

الدور الوسيط لتأثير التكنولوجيا في العلاقة بين المعرفة الصريحة والتكيف التنظيمي دراسة حالة الشركة
السودانية للاتصالات (سوداتل) - ولاية الخرطوم - 2025م

The mediating role of technology in the relationship between explicit knowledge and
organizational adaptation: A case study of the Sudanese Telecommunications Company
(Sudatel) - Khartoum State - 2025 AD

د.الخير عمارة محمدعلي عامر¹، د.تھاني الرشيد أحمد حمزة²، د. محمد بدوي محمدعلي³

Elkheir Amair², Tahani Alrasheed, Mohmmmed badwi 3

¹ جامعة كردفان - السودان - كليات بريدة الاهلية - المملكة العربية السعودية

² جامعة السلام - السودان، كليات بريدة الأهلية - المملكة العربية السعودية

³ جامعة كردفان - كلية الاقتصاد والدراسات التجارية - السودان

تاريخ الاستلام : 2025/9/26 ؛ تاريخ القبول : 2025/12/08 ؛ تاريخ النشر : 2025/12/31

ملخص : أهدفت الدراسة إلى تحليل الدور الوسيط لتأثير التكنولوجيا في العلاقة بين المعرفة الصريحة والتكيف التنظيمي، وذلك من خلال التعرف على أثر المعرفة الصريحة على التكيف التنظيمي، وأثرها على الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات. وانطلقت الدراسة من فرضيتين رئيسيتين: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الصريحة والتكيف التنظيمي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الصريحة والتكنولوجيا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الصريحة والتكيف التنظيمي، وأن إدارة الشركة توفر للعاملين مصادر معرفية صريحة مثل المكتبة وقاعدة البيانات، مما يساعد في اكتساب المعرفة الصريحة وتعزيز الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير شبكة الاتصالات الداخلية (الإنترنت) بما يساهم في تسهيل نقل المعرفة الصريحة والأفكار بين جميع الأقسام، كما أوصت بعقد اجتماعات دورية بين الإدارة العليا والعاملين لمناقشة التحديات التي تواجه بيئة العمل، والعمل على تذليلها من قبل الإدارة.

كلمات مفتاحية: المعرفة الصريحة، التكيف التنظيمي، التكنولوجيا.

تصنيف JEL : O33 ; D83 ; M15 ; M10

Abstract:

The study aimed to analyze the mediating role of technology in the relationship between explicit knowledge and organizational adaptability. It sought to identify the impact of explicit knowledge on organizational adaptation and its influence on organizational

1 المؤلف المرسل: د.الخير عامر البريد الإلكتروني: kheir108@gmail.com

2Dr.Elkheir Amair: kheir108@gmail.com

structures within institutions. The study was based on two main hypotheses: the existence of a statistically significant relationship between explicit knowledge and organizational adaptability, and a statistically significant relationship between explicit knowledge and technology.

The study adopted the descriptive-analytical approach and arrived at several key findings, most notably: a statistically significant relationship exists between explicit knowledge and organizational adaptability. The company's management provides employees with sources of explicit knowledge, such as a library and a knowledge database, which helps in acquiring explicit knowledge and enhancing performance.

The study recommended the development of the internal communication network (intranet) to facilitate the transfer of explicit knowledge and ideas across all departments. It also recommended holding regular meetings between top management and employees to discuss challenges facing the work environment and to enable management to address them effectively.

Keywords: Explicit Knowledge, Organizational Adaptability, Technology

Jel Classification Codes : M10 ; M15 ; D83 ; O33

1. تمهيد

في ظل البيئة المعاصرة التي تتسم بعدم الاستقرار، والتغير المستمر، والتقدم التكنولوجي المتسارع، تواجه المنظمات الحديثة تحديات متزايدة تتعلق بتحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها. فقد أصبحت المنافسة أكثر شراسة على المستويين المحلي والدولي، مما يفرض على المنظمات ضرورة التكيف السريع من خلال تبني مداخل تغيير تنظيمية فعّالة. ومن بين أبرز هذه المداخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، التي تُعد من الاستراتيجيات الجذرية التي تهدف إلى إحداث تغييرات شاملة وعميقة في أنشطة وأساليب العمل داخل المنظمة.

