفيدين وبين المنظمات التي تعمل في السوق، وتعتمد درجة وكثافة المشاركة بالمعرفة على عوامل أساسية أهمها:(غضبان وعريف،2018:7).

- نطاق إتاحة المعرفة للمستفيدين.
- النفاد وتعني درجة افتتاح المعرفة للمستخدمين.

متطلبات ومعوقات التشارك المعرفي

يشير (شيروانى،2019: 139) إلى مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان دينامكية وفعالية عملية التشارك المعرفي داخل المؤسسة، وفيما يلي أهمها:

- الهيكل التنظيمي المناسب: يجب أن يكون الهيكل التنظيمي ملائماً لعملية تشارك المعرفة بشفافية.
- فرق العمل: تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء.
- القيادة الفعلية: وهي تلك القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل وتخلق بيئة عمل مشجعة.
- مخازن المعرفة: التي تخزن فيها المعرفة الخارجية والداخلية الكترونياً في موقع واحد.



- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تعتبر كآلية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الأفراد من خلال تكوين فرق عمل افتراضية.
- التدريب: تدريب العاملين على استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في عملية التشارك المعرفي.

رابعاً: تطبيق المعرفة

إن غاية إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة ومن أجلها تتم عملية توليد المعرفة والعمليات اللاحقة وقد عرف (القيسي، 2016: 56) عملية تطبيق المعرفة بأنها العملية التي ترتكز على وضع المعرفة موضع التطبيق العملي وإستخدامها في صنع القرار وإنجاز المهام وتحويلها إلى منتجات، ويشير (Emadzade & Abdar, 2012: 786) إلى أنها العملية التي تعكس فائدتها على إتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تعاني منها المنظمة وهو الأمر الذي ينعكس بدوره وبشكل إيجابي في قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات السريعة التي تحصل في البيئة الخارجية،

ويؤكد ذلك (Nouri et al, 2016:672) بأن تطبيق المعرفة هو أهم عملية حيث أن الميزة التنافسية لا تكون من نصيب المنظمات التي تمتلك أفضل الأصول، ولكنها تنتهي إلى المنظمات التي تستخدم معرفتها بأفضل طريقة. ويشير (المناصير، 2017: 44) إلى ثلاث آليات تستخدم في تطبيق المعرفة وهي:

- قواعد العمل والتوجيهات والتعليمات التي تساعد على تحويل العد على تحويل المعرفة التي يحملها الخبراء إلى العاملين، ويعتقد الباحث بأن هذه الآلية تكون ملائمة عندما تكون هناك عاملة غير ماهرة أما مع وجود أيدي ماهرة فإن القواعد والتوجيهات تحد من الإبداع والإبتكار وبالتالي فإن تمكن العاملين تكون آلية مناسبة لتطبيق وأستثمار المعرفة التي يمتلكها العاملون.
- التخلص من العوائق والأشكاليات التي تمنع العاملين من دمج معارفهم والتواصل والإستفادة من الآخرين.
- فرق العمل وهي الفرق التي تعمل على المشاركة بالمعرفة ويتم إستعمالها عندما تكون المهام صعبة.

ثانياً: المنظمات الذكية Smart Organization

أ. مفهوم المنظمات الذكية

نشأ مفهوم المنظمة الذكية من حاجة المنظمات إلى الاستجابة الديناميكية للمشهد المتغير للاقتصاد الرقمي. فالمنظمة الذكية هي التي تمتلك القررة على فهم كلّا من العمل على شبكة الانترنت والمعرفة الموجهة، ومن ثم تكون قادرة على التكيف مع التحديات التنظيمية الجديدة بسرعة، ورشيقه بما فيه الكفاية لتوليد واستغلال المعرفة في الاستجابة لفرص العصر الرقمي(Molina, 2016:369)، وتختلف المنظمات الذكية Organizations Smart عن غيرها من منظمات الاعمال اذا أنها تتكون من انشطة واجراءات واعمال تتعلق بالعاملين والتنفيذ والرقابة لبقية أنشطة المنظمة المختلفة، وبطبيعة الاجراءات المتبعه لإنجاز الاعمال ولذلك نجد ان هناك مفاهيم متعددة للمنظمات الذكية(Daft, Murphy, & Willmoff:2020,68) ان تعريف المنظمات الذكية هي قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات ذكية والتكيف بسرعة مع التغيرات البيئية وتعتبر اهم ميزة تنافسية لمنظomas الاعمال. كما يعرف(الجبوري:2021،10) المنظمات الذكية بأنها وحدة اجتماعية هادفة يمتلك المدير فيها مستوى عالى من التعريف لـإجرائي للمتغير الحكم والمعرفة من اجل التعامل مع الاحداث الطارئة والمستجدة.

ومن وجه نظر الباحثان فإن المنظمات الذكية هي تلك " المنظمات التي تمتلك القدرات البشرية والمعرفية ولديها القدرة على اكتشاف موارد جديدة وخلق الوعي الذي يكسب المنظمة الاستجابة السريعة لكل عمليات التغيير وبالتالي تحقيق اهدافها بشكل فعال".

ب. ابعاد المنظمات الذكية

اختلف الباحثون في تحديد ابعاد المنظمة وسوف نتطرق لهم الابعد التي اتفق عليها اغلب الكتاب والباحثين وبما يتلاءم مع الدراسة الحالية وحسب وجهة نظر الكتاب والباحثين كالاتي:

1. **فهم البيئة:** يتم فهم البيئة من خلال عملية المسح البيئي وهي العملية التي يتم من خلالها مراقبة وتقدير وتوزيع المعلومات من البيئتين الداخلية والخارجية وتوزيعها للأفراد الرئيسيين في المنظمة لتجنب المفاجآت على المستوى الاستراتيجي ولضمان عافيتهما على الامد البعيد.(ابو علبة،2018:44).

كما اشار (ردايد، 2016:23) ان المنظمة تعامل مع بيئه غامضة ومعقدة في الغالب والتأكد سمة غالبة فيها وتسعي المنظمة جاهدة من اجل فهم البيئة التي تعمل بها وهذا يعني ان المنظمة تسعى لادراك التعقيد وعدم التأكيد من اجل تسهيل اتخاذ القرارات الفعالة والصادقة.

(اما) عبودي والمعاضيدي، 2019:243) يرى ان بعد فهم البيئة من قبل منظمات الاعمال شرطا اساسيا للنجاح ويرتبط هذا الفهم بقدرة تلك المنظمات على تجميع المعلومات والبيانات ذات العلاقة وفحصها وتحليلها وتوظيفها لغرض تطوير الخيارات المناسبة.

2. التعلم المستمر: ويسمى ايضا بالتعلم الدائم او مدى الحياة ويشير الى العملية المستمرة لاكتساب الخبرات والمعرفات الجديدة والتي من خلالها يتم تغيير سلوك الافراد واستخدام هذه الخبرات للموائمة بين المنظمة وبينتها، كما التعلم المستمر مدخل لزيادة قدرات ومعرفات الافراد العاملين (احمد واسماعيل، 2018:212).

ويرى (Ahmed&Ismail,2018:212) ان التعلم المستمر هي التعلم الدائم او التعلم مدى الحياة، ويشير الى العملية المستمرة لاكتساب الخبرات والمعرفات الجديدة والتي من خلالها يتم تغيير سلوك الافراد واستخدام هذه الخبرات للموائمة بين المنظمة وبينتها كما ان التعلم المستمر مدخل لزيادة قدرات ومعرفات الافراد العاملين.

كما يرى (السمان والجبوري، 2020:8) ان عملية التعلم المستمر ليست فقط شرطا ضروريا للتوظيف وانما ضرورة حتمية للعمل في منظمات الاعمال المعاصرة ويعود سبب الاهتمام بالتعلم المستمر الى التغيرات المتسارعة في بيئه الاعمال.

3. الرغبة في التغيير: اصبح التغيير امرا حاسما وضروريا بالنسبة للمنظمات التي تناضل من اجل البقاء والديمومة والاستمرار والتميز والابتكار ومواجهة المنافسين في ظل بيئه الاعمال اليوم التي تتسم بالتعقيد والتغيرات المتسارعة. حيث أكد (عبدالله، 2018:34) بان التغيير يمثل تحديا وفي الوقت ذاته انها فرصة للحصول على التجارب والخبرات الجديدة والمثيرة وممارسة الاساليب الجديدة لمعالجة الاشياء، حيث ان المنظمات في هذه البيئات يدركون الحاجة الى اعادة الابتكار والتجديد لنموذج الاعمال باعتباره تحديا وفرصة لتعلم طرق جديدة للنجاح.

كما اشارة (Judicial,2006:2) الى ان الرغبة في التغيير للمنظمات الذكية القدرة الكبيرة للمنظمات لتغيير البيئة الداخلية بما يتواكب مع التطورات البيئية الخارجية المتسارعة من خلال تكيف الثقافة التنظيمية في المنظمة عن طريق عمليات التحفيز لمشاركة العقول والصبر لمواجهة التحديات وفي خوض تجارب جديدة.

