



**Tikrit Journal of Administrative  
And Economic Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Studying the reality of the knowledge management infrastructure: A survey study in the Asia cell Mobile Communications Company in Iraq**

Researcher: Muhammad S. Ayoub  
College of Administration and Economics  
University of Mosul  
[Mohammedsulaiman@gmail.com](mailto:Mohammedsulaiman@gmail.com)

Assist. Prof. Dr. Huda Abdel Rahim Ehsin  
College of Administration and Economics  
University of Mosul  
[Huda\\_abdulrahem@uomosul.edu.iq](mailto:Huda_abdulrahem@uomosul.edu.iq)

**Abstract**

The research dealt with the reality of the knowledge management infrastructure in Asia cell for mobile communications in Iraq, as the dimensions of the knowledge management infrastructure were represented by (organizational culture, organizational structure, information technology, shared knowledge). It was applied to a random sample of employees working in the company, amounting to (250) employees and in various work sites (manager, department head, unit official, division official, employee).

The research used the questionnaire as a main tool for collecting data and information as well as field visits. The research sought to test a number of hypotheses related to the research variable, in order to answer questions related to the research problem and reach the objectives set. It is a key factor in the success of organizations of different specializations and contributes to achieving high competitiveness, and this requires a sound infrastructure appropriate to the nature of the organizations.

**Keywords:** Infrastructure for knowledge management, Asia cell for mobile communications.

**دراسة واقع البنية التحتية لإدارة المعرفة: دراسة مسحية في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق**

أ.م.د. هدى عبد الرحيم حسين  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

الباحث: محمد سليمان أيوب  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

**المستخلص**

تناول البحث واقع البنية التحتية لإدارة المعرفة في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق إذ تمثلت أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة بـ(الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، المعرفة المشتركة). وطبق على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في الشركة بواقع (250) موظف وبمختلف مواقع العمل (مدير، رئيس قسم، مسؤول وحدة، مسؤول شعبة، موظف).

واستخدم البحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات فضلاً عن الزيارات الميدانية وقد سعى البحث لاختبار عدد من المقترحات المتعلقة بمتغير البحث، وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث والوصول إلى الأهداف الموضوعية، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها، تعد البنية التحتية لإدارة المعرفة عاملاً أساسياً في نجاح المنظمات على اختلاف اختصاصاتها وتسهم في تحقيق قدرة عالية في التنافسية، وهذا يتطلب بنية تحتية سليمة وملائمة لطبيعة المنظمات.

**الكلمات المفتاحية:** البنية التحتية لإدارة المعرفة، شركة آسييل للاتصالات النقالة.

## المقدمة

أصبح الاهتمام بإدارة المعرفة دوراً مهماً وكبيراً في التأثير على المنظمة بشكل عام، ولا يمكن أن يتم ذلك دون توفر مستلزمات تؤدي إلى تحقيق المعرفة وإدارتها لذلك الدور، ويؤدي اهتمام منظمة ما بإدارة المعرفة إلى تأثيرات مهمة وكبيرة، ويمكن تلمس آثارها من خلال ما تتركه هذه الممارسة من آثار واضحة على الكثير من الأنشطة التي تقوم بيها المنظمة. وتعد البنية التحتية لإدارة المعرفة هي الأساس الذي تكمن فيه المعرفة، وهذه المعرفة هي التي تعطي الخصوصية للمنظمة، إذ تم تعريفها وتصنيفها إلى تصنيفات عدة كون المعرفة ليست نوعاً واحداً متجانساً ومنظماً، إذ ليس لها شكلاً محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد. ومن أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في المنظمة لا بد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة فيها أو تطوير آليات وعمليات لتحويلها إلى معرفة صريحة قابلة للقياس والتجسيد في شكل منتجات وخدمات. إن رفع مستوى جودة قطاع الاتصالات يستلزم توفر البنية التحتية لإدارة مواردها المعرفية القادرة على مواجهة التغيرات والتطورات في البيئة، ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة الدراسة لتناولها إحدى الموضوعات المهمة والتي لها الدور الكبير في أداء المنظمات بعامه والمنظمة المبحوثة بخاصة في ظل التغيرات والتحديات التي تواجهها، فضلاً عما أثبتته نتائج العديد من الدراسات لهذه الموضوعات التي اختبرت في بيئات مختلفة لأهميتها في إبراز أداء المنظمة وأهدافها، ولحاجة منظماتنا وبيئاتنا لمثل هذه الدراسات جاءت الدراسة الحالية لاختبار هذا الموضوعات في قطاع الاتصالات النقالة في العراق والمتمثلة بشركة آسييل النقالة.

مما تقدم تمثل هدف البحث في التعرف على الجدل الفكري والعلمي لمتغير الدراسة في جانبه النظري، أما في الجانب العملي تم دراسة الوصف والتشخيص لمتغير الدراسة.

## المبحث الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** نظراً لأهمية هذا الموضوع فقد تناولته دراسات عديدة ومن زوايا متعددة ركز البعض منها على أهمية البنية التحتية لإدارة المعرفة من خلال تحديد علاقتها بعدد من المتغيرات كالأداء وعمليات الإبداع الرسمية في المنظمات (Qin, et al., 2021) ودعم جودة العمليات التطويرية في منظمات الخدمة الصحية (Karlton, et al., 2020) لأصحاب المصالح المشتركة (Pearsall, et al., 2022) ولقد كان لهذه الدراسات إسهامات واسعة في تهيئة أطر مفاهيمية واضحة للموضوع وبما ينعكس على الواقع الميداني للدراسة، وبذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الزيارة الميدانية التي أجراها الباحث لعدد من الأفراد العاملين في أقسام ووحدات الشركة، إن الاهتمام بالبنية التحتية لإدارة المعرفة كان ضئيلاً ومحدوداً ولم يكن لصالح أداء الشركة المبحوثة، فضلاً عن ضعف الإلمام بمتغيرات وأبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة التي قد يترتب عليها ضعف قدرتها على تقديم خدماتها في جميع المحافظات العراقية وعدم القدرة على

تحسين مركزها التنافسي ومن ثم الفشل في تغطيتها لخدمات الاتصالات النقالة في العراق والتأثير على كمية أرباحها، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة من خلال طرح عدد من الأسئلة البحثية وكالاتي:

1. هل لدى الافراد عينة البحث فكرة واضحة عن البنية التحتية لإدارة المعرفة؟
2. هل تتوافر أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: يمكن القول إن أهميته ستحدد على النحو الآتي:

**الأهمية النظرية:** أهمية المتغير المبحوثة (البنية التحتية لإدارة المعرفة) في ادبيات تكنولوجيا ونظم المعلومات بوصفه موضوع معاصر مما دفع الباحث الى استحضار ما أجاد به الفكر الإداري في هذا الاتجاه من اجل الخروج برؤية واضحة تحدد الواقع الذي تمارسه البنية التحتية لإدارة المعرفة.