وقد أدت التكنولوجيا دورًا حاسمًا في تعزيز فعالية هذا المدخل، حيث أسهمت تقنيات مثل أنظمة المعلومات الإدارية، والذكاء الاصطناعي، والتحول الرقمي في تمكين المنظمات من إعادة تصميم عملياتها بطريقة أكثر كفاءة وابتكارًا. فالتكنولوجيا لم تعد مجرد أداة داعمة، بل أصبحت محفزًا أساسيًا للتكيف التنظيمي، تؤثر في هيكل المنظمة، وأنماط الاتصال، وأساليب اتخاذ القرار، وطبيعة الوظائف.

إن نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة المنظمة على فهم هياكلها التنظيمية، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتوظيف التكنولوجيا بشكل فعال لإعادة تشكيل عملياتها، بما يساهم في تحقيق التميز التشغيلي، ورفع جودة الأداء، وزيادة القدرة التنافسية في سوق يتسم بالتحول المستمر.

1 مشكلة الدراسة: يُعتبر التكيف التنظيمي وأشكاله من الأمور والمفاهيم التي لم تلقى الإهتمام الكافي من طرف المديرين وصنّاع القرار في شركة الاتصالات السودانية لما له من تأثير مهم على سلوكيات الأفراد وإنعكاساته على الهيكل التنظيمي الأمر الذي ينعكس في نهاية المطاف على إدارة المعرفة الصريحة ومن ثم عدم تمكن الشركات من تحقيق أهدافها الموضوعية، وبالرغم من أهميته تكشف بعض البحوث العلمية عدم قدرة التكيف التنظيمي على تحقيق الأهداف المرجوة منه وذلك نتيجة المحاولة لإحداث التكيف التنظيمي في الاوقات غير الملائمة داخل الشركة، وبذلك تتمركز مشكلة الدراسة في معرفة الدور الوسيط تأثير التكنولوجيا في العلاقة بين إدارة المعرفة الصريحة والتكيف التنظيمي في شركة الاتصالات السودانية بولاية الخرطوم ويمكن بذلك تحديد مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤلات الآتية:

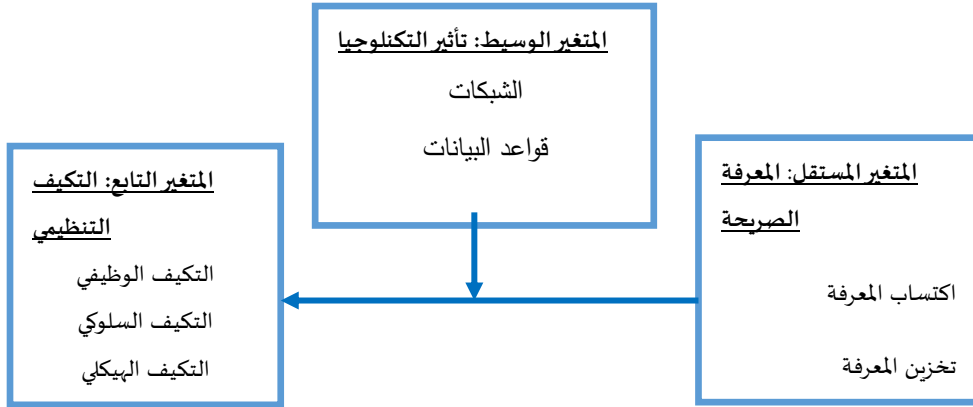
1. ما مدى تأثير إدارة المعرفة الصريحة علي التكيف التنظيمي بالشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) - ولاية الخرطوم
2. ما مدى تأثير إدارة المعرفة الصريحة علي تأثير التكنولوجيا بالشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) - ولاية الخرطوم
3. ما هي طبيعة العلاقة بين الهياكل التنظيمية والتكيف التنظيمي بالشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) - ولاية الخرطوم
4. هل تأثير التكنولوجيا تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة الصريحة والتكيف التنظيمي بالشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) - ولاية الخرطوم

2.1 فرضيات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة ولقياس علاقة الارتباط والأثر بين إدارة المعرفة الصريحة والتكيف التنظيمي بتوسيط تأثير التكنولوجيا جرى الاعتماد علي الفرضيات التالية :

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة الصريحة والتكيف التنظيمي بالشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) - ولاية الخرطوم
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة الصريحة وتأثير التكنولوجيا بالشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) - ولاية الخرطوم
5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير التكنولوجيا والتكيف التنظيمي بشركة الاتصالات السودانية للاتصالات (سوداتل) - ولاية الخرطوم