حيث يرى (Nasabi,2009:349) بان التغيير يمثل تحديا وفرصة جديدة ومثيرة إلى الخبرات لمعالجة شيء جديد، المجتمع في هذه البيئات ترى حاجة لإعادة اختراع نموذج الأعمال باعتباره تحديا جديدا ومحفز.

4. البراعة: يقصد بها قدرة المنظمة لعمل شيئين مختلفين في الوقت ذاته وبشكل خاص الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة، حيث تتميز البراعة التنظيمية بالسرعة في ايجاد البيئة الملائمة للمنظمة بما يحقق مصالحها واهدافها وعدم التعارض مع عملياتها التنظيمية والفاعلية في ادارة اعمالها في التعامل الحالي والمستقبل (عبدالله، 2018:223).

ويرى (فرعون والآخرون، 2015:169) ان عملية التعقيد وسرعة التغيير التي تواجه الكثير من المنظمات الذكية التي يتوجب عليها تطوير منتجاتها مما يتطلب وجود براعة تنظيمية وكما تعد البراعة التنظيمية بأنها التأكيد على إنجاز وحدات عمل أكثر تركيزا في المنظمة ذات القدرة على استغلال الفرص والبحث عن فرص جديدة.

كما أكد (Tansley,2014:399) ان للبراعة جذور تاريخية تعود الى الادارة الاستراتيجية للمنظمات التي تدين بجزء من نجاحها الى العاملين الذين يمتلكون المهارة اليدوية والذين لديهم القدرة على العمل بكفاءة وفعالية من دون اي خلل او خطأ.

واشارة (Judge&Bloker,2008:918) بان المنظمة الناجحة البارعة هي عندما تتميز بالتوافق بين استكشاف واستغلال الفرص الالثان معا عمليا. لذا تعد المنظمات التي تمتلك البراعة والذكاء إن تعيش في بيئه تنافسية والتي لابد لها من أداء أنشطة الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة في جميع وحداتها التنظيمية بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها.

5. الاستدامة: تتطلب الاستدامة القيام بعملية اداء الابتكار من خلال تقديم منتج جديد اوتحسين المنتجات الحالية اوتقديم عملية جديدة اوطريقة تنظيمية جديدة في اداء العمل التجاري او عملية تسويقية جديدة اوطريقة انتاجية حديثة. مما يساعد في تعزيز الابتكار



البيئي نحو الاستدامة (Park, 2017:220). ومن أجل الاستدامة تحاول المنظمات ايجاد عدة مسارات ناجحة للتعامل مع الامور البيئية منها الابتكار الذي يكون له دور ناجح وابيجابي في البيئة (Calza, 2017:130).

وأشار (القضاة والآخرون, 2019:189) إلى أن الاستدامة هي القدرة على الاستمرار والتجديد في الوسائل والأدوات والتكنولوجيا وتعكس طول البقاء والازدهار للمنظمة، المتمثل في بناء رؤية مشتركة ذات قيمة وفيها مستوى من التنافسية والتركيز على كسب التزام العاملين بتحقيقها من أجل الابداع والابتكار لتعزيز الميزة التنافسية.

ويرى (Hamark, 2012:10) ان أهمية تطبيق الاستدامة في المنظمات تمكن في قدرتها على تحقيق المواءمة بين الكفاءة والفعالية، إذ أن الكثير من المنظمات فشلت بسبب الحاجة الملحة إلى التعلم لتلبية الغايات الأساسية وعمليات التنمية، وان المحور الأساسي للوصول إلى الاستدامة هو عملية تطوير البنية التحتية. وحدد مجموعة من أهداف الاستدامة التي تتبناها المنظمات والمتمثلة في يلي: (Galbreath&Jacana, 2009:1)

- أ. استكشاف القضايا الأساسية للوصول إلى الاستدامة والتي تشكل المحور الرئيس للنشاط التجاري.
- ب. زيادة الوعي لدى المجتمع إلى مفاهيم الاستدامة التي تقوم بها المنظمات.
- ج. تكوين المواءمة بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية من أجل التغيير.
- د. تحديد دور الأصول غير ملموسة في تنفيذ القرارات الإستراتيجية واستدامتها.
- هـ. تطوير قدرة الجهات المرتبطة بالاستدامة على التفكير التكاملي لتعزيز قدرة المنظمة.

المحور الثالث: الجانب العملي

اولاً: وصف متغيرات الدراسة وأبعادها

نتناول في هذه الفقرة وصف وتشخيص العبارات التي استخدمت في قياس متغيرات الدراسة وأبعادها ومن خلال مؤشرات الإحصاء الوصفي ممثلة بكل من النسبة المئوية، التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ونسبة الاستجابة.

ولمعرفة مستويات اتفاق آراء أفراد العينة كان من الضروري أن نحدد تقديرات مستويات الاتفاق وعن طريق قيم الأوساط الحسابية لكي تكون معياراً يتم الارتكاز عليه في تحقيق هذه الغاية، وقد تم حساب الفئات المعيارية استناداً إلى قياس المدى لأوزان ليكرت الخمسية والذي استندت عليه الدراسة الحالية حيث أن $(5 - 1 = 4)$ المدى) ومن ثم يتم تقسيم الناتج على عدد فئات المقياس $(4 \div 4 = 1.33)$ وبذلك تحصل على المستويات المعيارية للوسط الحسابي، وكما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) المستويات التقديرية لوصف الآراء

التقديرات	الفئات المعيارية للوسط الحسابي	ت
ضعيف	2.33 – 1.00	1
متوسط	3.66 – 2.34	3
عالي	5.00 – 3.66	4

المصدر: إعداد الباحثان

وقد كانت نتائج الوصف والتشخيص كما يلي:

أولاً: وصف متغير إدارة المعرفة: تم وصف متغير إدارة المعرفة على وفق آراء أفراد العينة ومن خلال استجاباتهم على الاستبانة حيث جرى وصف الأبعاد الأربع لهذا المتغير وكما يلي:

1. وصف بعد توليد المعرفة: يتضح من نتائج الوصف لهذا البعد والمشار إليه في الجدول (3) أن استجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (X₅-X₁) كانت كما يلي:

أ. يتضح من المؤشرات الكلية لهذا البعد أن (70.1%) من أفراد عينة الدراسة متفقون (أتفق وأتفق بشدة) على مضمون العبارات التي وضعت لقياسه بينما كانت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، ولا أتفق بشدة) مع هذا التوجّه (%15)، وجاء هذه النتيجة بوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.090) وبنسبة استجابة بلغت (76%) إذ أنه كلما اقتربت نسبة الاستجابة من النسبة المئوية الكاملة (100%) دل ذلك على شدة الاتفاق بين آراء أفراد العينة وبالعكس. وبذلك نستدل على أن آراء أفراد العينة في المديريات المبحوثة جاءت متفقة وبمستويات عالية مع أن بعد توليد المعرفة يمثل ابداع المعرفة وذلك من خلال مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد رأس المال الفكري.

ب. يتضح من المؤشرات الجزئية على مستوى كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس هذا البعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (X₂) والتي بلغت نسبتها (90.9%)، وبوسط حسابي (4.23) وبانحراف معياري (0.965) ما يدل على الاهمية العالية وذلك حسب القيمة المعيارية للوسط الحسابي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، وبتأكيد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (%85)، وعليه فإن هناك اتفاق لدى أفراد العينة على أن إدارة المديريات المبحوثة توفر تخصيصات مالية لتمويل الأفكار الابداعية. كما يتضح أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (X₄) والتي بلغت (58.2%)، إذ كان الوسط الحسابي لها (3.58) وبانحراف معياري (1.178)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة وبتأكيد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (72%) على أن إدارة المديريات المبحوثة تحفز على تشكيل فرق متعددة لاكتساب المعرفة.

الجدول (3) وصف بعد توليد المعرفة

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%77	0.88	3.86	2.8	5	13	23	11.9	21	39.5	70	32.8	58	X ₁
%85	0.965	4.23	0.6	1	2.3	4	6.2	11	55.9	99	35	62	X ₂
%79	0.998	3.94	1.7	3	6.2	11	23.7	42	32.8	58	35.6	63	X ₃
%72	1.178	3.58	4	7	20.3	36	17.5	31	30	53	28.2	50	X ₄
%69	1.427	3.44	16.4	29	7.9	14	15.3	27	36.2	64	24.2	43	X ₅
			5.1		9.9		14.9		38.9		31.2		المعدل
%76	1.090	3.81			15.0		14.9					70.1	المؤشر الكلي

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

2. وصف بعد الاحتفاظ بالمعرفة: يتضح من نتائج الوصف لهذا البعد والمشار إليها في الجدول (4) أن استجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (X₁₀-X₆) كانت كما يلي:

أ. يتضح من المؤشرات الكلية لهذا البعد أن (62.8%) من أفراد عينة الدراسة متفقون (أتفق وأتفق بشدة) على مضمون العبارات التي وضعت لقياسه بينما كانت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، ولا أتفق بشدة) مع هذا التوجّه (%16.7)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.095) وبنسبة استجابة بلغت (74%). وبذلك نستدل على أن آراء أفراد العينة في المديريات المبحوثة جاءت متفقة وبمستويات عالية مع أن بعد الاحتفاظ بالمعرفة يمثل عملية تنظيم وتصنيف وإدامة واسترجاع المعرفة، فهي العمليات المعنية بالاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها وتنظيمها وتسييل الوصول إليها والبحث عنها واسترجاعها بشكل يسير.