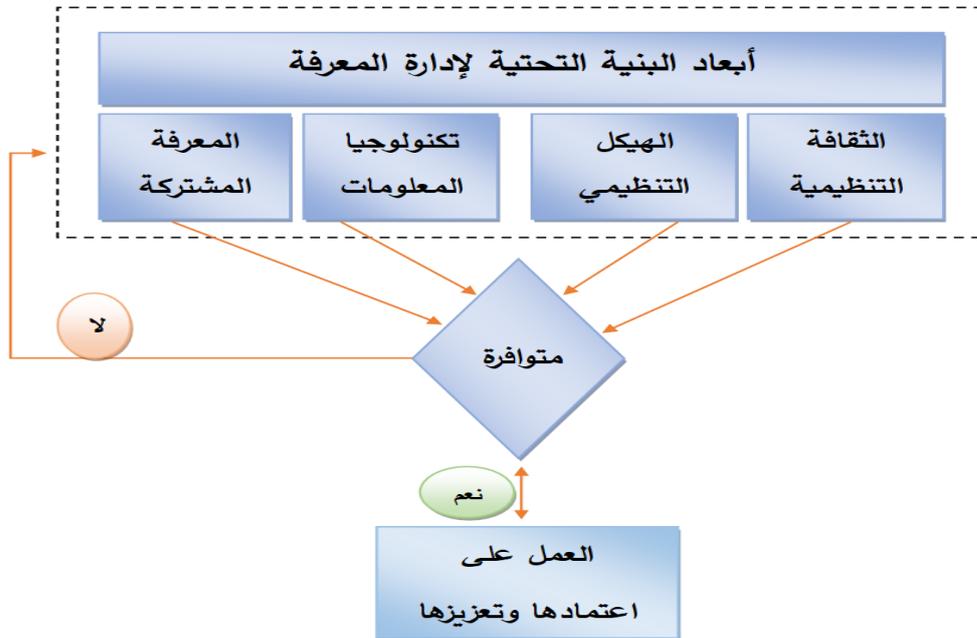
**الاهمية الميدانية:**

1. يستمد البحث أهميته الميدانية من أهمية القطاع الذي طبقت به والتمثل بقطاع الاتصالات، من خلال تزويد فئات المجتمع كافة بخدمات الاتصال النقالة العالية الجودة ولجميع المدن العراقية مما يجعل تغطيتها الأوسع بين مشغلي خدمات الاتصال في العراق.
2. أهمية المقاييس المعتمدة في قياس وتشخيص متغيرات الدراسة في المنظمة المبحوثة والتي تنسجم مع المقاييس والمؤشرات الدولية والعالمية التي تم طرحها في الأبحاث والدراسات التي طبقت في بيئات عربية وأجنبية والتي لم تحظ بالاهتمام الكافي على مستوى البيئة العراقية – على حد اطلاع الباحث- مما دفعه للسعي إلى تفعيلها في المنظمة المبحوثة.

**ثالثاً. اهداف البحث:** يرمي البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تأشيرها في الاتي:

1. تقديم إطار معرفي متكامل لمتغير البحث المتمثلة بالبنية التحتية لإدارة المعرفة.
2. بناء نموذج افتراضي لمتغير البحث بالاعتماد على الأبعاد الأساسية لمتغير البنية التحتية لإدارة المعرفة والمتمثلة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، المعرفة المشتركة)
3. التعرف على واقع البنية التحتية لإدارة المعرفة.

رابعاً. أنموذج البحث الفرضي:



الشكل (1): أنموذج البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحثان استناداً الى ادبيات الدراسة.

خامساً. فرضية البحث: اعتمد البحث على فرضية أساسية مفادها الآتي:  
تتوافر أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة في المنظمة المبحوثة.

سادساً. منهج البحث ومجتمعه وعينته: لتحقيق أهداف البحث المشار إليها آنفاً استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد الجانب النظري على مجموعة من المصادر الأجنبية والدوريات الأجنبية، فضلاً عن الدراسات والبحوث والمقالات المتوفرة في الانترنت، في حين استند الجانب الميداني على استمارة الاستبانة، والتي أعدت اعتماداً على المقاييس والفقرات الواردة في المصادر والادبيات المهمة بموضوع البحث، ويوضح الجدول رقم (١) فقرات الاستبانة ومصدر كل فقرة.

الجدول (١): البناء الهيكلي لاستمارة الاستبانة المعتمدة في البحث

| الابعاد الرئيسية              | المتغيرات الكامنة (الفرعية) | (المتغيرات) (المشاهدة) الرمز في متن البحث | الباحث                  |
|-------------------------------|-----------------------------|---|-------------------------|
| البنية التحتية لإدارة المعرفة | الثقافة التنظيمية           | X11-X17                                   | (Karlton, et al., 2020) |
|                               | الهيكل التنظيمي             | X21-X26                                   | (Mehmood, et al., 2021) |
|                               | تكنولوجيا المعلومات         | X31-X36                                   | (البشيتي واخرون، ٢٠٢٢)  |
|                               | المعرفة المشتركة            | X41-X45                                   |                         |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر أعلاه.

قبل البدء لابد من تحديد حجم العينة المناسبة لتحليل البيانات بشكل دقيق، وبما أن البحث يتطلب تطبيق أسلوب نمذجة المعادلة البنائية لتحليل استمارة الاستبيان؛ لذا سيتم الاعتماد على إحدى البرامج المتاحة عبر مواقع الانترنت في تحديد الحد الأدنى للعينة المطلوبة، والموقع ذات العنوان الآتي: (<https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=89>)  
يطلب منا إدخال عدد من المعلومات وهي كما مدرج في الجدول رقم (٢) الآتي:

الجدول (٢): تقدير حجم العينة

| القيم المختارة | القيم المقبولة                       | المدخلات   |
|----------------|--------------------------------------|--|
| 0.3            | 0.10 صغير<br>0.30 متوسط<br>0.50 كبير | Anticipated effect size<br>حجم التأثير المتوقع                   |
| 0.80           | يجب ان لا يقل عن<br>0.80             | Desired statistical power level<br>مستوى القوة الإحصائية المطلوب |
| 7              | -                                    | Number of latent variables<br>عدد المتغيرات الكامنة              |
| 44             | -                                    | Number of observed variables<br>عدد المتغيرات المشاهدة (الاسئلة) |
| 0.05           | 0.01<br>0.05<br>0.10                 | Probability level<br>مستوى المعنوية                              |

| المخرجات |   |
|----------|---|
| 170      | Minimum sample size to detect effect<br>اقل حجم عينة لاكتشاف التأثير    |
| 247      | Minimum sample size for model structure<br>اقل حجم عينة للنموذج البنائي |
| 247      | Recommended minimum sample size<br>حجم العينة المطلوب للدراسة           |

1. Cohen, J., (1988), Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd Edition). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
2. Westland, J.C., (2010), Lower bounds on sample size in structural equation modeling. Electronic Commerce Research and Applications, 9(6), 476-487.

إن نتائج الجدول أعلاه تشير إلى أن الحد الأدنى لحجم العينة الملائم لهذه الدراسة هو (247) أي إن على الباحث توزيع استمارة الاستبيان بعدد لا يقل عن (247) استمارة للحصول على الدقة في نتائج نمذجة المعادلة البنائية.

تكوّن مجتمع البحث الحالي من شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق. أما عينته، فقد تمثلت بالأفراد المستجيبين والبالغ عددهم (250) مستجيباً. ويمكن تسويق هذا الاختيار بأهمية المجال التي تمارس فيه الشركة نشاطاتها، ولما تمتلكه من دور حيوي وحساس في خدمة المجتمعات، فضلاً عما تؤديه من دور في دعم اقتصاد المجتمعات. أما فيما يخص تقانات التحليل الاحصائي، فتم الاعتماد على التقانات الميسرة في البرنامج (SPSS.V.26) في انجاز الإطار الميداني للبحث.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### أولاً. البنية التحتية لإدارة المعرفة:

١. مقدمة: البنية التحتية لإدارة المعرفة هي واحدة من أهم عوامل تمكين ادارة المعرفة داخل كل منظمة، من الواضح جدا أن البيانات المتضمنة للمنظمة هي جزء من الاجزاء الرئيسية لإدارة المعرفة، وبذلك تتضمن ادارة المعرفة مستوى معين من التكنولوجيا الخاصة بالاتصال، لتمكين وتسهيل ودعم البنية التحتية لتكون فعالة، وتهيئ الإطار الذي يدعم ويزود المنظمة بوسائل وأساليب تنفيذ المهام مثل، عمليات اتخاذ القرار والممارسات الإبداعية، لكي تتواصل الأنشطة المعرفية بشكل ناجح (الزعيبي والزيدي، ٢٠١٢: ١٣٥).