6. تأثير التكنولوجيا تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة الصريحة والتكيف التنظيمي بالشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) - ولاية الخرطوم

الشكل (1-1) نموذج الدراسة: يمكن صياغة نموذج الدراسة بخصوص المشكلة بعينها على النحو التالي:



المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسات السابقة، (2025م)

1.4 أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق عدة أهداف أهمها:

1. معرفة أثر إدارة المعرفة الصريحة علي التكيف التنظيمي بالشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) - ولاية الخرطوم
2. معرفة أثر إدارة المعرفة الصريحة علي تأثير التكنولوجيا بالشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) - ولاية الخرطوم
3. أثر التكنولوجيا علي التكيف التنظيمي بالشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) - ولاية الخرطوم
4. معرفة الدور الوسيط لتأثير التكنولوجيا عندما تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة الصريحة والتكيف التنظيمي بالشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) - ولاية الخرطوم

1.5 منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج رئيسي لوصف وتحليل الظاهرة التي تعد أداة مناسبة لتحديد إدارة المعرفة الصريحة وأثرها علي هندسة العمليات الإدارية بتوسط تأثير التكنولوجيا بشركة شركة الاتصالات السودانية ولاية الخرطوم؟ علي الوقوف علي الوضع الراهن، يتكون مجتمع الدراسة لهذا البحث من مجموع شركة الاتصالات السودانية ولاية الخرطوم؟ من المدراء ونوابهم ورؤساء الاقسام ورؤساء الوحدات والموظفين والبالغ عددهم (126) فرد، يستهدف الدراسة عينة ميسرة نسبة لتجانس مجتمع الدراسة والتي بلغ حجمها (95) من العاملين بشركة الاتصالات السودانية ولاية الخرطوم ف السيار وتشتمل العينة علي المدراء، نواب المدراء، رؤساء الاقسام، رؤساء الوحدات، موظفين، تشمل عينة الدراسة نسبة (75%) من مجتمع الدراسة الكلي وتم إختيار العينة من خلال معادلة ستيفن ثامبسون التي تشمل كل أنواع الوظائف، إعتد الباحثون في تجهيز البيانات على إستخدام صحيفة الاستبانة حيث قام الباحثون بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي إستخدمت صحيفة الاستبانة لاختبار الفرضيات بتصميم صحيفة الاستبانة التي إستندت في أساسها على مقياس ليكرت الخماسي وتتكون الصحيفة من مجموعة من الاسئلة الخاصة بمحاور الدراسة والتي تحتوي على الاسئلة الموزعة

على ثلاثة محاور حيث يكون مجموع الاسئلة (27) سؤال والتي تهدف إلى معرفة رأي الباحثين حول كل سؤال وهذه الاسئلة موضوعة رأسياً تقابلها افقياً خمسة درجات كما جاء في مقياس ليكرت الخماسي

2. الإطار المفاهيمي للدراسة:

1.2 المعرفة الصريحة هي: ذلك النوع من المعرفة الذي يمكن التعبير عنه وتوثيقه ونقله بسهولة من خلال الكلمات أو الأرقام أو الرموز، وغالبًا ما تكون مخزنة في وثائق أو أدلة إجرائية أو قواعد بيانات، وتشمل السياسات، والإجراءات، التقارير، والبيانات المكتوبة أو الرقمية). "الأكلي، 2008، ص 57. كما عُرِّفَتْ بأنها "عملية منهجية ومنظمة تهدف إلى الاستقدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وتتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن مشاركتها بشكل واضح داخل المنظمة" (صلاح الدين وآخرون، 2004، ص 48).

وانطلاقاً من هذه التعاريف، يُعرِّف الباحث المعرفة الصريحة بأنها:

المعرفة الرسمية والمنهجية التي يمكن تشاركتها بسهولة، وتوارثها بين الاجيال من جيل لآخر وتنتقل بين الأفراد عبر وسائل مكتوبة أو إلكترونية مثل الكتب والمقالات والمحاضرات والكتيبات والتقارير الفنية.

2.2 مفهوم اكتساب المعرفة

هي عملية جمع وتوليد المعرفة من مصادر داخلية أو خارجية، وتشمل الحصول على المعرفة من الموظفين ذوي الخبرة، أو من خلال التدريب، أو عبر التعلم المؤسسي، أو من مصادر خارجية مثل العملاء، الموردين، والأبحاث. (دياب عابدين، 2019م، ص 55).