ب. يتضح من المؤشرات الجزئية على مستوى كل عبارات التي استخدمت لقياس هذا البُعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (X₆) والتي بلغت نسبتها (84.7%)، وبوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري (0.872) مما يدل على مستوى أهمية عالية وذلك حسب القيمة المعيارية للوسط الحسابي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، ويتتأكد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (80%)، وعليه فإن هناك اتفاقاً لدى أفراد العينة على أنه يتم الاحتفاظ بالمعرفة في المديريات المبحوثة عن طريق اساليب التوثيق الالكترونية. كما يتضح أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (X₁₀) والتي بلغت (48.1%)، إذ كان الوسط الحسابي لها (3.27) وبانحراف معياري (1.411)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة ويتتأكد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (65%) على أن إدارة المديريات المبحوثة تحرص على الاحتفاظ بمواردها البشرية الذين يمتلكون معارف وخبرات كثيرة.

الجدول (4) وصف بعد الاحتفاظ بالمعرفة

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
% 80	0.872	4.02	2.3	4	5.1	9	7.9	14	57.6	10	27.1	48	6X
% 85	0.986	4.23	1.7	3	5.1	9	14.1	25	27.1	48	52.0	92	7X
% 73	1.077	3.66	2.3	4	11.3	0	33.3	5	24.9	4	28.2	50	8X
% 66	1.130	3.32	5.1	9	22.0	9	23.7	4	33.9	6	15.0	27	9X
% 65	1.411	3.27	18.1	3	10.2	2	23.7	4	23.2	4	24.9	44	X10
% 74	1.095	3.70	5.9	10.8			20.5		33.3		29.5		المعدل
					16.7			20.5			62.8		المؤشر الكلي

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

3. وصف بعد تشارك المعرفة: يتضح من نتائج الوصف لهذا البُعد والمشار إليها في الجدول (5) أن استجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (X₁₅-X₁₁) كانت كما يلي:

أ. يتضح من المؤشرات الكلية لهذا البُعد أن (62.9%) من أفراد عينة الدراسة متلقون (أتفق وأتفق بشدة) على مضمون العبارات التي وضعت لقياسه بينما كانت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، ولا أتفق بشدة) مع هذا التوجّه (16.2%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.123) وبنسبة استجابة بلغت (73%). وبذلك تستدل على أن آراء أفراد العينة في المديريات المبحوثة جاءت متقدة وبمستويات عالية مع أن بعد تشارك المعرفة يمثل عملية التفاعل المستمر بين الأفراد في المديريات المبحوثة من أجل تطوير إجراءات العمل عبر الابتكارات التي يقدمونها والتي تعكس في تبسيط إجراءات تقديم الخدمة.

ب. يتضح من المؤشرات الجزئية على مستوى كل عبارات التي استخدمت لقياس هذا البُعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (X₁₁) والتي بلغت نسبتها (82.5%)، وبوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.911) مما يدل على مستوى أهمية عالية وذلك حسب القيمة المعيارية للوسط الحسابي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، ويتتأكد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (78%)، وعليه فإن هناك اتفاقاً لدى أفراد العينة على وجود انظمة معلومات وقواعد بيانات يسهل الوصول اليها في الوقت المناسب. في المديريات المبحوثة كما يتضح أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (X₁₃) والتي بلغت (53.1%)، إذ كان الوسط الحسابي لها (3.60) وبانحراف معياري (0.984)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة ويتتأكد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (72%) على أن إدارة المديريات المبحوثة تستمع إلى اقتراحات موظفيها عند عملية اتخاذ القرارات.

الجدول (5) وصف بُعد تشارك المعرفة

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%78	0.911	3.90	2.3	4	9.0	16	6.2	11	61.6	109	20.9	37	X11
%80	1.136	4.02	2.8	5	10.2	18	15.8	28	24.9	44	46.3	82	21X
%72	0.984	3.60	2.8	5	7.3	13	36.7	65	32.8	58	20.3	36	31X
%70	1.202	3.49	6.8	12	15.3	27	24.3	43	29.9	53	23.7	42	41X
%67	1.384	3.37	17.5	31	6.8	12	21.5	38	29.9	53	24.3	43	X15
المعدل			6.4		9.8		20.9		35.8		27.1		
%73	1.123	3.67	16.2			20.9			62.9			المؤشر الكلي	

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

4. وصف بُعد تطبيق المعرفة: يتضح من نتائج الوصف لهذا البُعد والمشار إليها في الجدول (6) أن استجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (X₂₀-X₁₆) كانت كما يلي:

أ. يتضح من المؤشرات الكلية لهذا البُعد أن (59%) من أفراد عينة الدراسة متافقون (أتفق وأتفق بشدة) على مضمون العبارات التي وضعت لقياسه بينما كانت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، ولا أتفق بشدة) مع هذا التوجه (19.3%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.196) وبنسبة استجابة بلغت (72%). وبذلك نستدل على أن آراء أفراد العينة في المديريات المبحوثة جاءت متقدمة وبمستويات عالية على أن بُعد تطبيق المعرفة يمثل العملية التي تركز على وضع المعرفة موضع التطبيق العملي واستخدامها في صنع القرار وانجاز المهام وتحويلها إلى خدمات.

ب. يتضح من المؤشرات الجزئية على مستوى كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس هذا البُعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (X₁₆) والتي بلغت نسبتها (75.7%)، وبوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (1.043) مما يدل على مستوى أهمية عالية وذلك حسب القيمة المعيارية للوسط الحسابي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، ويتأكيد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (77%)، وعليه فإن هناك اتفاق لدى أفراد العينة على أنه يتم تقوم المديريات المبحوثة بتوفير المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق المعرفة. كما يتضح أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (X₁₉) والتي بلغت (50.2%)، إذ كان الوسط الحسابي لها (3.36) وبانحراف معياري (1.208)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة ويتأكيد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (67%) على أن المديريات المبحوثة تمتلك رؤية واضحة من شأنها المساعدة في تطبيق المعرفة.

الجدول (6) وصف بُعد تطبيق المعرفة

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
% 77	1.043	3.84	5.1	9	6.8	12	12.4	22	50.3	89	25.4	45	X16
% 77	1.199	3.85	5.6	10	8.5	15	20.9	37	25.4	45	39.5	70	X17
% 71	1.117	3.56	5.1	9	10.2	18	32.8	58	27.7	49	24.3	43	X18
% 67	1.208	3.36	6.2	11	22.0	39	21.5	38	29.9	53	20.3	36	X19
% 66	1.413	3.31	18.6	33	8.5	15	20.9	37	27.7	49	24.3	43	X20
% 72	1.196	3.58	8.1		11.2		21.7		32.2		26.8		المعدل
			19.3		21.7		59.0		59.0		59.0		المؤشر الكلى

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً: وصف متغير المنظمات الذكية: تم وصف متغير المنظمات الذكية على وفق آراء أفراد العينة ومن خلال استجاباتهم على الاستبانة حيث جرى وصف الأبعاد الخمسة لهذا المتغير وكما يلي:

1. وصف بُعد فهم البيئة: يتضح من نتائج الوصف لهذا البُعد والمشار إليها في الجدول (7) أن استجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (Y₅-Y₁) كانت كما يلي:

أ. يتضح من المؤشرات الكلية لهذا البُعد أن (61.6%) من أفراد عينة الدراسة متفقون (أتفق وأتفق بشدة) على مضمون العبارات التي وضعت لقياسه بينما كانت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، ولا أتفق بشدة) مع هذا التوجه (16.6%), وجاء هذا بوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.124) وبنسبة استجابة بلغت (73%). وبذلك نستنتج على أن آراء أفراد العينة في المديريات المبحوثة جاءت متقدمة وبمستويات عالية أن بُعد فهم البيئة يمثل قدرة المديريات المبحوثة على التأقلم السريع والشامل مع البيئة التي تعمل بها وذلك من خلال القدرة على التعامل مع البيئة الغامضة والمعقدة.

ب. يتضح من المؤشرات الجزئية المتعلقة بمستوى كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس هذا البُعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (Y₁) والتي بلغت نسبتها (76.9%)، وبوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.831) مما يدل على مدى الأهمية العالية وذلك حسب القيمة المعيارية للوسط الحسابي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، ويتتأكد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (76%)، وعليه فإن هناك اتفاقاً لدى أفراد العينة على أن إدارة المديريات المبحوثة تحاول تشخيص حالات الالاتكاد البيئي بدقة لفهم البيئة المحيطة. كما يتضح أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (Y₄) والتي بلغت (48%)، إذ كان الوسط الحسابي لها (3.45) وبانحراف معياري (1.191)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة ويتتأكد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (69%) على أن إدارة المديريات المبحوثة تطور خدماتها بما يتوافق مع متطلبات التغيير في بيئه العمل.