ارتبطت البنية التحتية لإدارة المعرفة بتقنيات المعلومات والاتصالات التي ساعدت على إحداث تطورات ديناميكية تفاعلية بين الأفراد والمجموعات والشعوب، وإن غالبية الأفراد وبمختلف مستوياتهم وأعمارهم ووظائفهم في مختلف المنظمات التي يعملون فيها يستخدمون التقنيات الحديثة في مجال أعمالهم وداخل منظماتهم. فتغيرت حياة الفرد وكذلك الأنشطة اليومية التي يؤديها من خلال القدرة على التعلم، والاتصال، وأداء المهام بالاستعمال الأفضل للتقنيات المتطورة، لقد صاحب هذا التطور تغييرا اجتماعيا أدى دورا بارزا في صياغة وتجديد طرق حديثة في التفكير والاستجابة للتطورات الحاصلة في العالم، ولقد أصبحت المعرفة وإدارتها الميزة الأساسية للشعوب المتقدمة (الزويبي والبياتي، ٢٠١١: ١٢٢).

٢. مفهوم البنية التحتية لإدارة المعرفة: البنية التحتية لإدارة المعرفة هي قدرات تنظيمية متمثلة بالبنية التحتية الهيكلية والثقافية والتكنولوجية والتي لها دور في تسهيل عمليات إدارة المعرفة من اكتساب المعرفة وتحويلها إلى معرفة يمكن الاستفادة منها وتطبيقها بين أرجاء المنظمة والعمل على حمايتها في سبيل تحقيق الفاعلية التنظيمية (جلاب، ٢٠١٣: ٥٤). ويمكن عرض مفهوم البنية التحتية لإدارة المعرفة من خلال الجدول رقم (٣).

الجدول (٣): مفهوم البنية التحتية لإدارة المعرفة من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

| المفاهيم  | المصدر                          |
|---|---------------------------------|
| الركيزة الرئيسة التي تكون فيها المعرفة بصورة عمليات تعمل على مساعدة المنظمة على توليد المعرفة، اكتسابها، اختبارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها وتحويل كافة المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة إلى معارف هامة لكافة الأنشطة الإدارية كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي   | نجم، ٢٠٠٨: ٩٥                   |
| شروطاً ضرورياً لتعزيز عمليات ادارة المعرفة داخل المنظمة وهي قدرات تنظيمية تساهم في تسهيل اكتساب المعرفة ونقلها وتطبيقها داخل المنظمة وحمايتها لتحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة.  | عبد القادر، ٢٠١٤: ٦١            |
| بانها اليات تطوير المعرفة داخل المنظمة التي تحفز عملية تكوين وتوليد المعرفة.  | Fernandez, Sabherwal, 2017: 187 |
| كل الامكانات المادية والبشرية والفكرية والمعرفية والمعلوماتية المتاحة في المنظمة والتي من شأنها في حال اعتماد ادارة المعرفة لبنيتها التحتية ان تحقق مخرجات كبيرة ضمن الاهداف المرسومة.  | العجمي، ٢٠١٧: ٥٣                |
| مقومات ثقافية وتنظيمية وتكنولوجية وخبرات متجانسة داخل بيئة أعمال المنظمات الأهلية؛ تدعم عمليات تخطيط ونقل ومشاركة المعرفة بطريقة آمنة وفعالة. كما إن تطبيق المعرفة بطريقة فعالة وصحيحة سيساعد المنظمات على زيادة ميزتها التنافسية. تسهيل إدارة المعرفة يعتمد على وجود قدرات إدارة المعارف. تساعد هذه القدرات في تكوين المعرفة من خلال دمج / دمج الموارد المختلفة لها تأثير إيجابي، وفعالية إدارة المعارف، والفاعلية التنظيمية | Shannak, et al., 2017: 165      |

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى المصادر أعلاه.

وبناءً على ما تقدم فقد تبين للباحث أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين بخصوص تحديد مفهوم البنية التحتية لإدارة المعرفة، وإن هناك خيطاً منهجياً يجمعها من خلال تامين حالة من التفاعل بين

مختلف الأجهزة والبرمجيات وعلى نحو يساهم في تخزين المعرفة ونشرها ومشاركتها. وعليه يمكن القول إن مفهوم البنية التحتية لإدارة المعرفة يكمن في عدد من الجوانب لعل من أهمها:

أ. الجوانب المكونة للبنية التحتية لإدارة المعرفة والتي تتضمن المكونات (المادية، التنظيمية، الهيكلية، التكنولوجية، البشرية).

ب. الجوانب الخاصة بعمليات إدارة المعرفة منذ توليدها واكتسابها ونقلها وتخزينها والاحتفاظ بها.

ج. الجوانب التي تعكس حالة التفاعل والمشاركة بين هذه المكونات وعمليات إدارة المعرفة وتطبيقها واستخدامها.

واستناداً لذلك يمكن تحديد البنية التحتية لإدارة المعرفة بالإفادة من أفكار الباحثين وبما يحقق أهداف الدراسة على أنها مجموعة من القدرات الداعمة للثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وعلى نحو يؤمن المشاركة بالمعرفة وتبادلها باعتماد تكنولوجيا المعلومات المتاحة للمنظمة.

٣. **أهداف البنية التحتية لإدارة المعرفة:** تهدف البنية التحتية لإدارة المعرفة إلى تحقيق قدرات تنظيمية متمثلة بالبنية التحتية الهيكلية والثقافية والتكنولوجية والتي لها دور في تسهيل عمليات إدارة المعرفة من اكتساب المعرفة وتحويلها إلى معرفة يمكن الاستفادة منها وتطبيقها بين أرجاء المنظمة، والعمل على حمايتها في سبيل تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة (عبد القادر، ٢٠١٤: ٢٩).

وكذلك تهدف إلى توفير بيئة مناسبة وبنية تكنولوجية متطورة وثقافة تنظيمية داعمة وهيكل تنظيمي يساعد على تشارك المعرفة بالإضافة إلى توفير ميزانية مناسبة وقيادة فعالة، فهي مقومات ضرورية حيث لا بد من توافرها لنجاح أنشطة إدارة المعرفة (Masa'deh, et al., 2015: 6).

وقد تم التركيز على أهداف إدارة المعرفة منظور القدرات التنظيمية والذي يؤكد على أن البنية التحتية لإدارة المعرفة ماهي إلا مفهوم يصور الأساس لإدارة المعرفة على المدى البعيد ومن الأمور الواجب توافرها (مكاوي وآخرون، ٢٠١٧: ٩٩).