3.2 مفهوم تخزين المعرفة

هي عملية تنظيم وحفظ المعرفة في أنظمة وقواعد بيانات مؤسسية بطريقة تمكّن من استرجاعها واستخدامها عند الحاجة، سواء كانت معرفة صريحة أو معرفة ضمنية تم تحويلها إلى شكل قابل للتوثيق. (عامر قندلجي، 2005م، ص 39)

4.2 مشاركة المعرفة

هي عملية تبادل المعرفة بين الأفراد أو الفرق داخل المنظمة، بهدف تعزيز التعلم المؤسسي وتحسين الأداء. وهي من أهم مراحل إدارة المعرفة، لأنها تمكّن من تعميم الفائدة وتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية. (قندلجي عامر، 2006م، ص 89)

5.2 التكيف التنظيمي:

التكيف التنظيمي هو: "القدرة التي تمتلكها المنظمة على الاستجابة بمرونة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من خلال تعديل استراتيجياتها، ومواردها، وهياكلها، وأنظمتها التشغيلية، بما يضمن استمراريتها ونجاحها في بيئة متغيرة" (عواد، 2020، ص 77).

6.2 التكيف الوظيفي:

التكيف الوظيفي يُقصد به: "قدرة الفرد أو الموظف على التفاعل الإيجابي مع متطلبات وظيفته الجديدة أو المتغيرة، بما يشمل اكتساب المهارات اللازمة، وتحمل المسؤوليات، وتحقيق الأهداف المطلوبة بفاعلية في ظل ظروف العمل المختلفة" (الشمري، 2019، ص

7.2 التكيف السلوكي:

هو: "استجابة الفرد للتغيرات التنظيمية من خلال تعديل سلوكياته وأنماط تعامله ومواقفه داخل بيئة العمل بما يتلاءم مع القيم التنظيمية الجديدة أو مع متطلبات الأداء الفعال" (الدليمي، 2018، ص 88).

8.2 التكيف الهيكلي

لتكيف الهيكلي يُشير إلى "التعديلات التي تجريها المنظمة على بنيتها التنظيمية - من حيث الصلاحيات، والمسؤوليات، وخطوط الاتصال - من أجل تحقيق المرونة والتوافق مع استراتيجيات النمو أو التغيرات في بيئة العمل" (الموسوي، 2017، ص 61).

9.2 مفهوم تأثير التكنولوجيا:

يشير مفهوم تأثير التكنولوجيا إلى الأثر الذي تُحدثه الأدوات والأنظمة والتقنيات الرقمية على أداء الأفراد والمنظمات، من حيث تحسين الكفاءة التشغيلية، وتسهيل الوصول إلى البيانات والمعلومات، ودعم صنع القرار، وتعزيز الابتكار والاتصال والتكامل بين الوظائف المختلفة. كما أن التكنولوجيا تُعد عاملاً محورياً في إعادة تشكيل العمليات التنظيمية وزيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية. (Laudon & Laudon, 2020)

وقد أكد (Davenport & Prusak, 1998) أن التكنولوجيا تُسهم في دعم إدارة المعرفة عبر تسهيل جمع المعرفة، وتصنيفها، وتخزينها، واسترجاعها في الوقت المناسب، مما يعكس إيجاباً على عملية التعلم التنظيمي وتطوير الأداء المؤسسي. كما يرى (Alavi & Leidner, 2001) أن لتكنولوجيا المعلومات دوراً فاعلاً في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتوفير بيئة إلكترونية تفاعلية تُعزز من تبادل المعرفة وتوليدها داخل المؤسسة.

10.2 مفهوم الشبكات:

تُعرّف الشبكات بأنها: "مجموعة من أجهزة الحاسوب والمكونات الأخرى المرتبطة ببعضها البعض باستخدام تقنيات اتصال معينة، تسمح بتبادل المعرفة والمعلومات والبيانات والموارد فيما بينها، سواء كانت داخل مؤسسة واحدة (شبكة محلية) أو على مستوى عالمي (مثل الإنترنت)" (حسن، 2017، ص 45).