الجدول (7) وصف بُعد فهم البيئة

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
% 76	0.831	3.82	2.3	4	5.1	9	15.8	28	61.6	109	15.3	27	Y1
% 81	1.089	4.04	2.8	5	7.9	14	16.4	29	28.2	50	44.6	79	Y2
% 74	1.092	3.69	5.1	9	5.6	10	32.2	57	29.4	52	27.7	49	Y3
% 69	1.191	3.45	3.4	6	22.0	39	26.6	47	22.0	39	26.0	46	Y4
% 66	1.416	3.30	18.1	32	10.7	19	18.1	32	29.9	53	23.2	41	Y5
% 73	1.124	3.66	6.3		10.3		21.8		34.2		27.4		المعدل
					16.6		21.8				61.6		المؤشر الكلي

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

2. وصف بُعد التعلم المستمر: يتضح من نتائج الوصف لهذا البُعد والمشار إليها في الجدول (8) أن استجابات أفراد العينة تجاه الفقرات ($Y_{10}-Y_6$) كانت كما يلي:

أ. يتضح من المؤشرات الكلية لهذا البُعد أن (60.9%) من أفراد عينة الدراسة متفقون (أتفق وأتفق بشدة) مع مضمون العبارات التي وضعت لقياسه بينما كانت نسبة عدم الالتفاق (لا أتفق، ولا أتفق بشدة) مع هذا التوجه (19.1%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.202) وبنسبة استجابة بلغت (73%). وبذلك نستنتج أن آراء أفراد العينة في المديريات المبحوثة متفقون وبمستويات عالية مع أن بُعد عملية التعلم المستمر ليست فقط شرطاً ضرورياً للتوظيف وإنما ضرورة حتمية للعمل في منظمات الاعمال المعاصرة ويعود سبب الاهتمام بالتعلم المستمر إلى التغيرات المتتسارعة في بيئه الاعمال.

ب. يتضح من المؤشرات الجزئية على مستوى كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس هذا البُعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (Y_6) والتي بلغت نسبتها (74.6%)، وبوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (1.053) ما يدل على مدى الأهمية العالمية هذا المستوى وذلك حسب القيمة المعيارية للوسط الحسابي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، وبالتالي من نسبة الاستجابة والتي بلغت (76%)، وعليه فإن هناك اتفاق لدى أفراد العينة على أن إدارة المديريات المبحوثة تتبع اجراءات واضحة بهدف التعلم المستمر لمواجهة التغيرات البيئية. كما يتضح أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (Y_9) والتي بلغت (54.8%)، إذ كان الوسط الحسابي لها (3.49) وبانحراف معياري (1.216)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة وبالتالي من نسبة الاستجابة والتي بلغت (70%) على أن إدارة المديريات المبحوثة تعزز عملية التعلم المستمر المتعلقة بكيفية توليد القيمة.

الجدول (8) وصف بُعد التعلم المستمر

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%76	1.053	3.79	6.2	11	5.6	10	13.6	24	52.0	92	22.6	40	Y6
%78	1.165	3.89	2.8	5	11.3	20	22.6	40	20.3	36	42.9	76	Y7
%72	1.158	3.61	4.5	8	12.4	22	29.4	52	24.9	44	28.8	51	Y8
%70	1.216	3.49	4.5	8	22.0	39	18.6	33	29.4	52	25.4	45	Y9
%70	1.419	3.50	14.7	26	11.3	20	15.8	28	26.0	46	32.2	57	Y10
			6.5		12.6		20.0		30.5		30.4		المعدل
%73	1.202	3.66			19.1		20.0				60.9		المؤشر الكلى

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

3. وصف بُعد الرغبة في التغيير: يتضح من نتائج الوصف لهذا البُعد وال المشار إليها في الجدول (9) أن استجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (Y₁₅-Y₁₁) كانت كما يلي:

أ. يتضح من المؤشرات الكلية لهذا البُعد أن (63.9%) من أفراد عينة الدراسة متفقون (أتفق وأتفق بشدة) على مضمون العبارات التي وضعت لقياسه بينما كانت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، ولا أتفق بشدة) مع هذا التوجّه (17.2%), وجاء هذا بوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.134) وبنسبة استجابة بلغت (74%). وبذلك نستنتج أن آراء أفراد العينة في المديريات المبحوثة جاءت متقدمة وبمستويات عالية أن بعد الرغبة في التغيير يمثل تحدياً وفرصة جديدة ومثيرة للخبرات لمعالجة شيء جديد لأن المجتمع في هذه البيئات ترى حاجة لإعادة اختراع نموذج الأعمال باعتباره تحدياً جديداً ومحفزاً.

ب. يتضح من المؤشرات الجزئية على مستوى كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس هذا البُعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (Y₁₁) والتي بلغت نسبتها (78%)، وبوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.845) ما يدل على مدى الأهمية عالية وذلك حسب القيمة المعيارية للوسط الحسابي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، وبالتأكد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (76%)، وعليه فإن هناك اتفاق لدى أفراد العينة على أن إدارة المديريات المبحوثة تقوم بتغيير خدماتها بشكل ملائم بما يتناسب مع التغييرات البيئية. كما يتضح أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (Y₁₃) والتي بلغت (54.8%)، إذ كان الوسط الحسابي لها (3.61) وبانحراف معياري (1.093)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة وبالتأكد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (72%) على أن إدارة المديريات المبحوثة تمتلك ارادة كبيرة في الاعتراف بأخطائها الإدارية.

الجدول (9) وصف بُعد الرغبة في التغيير

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%76	0.845	3.82	2.3	4	6.2	11	13.6	24	62.7	111	15.3	27	Y11
%80	1.126	4.02	3.4	6	9.0	16	14.7	26	28.2	50	44.6	79	Y12
%72	1.093	3.61	2.8	5	13.6	24	28.8	51	29.4	52	25.4	45	Y13
%73	1.184	3.64	2.3	4	19.8	35	21.5	38	24.9	44	31.6	56	Y14
%67	1.424	3.36	19.2	34	7.3	13	15.8	28	33.3	59	24.3	43	Y15
			6.0		11.2		18.9		35.7		28.2		المعدل
%74	1.134	3.69			17.2		18.9				63.9		المؤشر الكلى

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

4. وصف بُعد البراعة: يتضح من نتائج الوصف لهذا البُعد وال المشار إليها في الجدول (10) أن استجابات أفراد العينة تجاه الفقرات كانت كما يلي:

A. يتضح من المؤشرات الكلية لهذا البُعد أن (60.8%) من أفراد عينة الدراسة متفقون (أتفق وأتفق بشدة) على مضمون العبارات التي وضعت لقياسه بينما كانت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، ولا أتفق بشدة) مع هذا التوجه (18.2%), وجاء هذا بوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.198) وبنسبة استجابة بلغت (74%). وبذلك نستدل على أن آراء أفراد العينة في المديريات المبحوثة جاءت متقدمة وبمستويات عالية أن بُعد البراعة تمثل قدرة العاملين الذين يمتلكون المهارة اليدوية والذين لديهم القدرة على العمل بكفاءة وفعالية من دون أي خلل أو خطأ.

B. يتضح من المؤشرات الجزئية أن مستوى كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس هذا البُعد أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (Y16) والتي بلغت نسبتها (75.1%)، وبوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (1.016) ما يدل على مدى الأهمية عالية وذلك حسب القيمة المعيارية للوسط الحسابي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، وبالتالي من نسبة الاستجابة والتي بلغت (76%)، وعليه فإن هناك اتفاقاً لدى أفراد العينة على أن إدارة المديريات المبحوثة تشجع عامليها على الإبداع وتقديم أفكار جديدة. كما يتضح أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (Y19) والتي بلغت (49.2%)، إذ كان الوسط الحسابي لها (3.41) وبانحراف معياري (1.268)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة وبالتالي من نسبة الاستجابة والتي بلغت (68%) على أن إدارة المديريات المبحوثة يتم وضع المتميزين في المناصب الإدارية المختلفة في المديرية وبالاعتماد على كفاءاتهم.