٤. **أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة:** تتضمن البنية التحتية لإدارة المعرفة عدد من الأبعاد التي عرضها الكتاب والباحثين كل من حسب وجهة نظره ويلخص الجدول رقم (٤) هذه الأبعاد وكالاتي:

الجدول (٤): أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

| المصدر                    | أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة   |
|---------------------------|---|
| Kushwaha & Rao, 2015: 383 | تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، المعرفة المشتركة.                               |
| Scullion, 2015: 38        | تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية.                                  |
| مكاوي واللوزي، ٢٠١٧: ١٢٧  | تكنولوجيا المعلومات، اغناء العمل، الشمولية، المعرفة المشتركة، العمل الموحد              |
| العبيدي، ٢٠١٧: ١١٧        | الثقافة التنظيمية، فهم قيمة ممارسة ادارة المعرفة، دعم الادارة العليا، المعرفة المشتركة. |
| Albankaldawli, 2019: 22   | مشاركة المعرفة، الهيكل التنظيمي، دعم الإدارة العليا.                                    |

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى المصادر أعلاه.

- تماشياً مع آراء الباحثين والكتاب بخصوص أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة فقد اعتمدت الدراسة على الأبعاد الآتية: (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، المعرفة المشتركة). وإن مسوغات اختيار هذه الأبعاد تتمثل بالآتي:
- أ. تمثل هذه الأبعاد مدخلاً لتعزيز عمليات المعرفة كافة في المنظمة المبحوثة وتدعم النضج الفكري للأفراد العاملين فيها والقيادات على حد سواء وبما يؤمن لهم المعرفة الكافية في كيفية اعتماد تطبيقات نظم وتكنولوجيا المعلومات.
  - ب. تشكل هذه الأبعاد وحدة متكاملة عند توظيفها واستخدامها على نحو سليم وبما يمكن المنظمة المبحوثة من التعامل مع التغيرات في ميدان عملها والاستعداد لها وتوظيفها لصالحها.
  - ج. اتفاق مجموعة من الدراسات والبحوث على أهمية هذه الأبعاد، فضلاً عن كونها الأكثر تأثيراً في ميدان عمل المنظمة المبحوثة.
١. **الثقافة التنظيمية:** إن إدراك المنظمات لمصدر نجاحها ينبغي أن يبدأ من مدى استثمارها في الثقافة التنظيمية بالشكل الذي يعزز قوتها والقدرة على المحافظة عليها ومن هنا تحتاج المنظمات إلى أن تكون هنالك اهتمام واسع وكبير في الثقافة التنظيمية من أجل أن يكون ادائها أفضل، فإن الاختلاف بين المنظمات سيكون في الأداء (العبيدي، ٢٠١٧: ١١٧). يتم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة محددة من القيم والمعايير التي تتحكم في طريقة مشاركة الأفراد والمجموعات داخل المنظمة والتفاعل مع بعضهم البعض ومع أصحاب المصلحة خارج المنظمة (Albaz, 2014: 38).
- الثقافة التنظيمية أمر بالغ الأهمية في تسهيل التفاعل بين الأفراد والتعاون الضروري لتدفق ومشاركة المعرفة والعمل الجماعي. يوفر للأفراد القدرة على التنظيم الذاتي لمعرفتهم لتسهيل حل المشكلات وتبادل المعرفة (Albankaldawli, 2019: 22).
٢. **الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي كجانب من جوانب البنية التحتية لإدارة المعرفة يسهل التعيين الرسمي للعمل ويوفر أيضاً آليات الرقابة الإدارية لدمج أنشطة العمل (Kushwaha & Rao, 2015: 383) يشير الهيكل التنظيمي إلى التنظيم الدائم للمهام والأنشطة المركزية ومدى تركيز سلطة اتخاذ القرار على المستويات العليا للمؤسسة، غالباً ما يُنظر إلى الهياكل الموزعة على أنها تسهل إدارة المعرفة الناجحة (Salehi, et al., 2012: 521). الهيكل التنظيمي هو عامل رئيسي في تسهيل تدفق المعرفة داخل المنظمة من خلال السياسات والعمليات وأنظمة المكافآت التنظيمية واستخدام الحوافز لتحديد كيفية تدفق المعرفة لاحقاً في جميع أنحاء المنظمة (Masa'deh, 2019: 232).
٣. **تكنولوجيا المعلومات:** أصبحت تكنولوجيا المعلومات يوماً بعد يوم تمثل سلاحاً استراتيجياً يساعد بشكل كبير على تعزيز الاستراتيجية من خلال توفير أفضل البيانات داخل المنظمة وخارجها، وتتكون من المكونات المادية للحواسيب وبرمجيات البيانات وتقنيات الخزن والنشر والنقل وتطبيقاته والتي تتطلبها المنظمة أو الشركة من أجل تعزيز ذاتها، وقد بدأ الابتكار التكنولوجي يمثل دمج المعرفة والصناعات التقنية للوصول إلى عملية جديدة، وتعتمد التطوير لاختبار التكنولوجيا المبتكرة التي تسهل عملية تبادل وتقاسم المعرفة وتطوير التعاون التنظيمي والاستراتيجي

(مصطفى، ٢٠١٠: ٧٨). تتطلب البنية التحتية لإدارة المعرفة مستويات من التكنولوجيا لتكون فعالة، لأجل انشاء وتوليد وتبادل وتنظيم وتطبيق أفضل للمعرفة تكون الحاجة ماسة إلى بنية تحتية تكنولوجية، وتشكل البنية التحتية الأساسية مخازن البرمجيات والانترنت وشبكة المعلومات وبرنامج التصفح حيث تنتشر بين الشركات الدولية على الأغلب، وعليه يتم التواصل والتشارك والتعاون بالمعرفة من خلال وسائل مجدية توفر المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات وترتبط بين فروع الشركة الواحدة رغم بعد المسافات (Mageswari, et al., 2015: 35).

٤. **المعرفة المشتركة:** تمثل المعرفة المشتركة بين أعضاء المنظمة مجموعة من الخبرات المتراكمة والفهم المشترك للمعرفة والمبادئ والأنشطة التي تدعم الاتصال والتنسيق داخل المنظمة، وتشمل لغة مشتركة ومجالات فردية من المعرفة ومخطط معرفي مشترك ومعايير مشتركة وعناصر المعرفة المهنية المشتركة بين الأفراد الذين يتشاركون المعرفة. هناك مفهومان مهمان يتعلقان بالمعرفة المشتركة وهما القدرة الاستيعابية ومعرفة المجالات المشتركة التي يعمل فيها الخبراء داخل المنظمة. مثل تشارك التمويل مع تكنولوجيا المعلومات لغرض خلق قيمة للمنظمة، وتشارك إدارة الأعمال ونظم معلومات لخلق ميزة إبداعية أخرى داخل المنظمة والتحكم فيها. يصعب تقليد من بيئة خارجية وهكذا (Fernandez & Sabherwal, 2014: 218).