11.2 مفهوم قواعد البيانات:

تُعرّف قواعد البيانات بأنها: "نظام منظم يُستخدم لتخزين البيانات بطريقة تمكّن من إدارتها واسترجاعها وتحديثها بكفاءة، حيث تتيح قواعد البيانات للمستخدمين تنظيم البيانات في جداول مترابطة، مما يُسهل من عمليات البحث والتحليل والمعالجة" (النجار، 2019، ص 88)

3. الدراسات السابقة:

1.3 أجرى نايف فوزي الرويلي (2024) دراسة بعنوان "الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الحدود الشمالية"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي مع إبراز دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستنداً في الجانب النظري إلى المصادر المكتبية، بينما جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة طبقت على 316 من العاملين بجامعة الحدود الشمالية

بنسبة استحابة بلغت 80.7%. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي، كما تبين أن إدخال إدارة المعرفة ضمن هذه العلاقة أسهم في تعزيز تأثير اليقظة الاستراتيجية على التغيير التنظيمي. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي أكدت على ضرورة توفير الموارد والاعتمادات المالية لدعم الابتكار والتميز خاصة في مجال المعلوماتية، إلى جانب أهمية مساندة الإدارة العليا لبرامج التغيير التنظيمي عبر عقد لقاءات دورية مع العاملين وإتاحة فرص أكبر لمشاركتهم في مراحل التخطيط والتنفيذ المرتبطة بعمليات التغيير والتطوير، فضلاً عن التشديد على نشر ثقافة إدارة المعرفة وتبني الأساليب الملائمة لنقلها وتطبيقها بما يعزز رسالة الجامعة وأهدافها.

2.3 أجرى أحمد يوسف الحنيطي ومرزوق عايد القعيد (2025) دراسة بعنوان "أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية"، وهدفت إلى الكشف عن دور الهياكل التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في التكلفة والجودة والمرونة والإبداع، وذلك في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج وجود أثر إحصائي معنوي للهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بدرجة مرتفعة، فيما أوصت الدراسة بضرورة تقليص المركزية في اتخاذ القرارات، وتفعيل قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، والتعامل الإيجابي مع الصراعات الداخلية بما يعزز قدرة المنظمات على التغيير ومواجهة التحديات.

3.3 أما دراسة هادي عبد الوهاب الأبرو ووسام بدر كاظم (2018) فحالت بعنوان "دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرارات والاتصالات التنظيمية"، واستهدفت معرفة مدى قدرة الهياكل التنظيمية في الوزارات العراقية على التكيف مع إدخال تكنولوجيا المعلومات، واختبار دور الهيكل التنظيمي كوسيط بين التكنولوجيا الحديثة من جهة واتخاذ القرارات والاتصالات التنظيمية من جهة أخرى. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائجها إلى وجود تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية صنع القرار وتعزيز الاتصالات التنظيمية، فضلاً عن أن الهيكل التنظيمي يعزز من هذا التأثير. كما أظهرت النتائج أن الاتصالات التنظيمية نفسها لها أثر إيجابي ومعنوي على عملية اتخاذ القرارات.

4.3 وفي دراسة سناء حسن عثمان صالح (2017) بعنوان "تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي"، استهدفت الباحثة التعرف إلى طبيعة تطبيق خصائص الهيكل التنظيمي في الإدارة العامة للمعابر والحدود ودوره في تعزيز رضا الموظفين الإداريين. كما تناولت الدراسة درجة الرضا الوظيفي في هذا الهيكل التنظيمي. وقد خلصت النتائج إلى وجود تأثير واضح لخصائص الهيكل التنظيمي في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث تبين أن درجة رضا الموظفين جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج تأثير متغيري الجنس وموقع العمل على مستوى الرضا. وأوصت الدراسة بضرورة إقرار الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع طبيعة المهام والتخصصات وخصوصية العمل في النقاط الحدودية الحساسة، إضافة إلى أهمية إشراك الموظفين في إعداد الخطط الاستراتيجية والبرامج الإدارية.

5.3 بينما تناولت دراسة محمد إبراهيم تايه وصباح مجيد النجار (2017) بعنوان "تأثير عمليات إدارة المعرفة في أداء الخدمة التأمينية بشركة التأمين الوطنية العامة" دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي. وقد هدفت الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الشركة وعلاقتها بتحقيق الأداء المتميز. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج أن أداء الشركة اتسم بالتذبذب نتيجة ضعف

اهتمام الإدارة العليا بإدارة المعرفة وعدم توظيفها بشكل كافٍ في الأنشطة المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور إدارة المعرفة وتفعيل عملياتها بما يسهم في زيادة المبيعات وتحقيق رضا العملاء وبالتالي تحسين الأداء العام للشركة.