الجدول (10) وصف بُعد البراعة

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
% 78	1.016	3.89	3.4	6	7.9	14	13.6	24	46.9	83	28.2	50	Y16
% 80	1.165	4.01	3.4	6	9.0	16	19.8	35	19.2	34	48.6	86	Y17
% 74	1.053	3.70	2.8	5	8.5	15	32.2	57	28.8	51	27.7	49	Y18
% 68	1.268	3.41	6.8	12	20.9	37	23.2	41	22.6	40	26.6	47	Y19
% 68	1.487	3.42	18.1	32	10.2	18	16.4	29	22.0	39	33.3	59	Y20
% 74		1.198	3.69	6.9	11.3	21.0	27.9	32.9					المعدل المؤشر الكلى
18.2				21.0	60.8								

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

5. وصف بُعد الاستدامة: يتضح من نتائج الوصف لهذا البُعد وال المشار إليها في الجدول (11) أن استجابات أفراد العينة تجاه الفقرات كانت كما يلي:

A. يتضح من المؤشرات الكلية لهذا البُعد أن (61.1%) من أفراد عينة الدراسة متفقون (أتفق وأتفق بشدة) على مضمون العبارات التي وضعت لقياسه بينما كانت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، ولا أتفق بشدة) مع هذا التوجه (17.4%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.134) وبنسبة استجابة بلغت (73%). وبذلك نستنتج أن آراء أفراد العينة في المديريات المبحوثة جاءت متقدمة وبمستويات متقدمة يمثل القدرة على الاستمرار والتتجدد في الوسائل والادوات والتكنولوجيا وتعكس طول البقاء والازدهار للمديرية والمتمنى في بناء رؤية مشتركة ذات قيمة والتركيز على كسب التزام العاملين بتحقيقها من أجل الابداع والابتكار لتعزيز الميزة التنافسية.

B. يتضح من المؤشرات الجزئية على مستوى كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس هذا البُعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (Y21) والتي بلغت نسبتها (75.1%)، وبوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.855) ما يدل على مدى الأهمية العالمية وذلك حسب القيمة المعيارية للوسط الحسابي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، وبالتالي من نسبة الاستجابة والتي بلغت (75%)، وعليه فإن هناك اتفاقاً لدى أفراد العينة على أن إدارة المديريات المبحوثة تقوم بتتجدد الوسائل المختلفة في توليد المعرفة بشكل مستمر. كما يتضح أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (Y24) والتي بلغت (51.4%)، إذ كان الوسط الحسابي لها

(3.42) وبانحراف معياري (1.199)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة ويتاكيد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (68%) على أن إدارة المديريات المبحوثة تعمل على تحسين خدماتها المقدمة من خلال اراء ومقترنات موظفيها باستمرار.

الجدول (11) وصف بعد الاستدامة

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
% 75	0.855	3.76	2.8	5	6.2	11	15.8	28	62.7	111	12.4	22	Y21
% 81	1.104	4.06	3.4	6	6.2	11	18.6	33	24.3	43	47.5	84	Y22
% 72	1.099	3.59	4.5	8	10.2	18	31.1	55	29.9	53	24.3	43	Y23
% 68	1.199	3.42	6.2	11	18.6	33	23.7	42	29.4	52	22.0	39	Y24
% 66	1.415	3.32	17.5	31	11.3	20	18.1	32	28.2	50	24.9	44	Y25
			6.9	10.5	21.5		34.9		26.2				المعدل
% 73	1.134	3.63			17.4		21.5				61.1		المؤشر الكلي

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

نناوش في الفقرة الحالي نتائج فرضيات الدراسة ذات الصلة بكل من الارتباط والتأثير والتي تم تبنيها في المنهجية إذ تم تطبيق برنامج (SPSSV. 26) لتنفيذ التحليلات الإحصائية المطلوبة وعلى وفق الفقرات التالية:

المطلب الأول: تحليل فرضيات الارتباط

تم تبني فرضية رئيسية لارتباط مع أربعة فرضيات فرعية حيث جرت مناقشة واستعراض نتائجها المذكورة في الجدول (12) كما يلي:

أولاً: تحليل فرضية الارتباط الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية الأولى والخاصة بالارتباط على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين عمليات ادارة المعرفة والمنظمات الذكية في المديريات المبحوثة)، وعند اختبار هذه الفرضية بينت النتائج وجود ارتباط معنوي وطريدي بين متغيري إدارة المعرفة والمنظمات الذكية وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.801)، وبمستوى معنوية محسوبة (0.01)، وبذلك نستدل على وجود تلازم ايجابي بين متغيري إدارة المعرفة وبين المنظمات الذكية في المديريات المبحوثة، بمعنى آخر أنه كلما تحسن وتطورت عمليات إدارة المعرفة في مديريات الجوازات والإقامة في السليمانية كلما أدى ذلك لتحسين مستويات بناء المنظمة الذكية لديها. وبهذا يتتأكد لدينا صحة فرضية الارتباط الرئيسية والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين ادارة المعرفة والمنظمات الذكية في المديريات المبحوثة).

ثانياً: تحليل فرضية الارتباط الفرعية الأولى: ولمعرفة المزيد من التفاصيل حول علاقات الارتباط بين أبعاد المتغيرات الرئيسية فقد بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للارتباط والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين توليد المعرفة والمنظمات الذكية في المديريات المبحوثة) أن هناك ارتباطاً معنرياً وطريدياً بين بُعد توليد المعرفة وبين متغير المنظمات الذكية وبمعامل ارتباط (0.640) وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على العلاقة الايجابية بينهما وأنه كلما ارتفعت مستويات توليد المعرفة من قبل العاملين في مديريات الجوازات والإقامة في السليمانية كلما أدى ذلك الى ارتفاع تلك المديريات في مستوياتها إلى مصاف المنظمات الذكية. وبهذا يتتأكد لدينا صحة فرضية الارتباط الفرعية الأولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين توليد المعرفة والمنظمات الذكية في المديريات المبحوثة).

ثالثاً: تحليل فرضية الارتباط الفرعية الثانية: ولمعرفة المزيد من التفاصيل حول علاقات الارتباط بين أبعاد المتغيرات الرئيسية فقد بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للارتباط والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين الاحتفاظ بالمعرفة والمنظمات الذكية في المديريات المبحوثة) أن هناك ارتباطاً معنرياً وطريدياً بين بُعد الاحتفاظ بالمعرفة

ويبين متغير المنظمات الذكية وبمعامل ارتباط (0.653) وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على العلاقة الايجابية بينهما وأنه كلما تحسنت مستويات الاحتفاظ بالمعرفة من قبل العاملين في مديريات الجوازات والإقامة في السليمانية كلما أدى ذلك أن ارتقاء تلك المديريات في مستوياتها إلى مصاف المنظمات الذكية. وبهذا يتتأكد لدينا صحة فرضية الارتباط الفرعية الثانية والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين الاحتفاظ بالمعرفة والمنظمات الذكية في المديريات المبحوثة).

رابعاً: تحليل فرضية الارتباط الفرعية الثالثة: ولمعرفة المزيد من التفاصيل حول علاقات الارتباط بين أبعاد المتغيرات الرئيسية فقد بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للارتباط والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين تشارك المعرفة والمنظمات الذكية في المديريات المبحوثة) أن هناك ارتباطاً معنوباً وطريدياً بين بُعد الاحتفاظ بالمعرفة وبين متغير المنظمات الذكية وبمعامل ارتباط (0.637) وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على العلاقة الايجابية بينهما وأنه كلما تحسنت مستويات تشارك المعرفة بين العاملين في مديريات الجوازات والإقامة في السليمانية كلما أدى ذلك أن ارتقاء تلك المديريات في مستوياتها إلى مصاف المنظمات الذكية. وبهذا يتتأكد لدينا صحة فرضية الارتباط الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين تشارك المعرفة والمنظمات الذكية في المديريات المبحوثة).

خامساً: تحليل فرضية الارتباط الفرعية الرابعة: ولمعرفة المزيد من التفاصيل حول علاقات الارتباط بين أبعاد المتغيرات الرئيسية فقد بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للارتباط والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين تطبيق المعرفة والمنظمات الذكية في المديريات المبحوثة) أن هناك ارتباطاً معنوباً وطريدياً بين بُعد تطبيق المعرفة وبين متغير المنظمات الذكية وبمعامل ارتباط (0.637) وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على العلاقة الايجابية بينهما وأنه كلما تحسنت مستويات تطبيق المعرفة من قبل العاملين في مديريات الجوازات والإقامة في السليمانية كلما أدى ذلك أن ارتقاء تلك المديريات في مستوياتها إلى مصاف المنظمات الذكية. وبهذا يتتأكد لدينا صحة فرضية الارتباط الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين تطبيق المعرفة والمنظمات الذكية في المديريات المبحوثة).