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

**وصف متغير الدراسة وتشخيصه:** ناقش هذا المبحث استجابات عينة الدراسة (الأفراد المبحوثين) تجاه فقرات الاستبيان، وذلك باعتماد بعض الأدوات الإحصائية، وباعتماد البرمجيات الجاهزة (Spss, V.26) للاستدلال على التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونسب الاستجابة وكالاتي:

أولاً. وصف وتشخيص إجابات المبحوثين عن أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة: يشير مضمون هذه الفقرة إلى وصف متغير البنية التحتية لإدارة المعرفة وتشخيصه بدلالة الأبعاد المعبرة عنه في ضوء إجابات المبحوثين عن الفقرات المجسدة لكل منها وعلى النحو الآتي:

أ. **الثقافة التنظيمية:** تُوشر نتائج الجدول رقم (٥) إلى أن بُعد الثقافة التنظيمية تمثل بالفقرات الفرعية (X11-X17)، وبنسبة بلغت (72%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (6%) ونسبة غير المتأكدين من اجاباتهم (22%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.88) وانحراف معياري (0.84) وبمعامل اختلاف (22%) وشدة استجابة (78%)، إذ أسهمت الفقرة (X12) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (77%) بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.76) وشدة استجابة (79%) والتي تنص على (تسهم القيم التي تعتمدها الشركة في كسب المعلومات على نحو فاعل)، وجاءت أقل الاسهامات من الفقرة (X16) بنسبة بلغت (68%) وبوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.89) وشدة استجابة (75%) والتي تشير إلى أن: (تحرص إدارة الشركة على شفافية تدفق المعلومات بين العاملين).

الجدول (٥): وصف وتشخيص بعد الثقافة التنظيمية

| نسبة الاستجابة % | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقياس الاستجابة  |     |             |     |               |     |          |     |               |     | الفقرات      |
|------------------|----------------|-------------------|---------------|------------------|-----|-------------|-----|---------------|-----|----------|-----|---------------|-----|--------------|
|                  |                |                   |               | لا أتفق بشدة (1) |     | لا أتفق (2) |     | غير متأكد (3) |     | أتفق (4) |     | أتفق بشدة (5) |     |              |
|                  |                |                   |               | %                | عدد | %           | عدد | %             | عدد | %        | عدد | %             | عدد |              |
| 78.00            | 22.89          | 0.89              | 3.90          | 0.80             | 2   | 5.60        | 14  | 23.60         | 59  | 42.80    | 107 | 27.20         | 68  | X11          |
| 79.36            | 19.15          | 0.76              | 3.97          | 0.00             | 0   | 3.60        | 9   | 19.60         | 49  | 53.20    | 133 | 23.60         | 59  | X12          |
| 77.68            | 21.00          | 0.82              | 3.88          | 0.80             | 2   | 4.00        | 10  | 22.80         | 57  | 50.80    | 127 | 21.60         | 54  | X13          |
| 77.12            | 21.61          | 0.83              | 3.86          | 1.20             | 3   | 4.40        | 11  | 22.40         | 56  | 51.60    | 129 | 20.40         | 51  | X14          |
| 77.68            | 21.99          | 0.85              | 3.88          | 1.20             | 3   | 4.80        | 12  | 21.20         | 53  | 50.00    | 125 | 22.80         | 57  | X15          |
| 75.36            | 23.70          | 0.89              | 3.77          | 0.80             | 2   | 8.80        | 22  | 22.80         | 57  | 48.00    | 120 | 19.60         | 49  | X16          |
| 78.16            | 21.20          | 0.83              | 3.91          | 0.00             | 0   | 6.40        | 16  | 20.00         | 50  | 50.00    | 125 | 23.60         | 59  | X17          |
| 77.62            | 21.65          | 0.84              | 3.88          | 0.69             |     | 5.37        |     | 21.77         |     | 49.49    |     | 22.69         |     | المعدل العام |
|                  |                |                   |               | 6.06             |     | 21.77       |     | 72.17         |     |          |     |               |     | المجموع      |

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS v26 n=250

وتأسيساً على ما تقدم واستناداً إلى نتائج الوصف التشخيصي للثقافة التنظيمية، يمكن القول إن المنظمة المبحوثة تتمتع بقدر معين من الثقافة التنظيمية وترسيخ القيم فيها للحصول على المعلومات المطلوبة لتأدية أعمالها.

ب. **الهيكل التنظيمي:** يشير الجدول رقم (٦) إلى أن بُعد الهيكل التنظيمي تمثل بالفقرات الفرعية (X21-X26)، ونسبة بلغت (70%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (7%) ونسبة غير المتأكدين من إجاباتهم (23%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.64) وانحراف معياري (0.86) وبمعامل اختلاف (22%) وشدة استجابة (77%)، إذ أسهمت الفقرة (X21) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (80%) بوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.80) وشدة استجابة (81%) والتي تنص على: (تعتمد الشركة على التوثيق في مجال عملها)، وجاءت أقل الإسهامات من الفقرة (X26) بنسبة بلغت (67%) وبوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.91) وشدة استجابة (75%) والتي تشير إلى أن إدارة المصنع المبحوث تمتلك المعلومات بشكل يؤمن فاعلية اتخاذ القرارات).

الجدول (٦): وصف وتشخيص بعد الهيكل التنظيمي

| نسبة الاستجابة % | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقياس الاستجابة  |     |             |     |               |     |          |     |               |     | الفقرات      |
|------------------|----------------|-------------------|---------------|------------------|-----|-------------|-----|---------------|-----|----------|-----|---------------|-----|--------------|
|                  |                |                   |               | لا أتفق بشدة (1) |     | لا أتفق (2) |     | غير متأكد (3) |     | أتفق (4) |     | أتفق بشدة (5) |     |              |
|                  |                |                   |               | %                | عدد | %           | عدد | %             | عدد | %        | عدد | %             | عدد |              |
| 80.56            | 19.95          | 0.80              | 4.03          | 0.80             | 2   | 3.20        | 8   | 16.40         | 41  | 51.60    | 129 | 28.00         | 70  | X21          |
| 76.24            | 22.44          | 0.86              | 3.81          | 0.80             | 2   | 7.60        | 19  | 20.00         | 50  | 52.80    | 132 | 18.80         | 47  | X22          |
| 76.80            | 22.36          | 0.86              | 3.84          | 1.20             | 3   | 4.40        | 11  | 25.60         | 64  | 46.80    | 117 | 22.00         | 55  | X23          |
| 75.28            | 20.56          | 0.77              | 3.76          | 0.80             | 2   | 4.00        | 10  | 27.60         | 69  | 53.20    | 133 | 14.40         | 36  | X24          |
| 76.32            | 24.49          | 0.93              | 3.82          | 1.60             | 4   | 7.60        | 19  | 22.00         | 55  | 45.20    | 113 | 23.60         | 59  | X25          |
| 75.12            | 24.34          | 0.91              | 3.76          | 2.80             | 8   | 5.20        | 13  | 24.40         | 62  | 48.80    | 122 | 18.80         | 47  | X26          |
| 76.72            | 22.36          | 0.86              | 3.84          | 1.33             |     | 5.33        |     | 22.67         |     | 49.13    |     | 21.23         |     | المعدل العام |
|                  |                |                   |               |                  |     | 6.66        |     | 22.67         |     | 70.36    |     |               |     | المجموع      |

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS v26. وتأسيساً على ما تقدم واستناداً إلى نتائج الوصف التشخيصي للهيكل التنظيمي، يمكن القول إن المنظمة المبحوثة تتمتع بقدر معين من الهيكل التنظيمي وترسيخ القيم فيها للحصول على المعلومات المطلوبة لتأدية أعمالها.

ج. تكنولوجيا المعلومات: يشير الجدول رقم (٧) إلى أن بُعد تكنولوجيا المعلومات تُمثل بالفقرات الفرعية (X31-X36)، ونسبة بلغت (70%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (7%) ونسبة غير المتأكدين من إجاباتهم (23%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.85) وانحراف معياري (0.89) وبمعامل اختلاف (23%) وشدة استجابة (77%)، إذ أسهمت الفقرة (X31) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (72%) بوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.89) وشدة استجابة (78%) والتي تنص على (تسهم أنظمة المعلومات المتوفرة بالشركة في تأمين المعلومات الداعمة لأداء المهام الوظيفية)، وجاءت أقل الإسهامات من الفقرة (X34) بنسبة بلغت (64%) وبوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.91) وشدة استجابة (74%) والتي تشير إلى: تتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية بسهولة ووضوح).