6.3. التعليق على الدراسات السابقة تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المحلية والعربية من حيث التشابه في المنهج الرئيس وهو المنهج الوصفي التحليلي، التشابه مع بعض الدراسات من حيث المتغيرات الخاصة بالدراسة، التشابه في العينات وتنوعت طبيعة العاملين فمنهم (المديرين، الموظفين، العاملين)، إختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المحلية والعربية من حيث القطاعات التي تدرسها وتحليلها، والفترة الزمنية، وطبيعة العينة التي سيتم تناولها، أيضا من حيث الهدف ومجال التطبيق، كما اختلفت عن الدراسات السابقة بأنها ركزت علي ثلاثة متغيرات بينما ركزت الدراسات السابقة علي متغيرين فقط فالدراسة الحالية سوف تتناول دراسة الدور الوسيط لتأثير التكنولوجيا في العلاقة بين المعرفة الصريحة والتكيف التنظيمي بشركة الاتصالات السودانية للهاتف السيار (سوداني)، ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة اعتمدت الدراسة الحالية علي ثلاثة متغيرات عكس الدراسات السابقة، هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر إدارة المعرفة علي التغيير التنظيمي بتوسيط الهياكل التنظيمية، تميزت هذه الدراسة بأنها ستطبق في قطاع الاتصالات، وهذا ما لم يكن موجودا في الدراسات السابقة، ايضا تميزت هذه الدراسة بأنها ستأخذ العينة من جميع الدرجات الوظيفية عدا الشريحة العمالية.

4. الإطار التحليلي للدراسة:

1.4. التحليل العاملي للمتغير المستقل المعرفة الصريحة: في إطار التحليل العاملي للمتغير المستقل والمتمثل في المعرفة الصريحة، تم الاعتماد على أسلوب التباين الأقصى (Varimax) لتدوير المحاور بشكل عمودي، وقد ترتب على ذلك استبعاد محور البيانات والمعلومات وكذلك محور رأس المال البشري، بالإضافة إلى حذف بعض العبارات التي لم تحقق الشروط الإحصائية المطلوبة. (جدول 4:1 يوضح التحليل العاملي للمعرفة الصريحة (حجم العينة: 95)

المتغيرات	العبارات	العوامل
		1
المعرفة الصريحة	B2	7.81
	B1	.808
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		006.
Bartlett's Test of Sphericity		10.293
Total Variance Explained		65.525

المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسة الميدانية، (2025م)

2.4. التحليل العاملي للمتغير التابع التكيف التنظيمي: من خلال استخدام طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً تم حذف محور التكيف السلوكي، وتم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي الشروط.

3.4 التحليل العاملي للمتغير الوسيط تأثير التكنولوجيا: فيما يتعلق بالتحليل العاملي للمتغير الوسيط والمتمثل في تأثير التكنولوجيا، فقد جرى استخدام أسلوب التباين الأقصى (Varimax) لتدوير المحاور بشكل عمودي، وقد أسفر هذا الإجراء عن استبعاد بعض العبارات التي لم تحقق الشروط الإحصائية المطلوبة.

المتغيرات	العبارات	العوامل
		1
التكيف	D3	97.8
التنظيمي	D1	.803
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.650
Bartlett's Test of Sphericity		8.842
Total Variance Explained		64.442

جدول يوضح التحليل العاملي تأثير التكنولوجيا (حجم العينة: 95)

المتغيرات	العبارات	العوامل
		1
تأثير التكنولوجيا	K1	.633
	K3	.665
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.611
Bartlett Test of Sphericity		11.958
Total Variance Explanté		66.869

المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسة الميدانية، (2025م)

4.4 الاعتمادية وصلاحيات متغيرات الدراسة: تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي لقياس مدى موثوقية البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي تتراوح قيمته بين (0 - 1)، حيث تشير القيم الأقرب إلى (1) إلى ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي بين العبارات. وتختلف القيمة المقبولة لمعامل ألفا وفقاً لطبيعة البحث وأهدافه؛ فقد أشار Nunnally (1968) إلى أن المصدقية في البحوث الأساسية تكفي عند حدود تتراوح بين (0.50 - 0.60)، بينما اعتبر أن تجاوز القيمة (0.80) قد يمثل نوعاً من المبالغة. في المقابل، أوضح Hair وآخرون (2010) أن القيمة المناسبة لمعامل ألفا كرونباخ يجب أن تتجاوز (0.70)، مع الإشارة إلى أن القيم التي تبدأ من (0.50) تعد

د. الخير عامر.....د. تهاني الرشيد.....د. محمد بدوي.