سادساً: ويوضح من نتائج الارتباط المذكورة في الجدول (12) الآتي:

1. وجود ارتباط طريدي ومعنوي بين متغير إدارة المعرفة وبين كل بُعد من أبعاد المنظمات الذكية والتي تمثلت في (فهم البيئة، التعلم المستمر، الرغبة في التغيير، البراعة، والاستدامة) وبمعاملات ارتباط بلغت (0.701)، (0.677)، (0.690)، (0.672)، (0.742) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، ما يدل على العلاقة الايجابية بينها وأنه كلما تحسنت مستويات إدارة المعرفة من قبل العاملين في مديريات الجوازات والإقامة في السليمانية كلما أدى ذلك أن ارتقاء تلك المديريات في مستوياتها لفهم البيئة، التعلم المستمر، الرغبة في التغيير، البراعة، والاستدامة.
2. وجود ارتباط طريدي ومعنوي بين أبعاد متغير إدارة المعرفة والمتمثلة بكل من توليد المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة وبين كل بُعد من أبعاد المنظمات الذكية والتي تمثلت في (فهم البيئة، التعلم المستمر، الرغبة في التغيير، البراعة، والاستدامة) وبمستويات معنوية عند (0.01)، وأن أعلى ارتباط كان بين بُعد الاحتفاظ بالمعرفة وبين بُعد التعليم المستمر وبمعامل ارتباط بلغ (0.663). في حين أن أقل ارتباط كان بين بُعد تطبيق المعرفة وبين بُعد التعليم المستمر وبمعامل ارتباط بلغ (0.489). وبذلك نستدل على وجود علاقة إيجابية بين أبعاد متغيري الدراسة وأنه كلما تحسنت مستويات أبعاد إدارة المعرفة من قبل العاملين في مديريات الجوازات والإقامة في السليمانية كلما أدى ذلك أن ارتقاء تلك المديريات في مستويات تحقيق أبعاد المنظمات الذكية.

الجدول (12) نتائج فرضية الارتباط الرئيسية وفرعياتها

المؤشر الكلي	تطبيق المعرفة	تشارك المعرفة	الاحتفاظ بالمعرفة	توليد المعرفة	إدارة المعرفة المنظمات الذكية
.701**	.653**	.512**	.595**	.541**	فهم البيئة
.677**	.663**	.539**	.531**	.489**	التعلم المستمر
.672**	.533**	.557**	.549**	.575**	الرغبة في التغيير
.690**	.591**	.573**	.541**	.568**	البراعة
.742**	.621**	.581**	.629**	.609**	الاستدامة
.801**	.704**	.637**	.653**	.640**	المؤشر الكلي
N = 177					** معنوي عند مستوى (0.01)

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

المطلب الثاني: تحليل فرضيات التأثير

استند تحليل فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية بين متغيرات الدراسة وأبعادها على تطبيق معامل الإنحدار (Regression Coefficient) البسيط بطريقة الأدخال (Enter) لمعرفة التأثير بين المتغيرات الرئيسية ومعامل الإنحدار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد حيث كانت النتائج كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الرئيسية الثانية والخاصة بالتأثير على أنه (يوجد تأثير معنوي ذودلالة احصائية عند مستوى 0.05 لإدارة المعرفة في المنظمات الذكية في المديريات المبحوثة)، ويتبين من نتائج فحص هذه الفرضية والمذكورة في الجدول (13) الآتي:

1. وجد تأثير للمتغير إدارة المعرفة في المتغير المعتمد المنظمات الذكية، واستناداً لقيمة (F) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (33.522)، والتي كانت أكبر من القيمة الجدولية لها وباللغة (3.895) وبدرجات حرية (1، 175)، ويؤكد هذا التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig.) والتي بلغت (0.000) حيث أنها تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05).
2. كما يتبيّن من قيمة الثابت (B_0) بوجود ظهور للمنظمات الذكية بقيمة مساوية إلى (0.336) وذلك عندما تكون قيمة إدارة المعرفة ومن خلال أبعادها متساوية لصفر، مما يعني أن المنظمات الذكية تستمد بعض من خصائصها من إدارة المعرفة وأبعادها في الدراسة الحالية.
3. ويظهر أيضاً من قيمة الميل الحدي (B_1) والتي بلغت (0.801) بأن التغيير في إدارة المعرفة بمقدار واحد صحيح سيفضي إلى تغيير في المنظمات الذكية بما قيمته (0.801)، أي بنسبة تغيير متساوية إلى (80.1%) وهي نسبة عالية لتفصيل العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة في المنظمات الذكية.
4. وتؤكّد قيمة معامل التحديد (R^2) والتي كانت متساوية إلى (0.642) أن ما يحصل من تغيير تأثيري مباشر في المنظمات الذكية وبنسبة (64.2%) يرجع سببه إلى إدارة المعرفة وأبعادها، وأن ما نسبته (35.8%) من التغيير في المنظمات الذكية يعود إلى عوامل أخرى لا يتضمنها أنموذج الدراسة الحالية.

وعليه نستنتج أن تطبيق مديریات الجوائز والإقامة في السليمانية لعمليات إدارة المعرفة من قبل العاملين فيها وفي اثناء مزاولتهم لواجباتهم الوظيفية سوف يؤدي وبشكل مباشر إلى تحويل تلك المديريات إلى منظمات ذكية. ومن هذه النتائج نستدل على صحة الفرضية الرئيسية الثانية والخاصة بالتأثير والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذودلالة احصائية عند مستوى 0.05 لإدارة المعرفة في المنظمات الذكية في المديريات المبحوثة).

الجدول (13) نتائج تأثير إدارة المعرفة في المنظمات الذكية

المنظمات الذكية (المعتمد)						الأنموذج
Sig.	F الجدولية *	F المحسوبة	R^2	B_1	B_0	
0.000	3.895	33.522	0.642	0.801	0.336	إدارة المعرفة (المستقل)
N=177 P ≤ 0.05						* قيمة F الجدولية بدرجات حرية (175، 1)

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً: تحليل فرضية التأثير الفرعية الأولى: تنص فرضية التأثير الفرعية الأولى على أنه (يوجد تأثير معنوي ذودلالة احصائية عند مستوى 0.05 لتوليد المعرفة في المنظمات الذكية في المديريات المبحوثة)، ويتبين من نتائج فحص هذه الفرضية والمذكورة في الجدول (14) الآتي:

1. وجد تأثير لبعد توليد المعرفة في المتغير المعتمد المنظمات الذكية، واستناداً لقيمة (t) المحسوبة والتي كانت متساوية إلى (11.029)، والتي كانت أكبر من القيمة الجدولية لها وباللغة (1.654) وبدرجة حرية (175)، ويؤكد هذا التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig.) والتي بلغت (0.000) حيث أنها تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05).
2. كما يتبيّن من قيمة الثابت (B_0) بوجود ظهور للمنظمات الذكية بقيمة متساوية إلى (1.377) وذلك عندما تكون قيمة توليد المعرفة متساوية لصفر، مما يعني أن المنظمات الذكية تستمد بعض من خصائصها من بُعد توليد المعرفة في أنموذج الدراسة الحالية.

3. ويظهر أيضاً من قيمة الميل الحدي (B_1) والتي بلغت (0.640) بأن التغير في توليد المعرفة بمقدار واحد صحيح سيفضي إلى تغير في المنظمات الذكية بما قيمته (0.640)، أي بنسبة تغير مساوية إلى (64%) وهي نسبة عالية لتقسيم العلاقة التأثيرية لتوليد المعرفة في المنظمات الذكية.

4. وتؤكد قيمة معامل التحديد (R^2) والتي كانت مساوية إلى (0.410) أن ما يحصل من تغير تأثيري مباشر في المنظمات الذكية وبنسبة (41%) يرجع سببه إلى توليد المعرفة منفرداً عن باقي أبعاد إدارة المعرفة، وأن ما نسبته (59%) من التغير في المنظمات الذكية يعود إلى عوامل أخرى لا يتضمنها أنموذج الدراسة الحالية.

وعليه نستنتج أن تطبيق مديريات الجوازات والإقامة في السليمانية لعملية توليد المعرفة من قبل العاملين فيها وفي اثناء مزاولتهم الوظيفية سوف يؤدي وبشكل مباشر إلى تحويل تلك المدير Yates إلى منظمات ذكية. ومن هذه النتائج نستدل على صحة فرضية التأثير الفرعية الأولى والخاصة بالتأثير والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لـ توليد المعرفة في المنظمات الذكية في المدير Yates المبحوثة).

الجدول (14) نتائج تأثير توليد المعرفة في المنظمات الذكية

المنظمات الذكية (المعتمد)						الأنموذج
Sig.	t الجدولية	t المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	
0.000	1.654	11.029	0.410	0.640	1.377	بعد توليد المعرفة (المستقل)
$N = 177 \quad P \leq 0.05$						* قيمة t الجدولية بدرجة حرية (175)

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ثالثاً: تحليل فرضية التأثير الفرعية الثانية: تنص فرضية التأثير الفرعية الثانية على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 للاحتفاظ بالمعرفة في المنظمات الذكية في المدير Yates المبحوثة)، ويوضح من نتائج فحص هذه الفرضية والمذكورة في الجدول (15) الآتي:

1. وجد تأثير لـ بعد الاحتفاظ بالمعرفة في المتغير المعتمد المنظمات الذكية، واستناداً لقيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (11.418)، والتي كانت أكبر من القيمة الجدولية لها وباللغة (1.654) وبدرجة حرية (175)، ويؤكد هذا التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig) والتي بلغت (0.000) حيث أنها تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05). كما يتبيّن من قيمة الثابت (B_0) بوجود ظهور للمنظمات الذكية بقيمة مساوية إلى (1.402) وذلك عندما تكون قيمة الاحتفاظ بالمعرفة مساوياً للصفر، مما يعني أن المنظمات الذكية تستمد بعض من خصائصها من **بعد الاحتفاظ بالمعرفة** في أنموذج الدراسة الحالية.