الجدول (٧): وصف وتشخيص بعد تكنولوجيا المعلومات

| نسبة الاستجابة % | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقياس الاستجابة  |     |             |     |               |     |          |     |               |     | الفقرات      |
|------------------|----------------|-------------------|---------------|------------------|-----|-------------|-----|---------------|-----|----------|-----|---------------|-----|--------------|
|                  |                |                   |               | لا أتفق بشدة (1) |     | لا أتفق (2) |     | غير متأكد (3) |     | أتفق (4) |     | أتفق بشدة (5) |     |              |
|                  |                |                   |               | %                | عدد | %           | عدد | %             | عدد | %        | عدد | %             | عدد |              |
| 78.08            | 22.82          | 0.89              | 3.90          | 2.00             | 5   | 3.20        | 8   | 23.20         | 58  | 45.60    | 114 | 26.00         | 65  | X31          |
| 77.12            | 22.70          | 0.88              | 3.86          | 2.00             | 5   | 4.40        | 11  | 21.20         | 53  | 50.80    | 127 | 21.60         | 54  | X32          |
| 76.80            | 24.34          | 0.93              | 3.84          | 2.00             | 5   | 6.00        | 15  | 22.80         | 57  | 44.40    | 111 | 24.80         | 62  | X33          |
| 74.40            | 24.59          | 0.91              | 3.72          | 1.60             | 4   | 8.00        | 20  | 26.00         | 65  | 45.78    | 114 | 18.80         | 47  | X34          |
| 78.00            | 22.43          | 0.87              | 3.90          | 0.40             | 1   | 6.00        | 15  | 23.20         | 58  | 44.00    | 110 | 26.40         | 66  | X35          |
| 77.68            | 21.62          | 0.84              | 3.88          | 0.80             | 2   | 6.00        | 15  | 18.80         | 47  | 52.80    | 132 | 21.60         | 54  | X36          |
| 77.01            | 23.09          | 0.89              | 3.85          | 1.47             |     | 5.60        |     | 22.53         |     | 47.23    |     | 23.20         |     | المعدل العام |
|                  |                |                   |               |                  |     | 7.07        |     | 22.53         |     | 70.43    |     |               |     | المجموع      |

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS v26. وتأسيساً على ما تقدم واستناداً إلى نتائج الوصف التشخيصي تكنولوجيا المعلومات، يمكن القول إن المنظمة المبحوثة تتمتع بقدر معين من تكنولوجيا المعلومات وترسيخ القيم فيها للحصول على المعلومات المطلوبة لتأدية أعمالها.

د. المعرفة المشتركة: يشير الجدول رقم (٨) إلى أن بُعد المعرفة المشتركة تمثل بالفقرات الفرعية (X41-X46)، ونسبة بلغت (69%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (8%) ونسبة غير المتأكدين من اجاباتهم (23%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.80) وانحراف معياري (0.90) وبمعامل اختلاف (24%) وشدة استجابة (76%)، إذ أسهمت الفقرة (X41) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (71%) بوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.91) وشدة استجابة (77%) والتي تنص على (تشجيع الشركة العاملين على تطوير ذاتهم من خلال إشراكهم في مختلف المعارف)، وجاءت أقل الاسهامات من الفقرة (X43) بنسبة بلغت (68%) وبوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.89) وبمعامل اختلاف (24%) وشدة استجابة (75%) والتي تشير إلى: (تعزز الشركة ثقافة تبادل المعرفة بين العاملين لديها).

الجدول (٨): وصف وتشخيص بعد المعرفة المشتركة

| نسبة الاستجابة % | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقياس الاستجابة  |     |             |     |               |     |          |     |               |     | الفقرات      |
|------------------|----------------|-------------------|---------------|------------------|-----|-------------|-----|---------------|-----|----------|-----|---------------|-----|--------------|
|                  |                |                   |               | لا أتفق بشدة (1) |     | لا أتفق (2) |     | (3) غير متأكد |     | أتفق (4) |     | أتفق بشدة (5) |     |              |
|                  |                |                   |               | %                | عدد | %           | عدد | %             | عدد | %        | عدد | %             | عدد |              |
| 77.44            | 23.60          | 0.91              | 3.87          | 2.00             | 5   | 5.20        | 13  | 21.20         | 53  | 46.80    | 117 | 24.80         | 62  | X41          |
| 75.20            | 25.65          | 0.96              | 3.76          | 3.60             | 9   | 5.60        | 14  | 22.80         | 57  | 47.20    | 118 | 20.80         | 52  | X42          |
| 75.04            | 23.80          | 0.89              | 3.75          | 2.80             | 7   | 4.80        | 12  | 24.00         | 60  | 51.20    | 128 | 17.20         | 43  | X43          |
| 76.64            | 22.61          | 0.87              | 3.83          | 1.60             | 4   | 5.20        | 13  | 22.00         | 55  | 50.80    | 127 | 20.40         | 51  | X44          |
| 75.76            | 23.05          | 0.87              | 3.79          | 1.60             | 4   | 5.20        | 13  | 25.60         | 64  | 48.00    | 120 | 19.60         | 49  | X45          |
| 76.02            | 23.74          | 0.90              | 3.80          | 2.32             |     | 5.20        |     | 23.12         |     | 48.80    |     | 20.56         |     | المعدل العام |
|                  |                |                   |               | 7.52             |     |             |     | 23.12         |     |          |     | 69.36         |     | المجموع      |

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS v26. وتأسيساً على ما تقدم واستناداً إلى نتائج الوصف التشخيصي للمعرفة المشتركة، يمكن القول إن المنظمة المبحوثة تتمتع بقدر معين من المعرفة المشتركة وترسيخ القيم فيها للحصول على المعلومات المطلوبة لتأدية أعمالها.

٥. خلاصة وصف متغير البنية التحتية لإدارة المعرفة: تكشف معطيات الجدول رقم (٩) عن وجود اتفاق بنسبة (71%) من المبحوثين على إجمالي الفقرات المعبرة عن الأبعاد الأربعة للبنية التحتية لإدارة المعرفة والمتمثلة بـ(الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، المعرفة المشتركة) وبوسط حسابي الذي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.83) ومعامل اختلاف (22%) ونسبة استجابة (74%) وحقق بعد الثقافة التنظيمية أعلى إسهامات الاتفاق وعلى نحو جعله في المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى وبنسبة اتفاق (72%)، بينما امتلك بعد الهيكل التنظيمي المرتبة الثانية بنسبة اتفاق بلغت (70.67%)، وحصل بعد تكنولوجيا المعلومات على المرتبة الثالثة وبنسبة اتفاق (70.43%)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد المعرفة المشتركة بنسبة اتفاق (69.36%).