مقبولة في بعض الحالات. ويعرض الجدول اللاحق نتائج اختبار ألفا كرونباخ، والتي استند إليها في إجراء التحليل العاملي الاستكشافي، بالإضافة إلى اختبار المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة. جدول يبين الاعتمادية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة.

المتغيرات	نوع المتغير	الاعتمادية	المتوسطات	الانحراف المعياري
المعرفة الصريحة	مستقل	.734	3.706	.812
التكيف التنظيمي	تابع	.748	3.437	.884
تأثير التكنولوجيا	تابع	.713	3.461	.855

المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسة الميدانية، (2025م)

يتضح من نتائج الجدول أن اختبار الاعتمادية أظهر مستويات مرتفعة، كما تجاوزت القيم الوسطية لجميع المتغيرات الوسط الفرضي (3)، مما يشير إلى قوة وتجانس العبارات المستخدمة في الدراسة. أما بالنسبة للانحراف المعياري، فقد لوحظ ارتفاعه في جميع المتغيرات، وهو ما يعكس تجانس الإجابات بين المشاركين ويؤكد اتساق البيانات وجودتها.

شكل يوضح التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة

المؤشر	CM IN	DF	CMIN/D F	CFI	GFI	RMSEA	PClose
النسبة	4.95 5	4	1.236	.998	.996	.046	188
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة



المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسة الميدانية، (2025م)

5.4 تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة: تم استخدام تحليل الارتباط البسيط (Person Correlation) لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث، وذلك بهدف التعرف على مدى قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير الوسيط. وتشير قيمة معامل الارتباط إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، حيث تدل القيم القريبة من الواحد الصحيح على وجود ارتباط قوي، بينما تعكس القيم الأقل انخفاض قوة العلاقة، ويمكن أن تكون العلاقة طردية أو عكسية. وبشكل عام، تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30)، ومتوسطة إذا تراوحت بين (0.30 - 0.70)، وقوية إذا تجاوزت (0.70). ومن خلال نتائج الجدول المرفق، يتضح أن جميع الارتباطات بين متغيرات الدراسة جاءت في نطاق ضعيف، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرات ليست قوية.

شكل يبين تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسة الميدانية، (2025م)

جدول يوضح تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

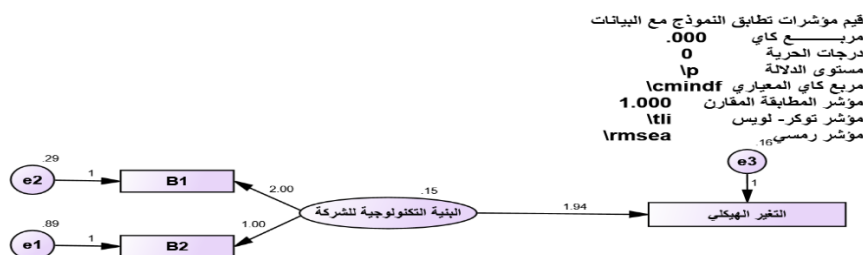
العبارات			Estimate
التكيف الهيكلي	<-->	البنية التكنولوجية للشركة	.436
التكيف الهيكلي	<-->	التكيف الهيكلي	.625
البنية التكنولوجية للشركة	<-->	المعرفة الصريحة	.422

المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسة الميدانية، (2025م)

6.4 اختبار الفرضيات: لاختبار فروض الدراسة، تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) عبر برنامج AMOS 25 (Analysis of Moment Structure)، بهدف دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والتكيف التنظيمي كما هو موضح في النموذج. وقد تم الاعتماد على معامل Estimate لتحديد مقدار التغير المتوقع في المتغير التابع نتيجة التغير في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم استخدام قيمة R لتقييم قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. وللتأكد من معنوية النتائج، تم اعتماد مستوى دلالة إحصائي يبلغ 0.05، حيث تُعتبر التأثيرات ذات دلالة إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من 0.05. وتُحدد معنوية العلاقة من خلال المسار الذي يربط بين المتغيرات، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة بين النموذج والبيانات.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تنص على أنه توجد علاقة بين إدارة المعرفة والتغير التنظيمي ويتضح ذلك من خلال الشكل والجدول أدناه.