3. ويظهر أيضاً من قيمة الميل الحدي (B_1) والتي بلغت (0.653) بأن التغير في الاحتفاظ بالمعرفة بمقدار واحد صحيح سيفضي إلى تغير في المنظمات الذكية بما قيمته (0.653)، أي بنسبة تغير مساوية إلى (65.3%) وهي نسبة عالية لتقسيم العلاقة التأثيرية لاحتفاظ بالمعرفة في المنظمات الذكية.

4. وتؤكد قيمة معامل التحديد (R^2) والتي كانت مساوية إلى (0.427) أن ما يحصل من تغير تأثيري مباشر في المنظمات الذكية وبنسبة (42.7%) يرجع سببه إلى الاحتفاظ بالمعرفة منفرداً عن باقي أبعاد إدارة المعرفة، وأن ما نسبته (57.3%) من التغير في المنظمات الذكية يعود إلى عوامل أخرى لا يتضمنها أنموذج الدراسة الحالية.

وعليه نستنتاج أن تطبيق مديريات الجوازات والإقامة في السليمانية لعملية الاحتفاظ بالمعرفة من قبل العاملين فيها وفي اثناء مزاولتهم الوظيفية سوف يؤدي وبشكل مباشر إلى تحويل تلك المدير Yates إلى منظمات ذكية. ومن هذه النتائج نستدل على صحة فرضية التأثير الفرعية الثانية والخاصة بالتأثير والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لـ الاحتفاظ بالمعرفة في المنظمات الذكية في المدير Yates المبحوثة).



الجدول (15) نتائج التأثير للاحتفاظ بالمعرفة في المنظمات الذكية

المنظمات الذكية (المعتمد)						النموذج
Sig.	t الجدولية	t المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	
0.000	1.654	11.418	0.427	0.653	1.402	بعد الاحتفاظ بالمعرفة (المستقل)
$N = 177 P \leq 0.05$						* قيمة t الجدولية بدرجة حرية (175)

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

رابعاً: تحليل فرضية التأثير الفرعية الثالثة: تنص فرضية التأثير الفرعية الثالثة على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لمشاركة المعرفة في المنظمات الذكية في المديريات المبحوثة)، ويتبين من نتائج فحص هذه الفرضية والمذكورة في الجدول (16) الآتي:

1. وجد تأثير لبعد تشارك المعرفة في المتغير المعتمد المنظمات الذكية، واستناداً لقيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (10.930)، والتي كانت أكبر من القيمة الجدولية لها وبالنسبة (1.654) وبدرجة حرية (175)، ويؤكد هذا التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig) والتي بلغت (0.000) حيث أنها تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05).
2. كما يتبيّن من قيمة الثابت (B₀) بوجود ظهور للمنظمات الذكية بقيمة مساوية إلى (1.407) وذلك عندما تكون قيمة تشارك المعرفة متساوية للصفر، مما يعني أن المنظمات الذكية تستمد بعض من خصائصها من بعد تشارك المعرفة في أنموذج الدراسة الحالية.
3. وبظهور أيضاً من قيمة الميل الحدي (B₁) والتي بلغت (0.637) بأن التغيير في تشارك المعرفة بمقدار واحد صحيح سيفضي إلى تغيير في المنظمات الذكية بما قيمته (0.637)، أي بنسبة تغيير متساوية إلى (63.7%) وهي نسبة عالية لتفصير العلاقة التأثيرية لمشاركة المعرفة في المنظمات الذكية.
4. وتؤكّد قيمة معامل التحديد (R²) والتي كانت متساوية إلى (0.406) أن ما يحصل من تغيير تأثيري مباشر في المنظمات الذكية وبنسبة (40.6%) يرجع سببه إلى تشارك المعرفة منفرداً عن باقي أبعاد إدارة المعرفة، وأن ما نسبته (59.4%) من التغيير في المنظمات الذكية يعود إلى عوامل أخرى لا يتضمنها أنموذج الدراسة الحالية.

وعليه نستنتج أن تطبيق مديريات الجوازات والإقامة في السليمانية لعملية تشارك المعرفة من قبل العاملين فيها وفي اثناء مزاولتهم لواجباتهم الوظيفية سوف يؤدي وبشكل مباشر إلى تحويل تلك المديريات إلى منظمات ذكية. ومن هذه النتائج نستدل على صحة فرضية التأثير الفرعية الثالثة والخاصة بالتأثير والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لمشاركة المعرفة في المنظمات الذكية في المديريات المبحوثة).

الجدول (16) نتائج التأثير تشارك المعرفة في المنظمات الذكية

المنظمات الذكية (المعتمد)						النموذج
Sig.	t الجدولية	t المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	
0.000	1.654	10.930	0.406	0.637	1.407	بعد تشارك المعرفة (المستقل)
$N = 177 P \leq 0.05$						* قيمة t الجدولية بدرجة حرية (175)

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

خامساً: تحليل فرضية التأثير الفرعية الرابعة: تنص فرضية التأثير الفرعية الرابعة على أنه (يوجد تأثير معنوي ذودلالة احصائية عند مستوى 0.05 لتطبيق المعرفة في المنظمات الذكية في المديريات المبحوثة)، ويتبين من نتائج فحص هذه الفرضية والمنكورة في الجدول (17) الآتي:

1. وجد تأثير لبعد تطبيق المعرفة في المتغير المعتمد المنظمات الذكية، واستناداً لقيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (13.117)، والتي كانت أكبر من القيمة الجدولية لها وباللغة (1.654) وبدرجة حرية (175)، وبؤكد هذا التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig.) والتي بلغت (0.000) حيث أنها تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05).
2. كما يتبيّن من قيمة الثابت (B_0) بوجود ظهور للمنظمات الذكية بقيمة مساوية إلى (1.461) وذلك عندما تكون قيمة تطبيق المعرفة مساوياً للصفر، مما يعني أن المنظمات الذكية تستمد بعض من خصائصها من بُعد تطبيق المعرفة في أنموذج الدراسة الحالية.
3. ويظهر أيضاً من قيمة الميل الحدي (B_1) والتي بلغت (0.704) بأن التغيير في تطبيق المعرفة بمقدار واحد صحيح سيفضي إلى تغير في المنظمات الذكية بما قيمته (0.704)، أي بنسبة تغير مساوية إلى (70.4%) وهي نسبة عالية لتفصير العلاقة التأثيرية لتطبيق المعرفة في المنظمات الذكية.
4. وتأكد قيمة معامل التحديد (R^2) والتي كانت مساوية إلى (0.496) أن ما يحصل من تغير تأثيري مباشر في المنظمات الذكية وبنسبة (64.96%) يرجع سببه إلى تطبيق المعرفة منفرداً عن باقي أبعاد إدارة المعرفة، وأن ما نسبته (50.4%) من التغيير في المنظمات الذكية يعود إلى عوامل أخرى لا يتضمنها أنموذج الدراسة الحالية.

وعليه نستنتج أن تطبيق مديریات الجوازات والإقامة في السليمانية لعملية تطبيق المعرفة من قبل العاملين فيها وفي اثناء مزاولتهم لواجباتهم الوظيفية سوف يؤدي وبشكل مباشر إلى تحويل تلك المديریات إلى منظمات ذكية. ومن هذه النتائج نستدل على صحة فرضية التأثير الفرعية الرابعة والخاصة بالتأثير والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذودلالة احصائية عند مستوى 0.05 لتطبيق المعرفة في المنظمات الذكية في المديريات المبحوثة).

الجدول (17) نتائج التأثير تطبيق المعرفة في المنظمات الذكية

المنظمات الذكية (المعتمد)						الأنموذج
Sig.	t الجدولية	t المحسوبة	R^2	B_1	B_0	
0.000	1.654	13.117	0.496	0.704	1.461	بعد تطبيق المعرفة (المستقل)
$N = 177 P \leq 0.05$						* قيمة t الجدولية بدرجة حرية (175)

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي



المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترنات

اولاً: الاستنتاجات

وضعت الدراسة الحالية بعض من الاستنتاجات والتي يمكن استعراضها في الآتي:

1. يستدل من آراء أفراد عينة الدراسة في المديريات المبحوثة على أن هناك اختلافاً في أرائهم تجاه مستويات أهمية أبعاد متغير إدارة المعرفة والمتمثلة بكل من توليد المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، شارك المعرفة، وتطبيق المعرفة.
2. تبين أن ما يقارب من ثلث أفراد العينة في المديريات المبحوثة ليس لديهم مشاركات في الدورات التدريبية مما ينعكس سلباً على مهاراتهم وقدراتهم المعرفية وبالتالي ضعف مستويات مشاركتهم في بناء المنظمات الذكية.
3. أتفق أفراد العينة على أن إدارة المديريات المبحوثة توفر التخصيصات المالية الازمة لتمويل الأفكار الإبداعية إلا أن التحفيز من قبل تلك الإدارة على تشكيل فرق متعددة لاكتساب المعرفة جاء بمستويات متوسطة.
4. وجد أن المديريات المبحوثة تقوم بالاحتفاظ بالمعرفة عن طريق اساليب التوثيق الالكترونية التي تستند على الموارد البشرية والذين يمتلكون معارف وخبرات بمستويات عالية غير أن الحرص على الاحتفاظ بتلك الموارد جاء بمستويات دون الطموح.
5. ظهر أن هناك تأثيراً مباشراً لإدارة المعرفة في بناء المنظمات الذكية ما يشير إلى أن آلية منطلقات لازمة لتحول المديريات المبحوثة إلى منظمات ذكية لابد أن يكون عن طريق عمليات إدارة المعرفة أو عن طريق أبعادها منفردة أو مجتمعة مع بعضها.