الجدول (٩): ملخص وصف وتشخيص متغير البنية التحتية لإدارة المعرفة

| المعطيات |                  |                  |                   |               |                             | الثقافة التنظيمية | الابعاد |
|----------|------------------|------------------|-------------------|---------------|-----------------------------|-------------------|---------|
| الترتيب  | نسبة الاستجابة % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الاتفاق (أتفق بشدة واتفق) % |                   |         |
| الأول    | 77.62            | 21.65            | 0.84              | 3.88          | 72.17                       | الثقافة التنظيمية | الابعاد |
| الثاني   | 64.20            | 18.30            | 0.70              | 3.21          | 70.67                       | الهيكل التنظيمي   |         |

| المعطيات |                  |                  |                   |               |                            |                     |
|----------|------------------|------------------|-------------------|---------------|----------------------------|---------------------|
| الترتيب  | نسبة الاستجابة % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الاتفاق (أفق بشدة واتفق) % |                     |
| الثالث   | 77.01            | 23.09            | 0.89              | 3.85          | 70.43                      | تكنولوجيا المعلومات |
| الرابع   | 76.02            | 23.74            | 0.90              | 3.80          | 69.36                      | المعرفة المشتركة    |
|          | 73.71            | 21.70            | 0.83              | 3.69          | 70.66                      | المعدل              |

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26  
n=250

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

#### أولاً. الاستنتاجات:

1. تعد البنية التحتية لإدارة المعرفة عاملاً أساسياً في نجاح المنظمات على اختلاف اختصاصاتها وتسهم في تحقيق قدرة عالية في التنافسية، وهذا يتطلب بنية تحتية سليمة وملائمة لطبيعة المنظمات.
2. جاء بعد الثقافة التنظيمية بالمرتبة الأولى مما يدل على اهتمام المنظمة بالبحوث بالمبادئ الشخصية للعاملين وكسب المعلومات ومشاركتها وعلى النحو الذي يحقق علاقات إيجابية داخلية وخارجية فيها.
3. حظي بعد الهيكل التنظيمي على المرتبة الثانية مما يشير إلى اعتماد المنظمة المبحوثة إجراءات التوثيق والقواعد المكتوبة فضلاً عن توفر درجة من المرونة وعلى النحو الذي يؤمن فاعلية اتخاذ القرارات.
4. حققت تكنولوجيا المعلومات المرتبة الثالثة كأحد أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة مما يشير إلى توفر نظام محوسب معتمد على التقنيات البرمجية في المنظمة المبحوثة يؤمن خزن المعلومات والمعرفة والرجوع إليها وقت الحاجة لها.
5. وجاءت المعرفة المشتركة بالمرتبة الرابعة والأخيرة والتي تشير إلى ضرورة توافر وتبادل ومشاركة المعرفة بين أقسام المنظمة المبحوثة وفروعها الأخرى عبر مصادر المعلومات المتوفرة لديها.

#### ثانياً. المقترحات:

1. العمل على ترسيخ ودعم مفهوم البنية التحتية لإدارة المعرفة بأبعادها الحالية في المنظمة المبحوثة وعلى النحو الذي يجعلها منفذاً فاعلاً للجهازية التنظيمية وأجراء التغييرات المطلوبة والتي قد تشكل منطلقاً للولوج نحو المجال التنافسي الأفضل.
2. ضرورة استحداث وحدة تهتم بمتابعة آخر التطورات المعرفية والتقنية للتعرف على المستجدات والتغييرات المعلوماتية والعلمية والتي من شأنها أن تعطي نفاذ قوة للمنظمة من خلال ما تمتلكه هذه الوحدة من معلومات ومستجدات.
3. ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية بعدّها أساس وجوهر سلوك الفرد، ويتم ذلك من خلال الاهتمام بشكل أكبر بالقيم والمعتقدات والعادات نحو تطويرها بشكل مستمر.

## المصادر

### أولاً. المصادر العربية:

#### أ. الرسائل والأطاريح

١. عبد القادر، سوزان وليد، (٢٠١٤)، أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري دراسة الدور الوسيط لعمليات ادارة المعرفة، دراسة عينة في المستشفيات الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، ادارة الاعمال، الاردن.
٢. مصطفى، إيمان بشير محمد، (٢٠١٠)، «بعض متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الاستراتيجي»، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل، العراق
٣. العجمي، مشعان بن نايف، (٢٠١٧)، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة لشؤون الوافدين بوزارة الداخلية لنيل درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية العلوم الإدارية، السعودية.

#### ب. المجلات

١. الزعبي والزيدي، ٢٠١٢، تأثير نظم المعلومات الإدارية على عمليات إدارة المعرفة وتطبيق المعرفة، المجلة الدولية للتعلم والتغيير، الجزء ٨. دراسات علوم إدارية، الجامعة الأردنية، الاردن.
٢. البشيتي، رويدة محمد، أديب سالم الأغا، وأشرف محمد مشمش، (٢٠٢٢)، أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز فاعلية النظام اللوجستي بالمنظمات الأهلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية: البنية التحتية لإدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، المورد البشري، المعرفة المشتركة) – تعزيز فاعلية النظام اللوجستي. مجلة الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، (١)١.
٣. العبيدي، ارادن حاتم، (٢٠١٧)، البنية التحتية لإدارة المعرفة كعامل اساسي لنجاح السيناريو الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية دراسة تحليلية اكااديمية في جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد ١٤، العراق.
٤. مكايي، بلسم سميح، رائد (محمد تيسير) مساعده، موسى اللوزي، (٢٠١٧)، أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٣، الاردن.

#### ج. الكتب

١. نجم، عبود نجم (٢٠٠٨). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، عمان: دار الوراق.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

#### A. Dissertations and Thesis:

1. Albaz, M. F., (2014), The impact of information technology and organizational structure on job satisfaction among academic staff at Al-Azhar University in Palestine (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).

#### B. Journals & periodicals:

1. Karlton, A., Sanne, J. M., Aase, K., Anderson, J. E., Fernandes, A., Fulop, N. J., & Andersson-Gare, B., (2020), Knowledge Management Infrastructure to Support Quality

- Improvement: A Qualitative Study of Maternity Services in Four European Hospitals. *Health Policy*, 124(2), 205-215, <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2019.11.005>.
2. Khoza, L. T., (2019), Measuring knowledge sharing behaviour among software development teams. *South African Journal of Information Management*, 21(1), 1-7.
  3. Kushwaha, P., & Rao, M. K., (2015), Integrative role of KM infrastructure and KM strategy to enhance individual competence: conceptualizing knowledge process enablement. *Vine*, 45(3), 376-396.
  4. Masa'deh, R. E., Almajali, D. A., Alrowwad, A. A., & Obeidat, B., (2019), The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction: A Developing Country Perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 14.
  5. Mehmood, N. N., Ahmad, I. I., & Saeed, S. S., (2021), The Effect of Knowledge Management Infrastructure and Capabilities on Organizational Learning in Pakistan. *Journal Of Contemporary Studies*, 10(1), 82-102.
  6. Scullion, Hugh, Vaiman, Vlad and Collings, David G., (2015), Strategic talent management. (Guest editorial). *Employee Relations*, 38 (1). pp. 2-7, <http://dx.doi.org/10.1108/ER-11-2015-0203>.
  7. Shannak, R., Maqableh, M. and Tarhini, A., (2017), The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 30 No. 2, pp. 244-262.
  8. Uma Mageswari, S. D., Sivasubramanian, C., & Srikantha Dath, T. N. (2015). Knowledge management enablers, processes and innovation in small manufacturing firms: A structural equation modeling approach. *IUP Journal of Knowledge Management*, 13(1).

**C. Conference:**

1. Masa'deh, R. E., Gharaibeh, E., Hamdi, A. A., Tarhini, A., Obeidat, D., & Yousef, B. (2015, September). Knowledge sharing capability: A literature review. In *Conference Proceedings (COES&RJ-CP2-5)*, ISBN (E) (pp. 978-969).