ثانياً: المقترنات

تبنت الدراسة الحالية مجموعة من المقترنات والتوصيات والتي اعدت في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل لها وعلى وفق الآتي:

1. مشاركة العاملين في مديريات الجوازات والاقامة في السليمانية بالدورات التدريبية التخصصية والتي تساهم في رفع مهاراتهم وقدراتهم ذات الصلة بالجوانب المعرفية وأساليب التحول للمنظمات الذكية.
2. تحسين وسائل تحفيز العاملين التي تعتمدها إدارة المديريات المبحوثة وبما يتاسب مع تحقيق المنافع من تشكيل الفرق المتعددة والتي تساعده في اكتساب وتحسين المعرفة وتشاركها لدى أولئك العاملين ما يمكنهم من المساهمة الجادة في بناء المنظمات الذكية.
3. ضرورة الحرص على الاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة والتي تمتلك الخبرات المعرفية وذلك من خلال وضع البرامج والإجراءات التنظيمية كنظم المكافأة والتحفيز المادية والمعنوية التي تزيل معوقات الاحتفاظ بهم.
4. الاهتمام بالاستماع إلى اقتراحات الموظفين عند عملية اتخاذ القرارات الخاصة بمشاركة المعرفة إذ لا يكفي اتاحة سهولة الوصول للمعلومات من قبلهم لكي تتحقق المشاركة المعرفية بل لابد من اقتراحها بمشاركة مشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها.
5. أن تعمل إدارة المديريات المبحوثة على مراجعة أخطائها الإدارية والاعتراف بها وخصوصاً تلك التي تساهم في إعاقة تطبيق أبعاد المعرفة لديها وكذلك الأخطاء التي لا تساعده في التوجه لبناء المنظمات الذكية.



قائمة المصادر

1. المصادر العربية

اولاً: الرسائل والاطار الجامعية

1. ابو علبة، تامر(2018)" دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية" رسالة ماجستير. الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.
2. ردايدة، إيناس محمد أمني(2016) أثر خصائص امنظمة الذكية يف إدارة الازمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان. رسالة ماجستير منشورة. كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
3. شعباني، مريم، (2016)، **مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري**: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة"، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خضراء بسكرة.الجزأر.
4. شيروانى، عبدالرحمن زرار عبدالرحمن(2019)" تحليل علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بعمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق التميز المنظمي" دراسة تحليلية لأراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة
5. عبدالله، ده رون فريدون(2018)" دور مصادر القوة التنظيمية ومستلزمات التنفيذ الاستراتيجي في امكانية التحول الى المنظمات الذكية" دراسة تحليلية لاراء من العاملين في عدد من المصارف الخاصة في اقليم كورستان-العراق، الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد- جامعة السليمانية كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال.
6. عبودي، صفاء ادريس عبودي والمعاضيدي، معن وعده الله (2019) أثر مبادئ المنظمة الذكية في تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية، دراسة تحليلية في عينة من الكليات الاهلية في اقليم كردستان العراق.
7. القيسية، نصري محمود حسين (2016) أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين ممارسات سلسلة التوريد، دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير قدمت الى كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان،الأردن.
8. ليلى غضبان، ايمان عريف (2018) أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الاستشارية محمد الصديق بن يحيى - جيجل، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير- جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.
9. المناصير، موسى حسن حسين (2017) أثر إدارة المعرفة في تحديد أولويات التنافسية: الدور الوسيط لرشاقة سلسلة التوريد، دراسة حالة في مجموعة شركات المناصير، أطروحة دكتوراه قدمت إلى كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان،الأردن.
10. ندي صارم (2019) " دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري" دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية.

ثانياً: الدوريات والمجلات العلمية

1. احمد، أفين محمد صالح واسماعيل، جكر مصطفى(2018)" دور أبعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية- دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الاعمال الصغيرة في محافظة دهوك، مجلة جامعة دهوك (العلوم الإنسانية والاجتماعية)، المجلد 21، العدد 1.
2. زكرياء، عبدالعزيز بشار حبيب ورؤوف، رعد عدنان (2018) عمليات إدارة المعرفة أداة لتعزيز عملية تطوير المنتجات، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة - نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد: 37، العدد: 117.
3. السمان، ثائر احمد سعدون والجبوري، سيف خلف عط الله(2020)" استراتيجيات الريادة ودورها في بناء المنظمات الذكية" دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة الموصل، جامعة تكريت/ كلية الادارة والاقتصاد/ مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية/ المجلد(16) العدد(49).
4. العайд، سرى، والطيط أحmed، (2017)، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديرى شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للادارة، المجلد 37، العدد 1.
5. فرعون، محمد والعززي، سعد والخالدي، عواد(2015) صياغة إستراتيجية ريادية الاعمال لتطوير إنموذج المنظمات الذكية بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق، أسياب سيل، كورك)، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والادارية، (33)10.

2. المصادر الأجنبية

1. Almansoori, Afrah, et al. (2021) "Critical Review of **Knowledge Management in Healthcare.**" Recent Advances in Intelligent Systems and Smart Applications.
2. Arturo Molina, Pedro Ponce, Miguel Ramirez, Gildardo Sanchez-Ante (2016) "**Designing a S2-Enterprise (Smart x Sensing) Reference Model**", Luis M. Camarinha-Matos; Hamideh Afsarmanesh. 15th Working Conference on Virtual Enterprises (PROVE), Amsterdam, Netherlands. Springer, IFIP, Advances in Information and Communication Technology, AICT434, Collaborative, Systems for Smart Networked Environments.
3. Calza, F., & Parmentola, A., & Tutore, I. (2017). **Types of green innovations: Ways of implementation in a non-green industry.** Sustainability, 9(8), 1301-1317 International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. (9), No. (2).
4. Cao.Q & M.Thompson & J.Triche (2013) **Investigating the role of business processes and knowledge management systems on performance:** A multi-case study approach, International Journal of Production Research, Vol. 51, No. 18.
5. Daft, R., Murphy, J., & Willmoff, H. (2020). **Organization theory & Design Anternationl perspective** (Vol. Fourth Editiom). Australia: Cengage learning EMEA.
6. Emadzade,M&Abdar,E(2012) **knowledge management capabilities and organizational performance**, Journal of Contemporary Research in business, Vol. 3, No.11.
7. Judge , William Q. & Blocker, Christopher P. (2008). **Organizational Capacity For Change And Strategic Ambidexterity**, European Journal. Of Marketing, Vol (42) ,NO (9).
8. judicial , (2006) , " **organizational change and development** ", adult education perspectives for education.
9. Massingham.P, Al Holaibi.M (2017) **Embedding Knowledge Management into Business Processes**, Knowledge and Process Management, Vol: 24 No: 1.
10. Mohajan. Haradhan (2017) **The Roles of Knowledge Management for the Development of Organizations**, Journal of Scientific Achievements, Vol: 2. No: 2.
11. Nasabi,n,a,& Safarpour ,a,r ,(2009)," **Key Factors in Achieving to an Intelligent Organization in the View of Employee** in Shiraz University of Medical Science", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Shiraz, Iran.
12. Nouri.B.A, Mousavi. M.M & Soltan.M (2016) **Effect of Transformational Leadership and Knowledge Management Processes on Organizational Innovation** in Ardabil University of Medical Sciences. International Journal of Management, Accounting and Economics. Vol: 3. No: 11.
13. Park, M. &, Bleischwitz, R.,& Han, K.,& Jang, E., & Joo, J. (2017). **Eco-Innovation Indices as Tools for Measuring Eco-Innovation.** Sustainability.Journal of Technology Management & Innovation, Vol.(9), No. (12).
14. Sathishkumar.A.S & P. Karthikeyan (2017) A study on **Effective Organizational Learning Through Knowledge Management Model.** International Journal of Research in commerce & Management. Vol: 8. No: 4.
15. Tansley, Carole& Kirk, Susan, Williams, & Barton , Harry.(2014). **Tipping The Scales: Ambidexterity Practices On E-Hrm Projects.** Journal.. Employee Relations, Vol.(36) NO (4).