**D. Books:**

1. Fernandez. I & Sabherwal. R., (2010), *Knowledge Management Systems and Processes*, M.E. Sharpe Armonk Inc, New York London, England.
2. Becerra-Fernandez, I. and Sabherwal, R., (2014), *Knowledge Management: Systems and Processes*, Routledge, New York.



الملحق (١) الاستبانة  
بسم الله الرحمن الرحيم  
نموذج استبيان

جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم نظم المعلومات  
الإدارية  
الدراسات العليا

م/ الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تمثل هذه الاستبانة جزءاً من متطلبات إعداد رسالة الماجستير في نظم المعلومات الإدارية والموسومة ((دراسة واقع البنية التحتية لإدارة المعرفة في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق)) والتي تسعى لاختبار الصدق الظاهري، وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في اخراج الرسالة بالمستوى المطلوب. قد تم تجزئة الاستبانة إلى جزئين الجزء الأول المتمثل في ((البنية التحتية لإدارة المعرفة))، وقد سعى الباحث لإعداد استبانة تحقق عملية القياس باعتماد مقياس ليكرت الخماسي والمؤلف من خمس اوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، (أتفق بشدة، أتفق، أتفق إلى حد ما، لا أتفق، لا أتفق بشدة).

لذا يرجى تفضلكم بإبداء رأيكم السديد بشأن فقرات الاستبانة، والاجابة على جميع الفقرات الاستبانة لتحقيق هدف الرسالة.

شكراً لكم على اهتمامكم... وتقبلوا فائق التقدير والاحترام.

المشرف العلمي

أ.م. د. هدى عبد الرحيم حسين  
أولاً. المعلومات العامة:

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

العمر: ( ) ٢٥ - ٣٥ سنة ( ) ٣٦ - ٤٥ سنة

( ) ٤٦ - ٥٥ سنة ( ) اكثر من ٥٦ سنة

التحصيل الدراسي: ( ) إعدادية ( ) بكالوريوس

( ) دبلوم عالي ( ) ماجستير

( ) دكتوراه

عدد ساعات استخدام الانترنت كل يوم:

( ) (لا يزيد عن ١) ساعة ( ) ١ - ٣ ساعات

( ) ٤ - ٥ ساعات ( ) ٦ - ٧ ساعات

( ) اكثر من ٧ ساعات

موقعك في العمل: ( ) مدير ( ) رئيس قسم

( ) مسؤول وحدة ( ) مسؤول شعبة

( ) موظف

عدد سنوات الخدمة في الشركة: ( ) لا يزيد عن ١ سنة ( ) ٢ - ٤ سنة

( ) ٥ - ٧ سنة ( ) ٨ - ١٠ سنة

( ) اكثر من ١١ سنة

الباحث

محمد سليمان أيوب الراوجي

## ثانياً: مؤشرات القياس:

البنية التحتية لإدارة المعرفة: تُعرف البنية التحتية لإدارة المعرفة بأنها عبارة عن نطاق الأنظمة، والخدمات التي تدعم وتساند الركن الأساسي لعمل الشركة. فالتقدم التقني أدى إلى تكامل أفضل بين الأنظمة التنظيمية، كخدمات مصادر الموارد البشرية تقنية المعلومات (عبد القادر، ٢٠١٤: ٦٧).

## أولاً: الثقافة التنظيمية

| ت | الفقرة   | اتفق بشدة | اتفق | اتفق إلى حد ما | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|--|-----------|------|----------------|---------|--------------|
| ١ | تتفق المبادئ الشخصية للعاملين في الشركة مع المعتقدات السائدة فيها.           |           |      |                |         |              |
| ٢ | تسهم القيم التي تعتمدها الشركة في كسب المعلومات على نحو فاعل.                |           |      |                |         |              |
| ٣ | يحكم مجالات العمل في الشركة مبدأ مشاركة المعرفة.                             |           |      |                |         |              |
| ٤ | تتيح الشركة أساليب حديثة في تزويد العاملين بالمعرفة ذات الصلة بمستقبل عملها. |           |      |                |         |              |
| ٥ | تمتلك الشركة علاقات ايجابية مع الأطراف الخارجية الفاعلة في بيئتها.           |           |      |                |         |              |
| ٦ | تحرص إدارة الشركة على شفافية تدفق المعلومات بين العاملين.                    |           |      |                |         |              |
| ٧ | تمتلك الشركة الية واضحة للتواصل فيما بين اقسامها ووحداتها.                   |           |      |                |         |              |

## ثانياً: الهيكل التنظيمي:

| ت | الفقرة   | اتفق بشدة | اتفق | اتفق إلى حد ما | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|--|-----------|------|----------------|---------|--------------|
| ١ | تعتمد الشركة على التوثيق في مجال عملها.  |           |      |                |         |              |
| ٢ | يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية وبما يشجع المشاركة الفاعلة بين اقسام الشركة. |           |      |                |         |              |
| ٣ | يحدد سلوك العاملين في الشركة من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات المكتوبة.        |           |      |                |         |              |
| ٤ | يربط دليل العمل بين التقنيات الحديثة والمهام المراد إنجازها في الشركة.             |           |      |                |         |              |
| ٥ | توزيع المهام بين الأفراد في إطار التخصصات.   |           |      |                |         |              |
| ٦ | تتدفق المعلومات بشكل يؤمن فاعلية اتخاذ القرارات.                                   |           |      |                |         |              |

| ثالثا: تكنولوجيا المعلومات |   |           |      |                |         |              |
|----------------------------|---|-----------|------|----------------|---------|--------------|
| ت                          | الفقرة  | اتفق بشدة | اتفق | اتفق إلى حد ما | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
| ١                          | تسهم أنظمة المعلومات المتوفرة بالشركة في تأمين المعلومات الداعمة لأداء المهام الوظيفية. |           |      |                |         |              |
| ٢                          | تجعل الشركة من النظام المحوسب أساسا لتداول المعلومات.                                   |           |      |                |         |              |
| ٣                          | يتم ضبط حركة المعلومات على وفق احداث التقنيات.  |           |      |                |         |              |
| ٤                          | تدقق المعلومات بين المستويات الإدارية بكل سهولة ووضوح.                                  |           |      |                |         |              |
| ٥                          | يتوفر لدى الشركة نظاما فعالا لخرن المعلومات يمكن الرجوع اليها عند الحاجة.               |           |      |                |         |              |
| ٦                          | تتم حوسبة العمل الإداري في شركتنا عبر تأمين المتطلبات التقنية له.                       |           |      |                |         |              |
| رابعا: المعرفة المشتركة    |   |           |      |                |         |              |
| ت                          | الفقرة  | اتفق بشدة | اتفق | اتفق إلى حد ما | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
| ١                          | تشجيع الشركة العاملين على تطوير ذاتهم من خلال اشراكهم في مختلف المعارف.                 |           |      |                |         |              |
| ٢                          | الإحاطة بالمعلومات من قبل العاملين أساسا لتنفيذ القرارات دون تردد.                      |           |      |                |         |              |
| ٣                          | تعزز الشركة ثقافة تبادل المعرفة بين العاملين لديها.                                     |           |      |                |         |              |
| ٤                          | تسهم مشاركة المعرفة في الشرك بين العاملين تعزيز الابداع.                                |           |      |                |         |              |
| ٥                          | تنشر الشركة المعرفة بين اقسامها عبر مصادر المعلومات المتوفرة لديها.                     |           |      |                |         |              |