شكل يوضح اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:



المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسة الميدانية، (2025م)

جدول يوضح تحليل المسار من إدارة المعرفة الى تأثير التكنولوجيا

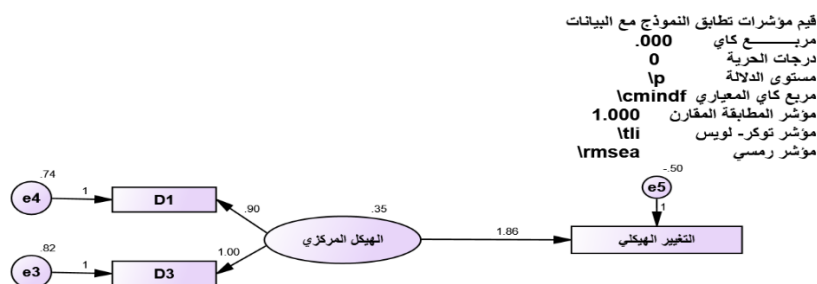
الفروض				Estimate	S.E.	C.R.	P	
التكيف الهيكلي		<--	البنية التكنولوجية للشركة		1.942	.584	3.328	***
المؤشر	CMI	DF	CMIN/ DF	CFI	GFI	RMS EA	PClose	
النسبة	0.000	0	0.000	0.000	1.000	.089	0.00	
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	

المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسة الميدانية،(2025م)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المسار من البنية التكنولوجية للشركة إلى الهيكل المركزي حيث بلغت (1.942) وهي دالة أحصائيا عند مستوي دلالة (0.001)، ومما يشير إلى أنه توجد علاقة بين إدارة المعرفة (البنية التكنولوجية للشركة) والهيكل التنظيمي (الهيكل المركزي)، مما تقدم يمكن القول أن إختبار الفرضية الثانية والتي تنص على انه توجد علاقة بين إدارة المعرفة والهيكل التنظيمي قد تحققت مما يعني أن هناك تطابق في تحقق هذه الفرضية مع دراسة أحمد يوسف الحنيطي(2019م) والتي تناولت الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص على انه توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي والتغير التنظيمي ويتضح ذلك من خلال الشكل والجدول أدناه.

شكل يوضح اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:



المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسة الميدانية، (2025م)

جدول يوضح تحليل المسار من تأثير التكنولوجيا الى التغير التنظيمي

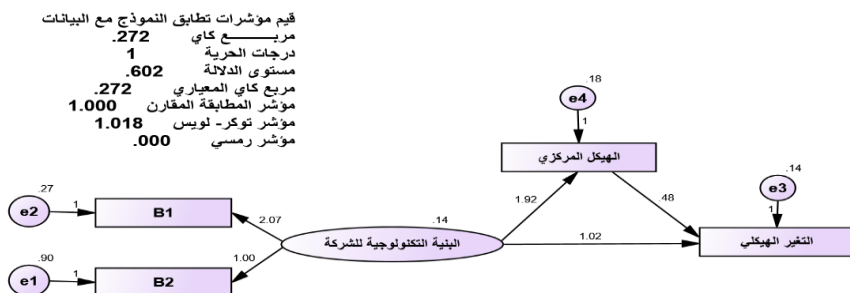
الفروض				Estimate	S.E.	C.R.	P
التغير الاجتماعي		الاقتصادي		1.926	.586	3.290	.001
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	GFI	RMSEA	PClose
النسبة	0.000	0	0.000	0.000	1.000	75.0	0.00
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة الميدانية، (2025م)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المسار من الهيكل المركزي إلى التكيف الهيكلي حيث بلغت (1.926) وهي دالة أحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)، وما يشير إلى أنه توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي (الهيكل المركزي) والتغير التنظيمي (التغير الهيكلي)، مما تقدم يمكن القول أن إختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على انه توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي والتغير التنظيمي قد تحققت مما يعني أن هناك تطابق في تحقق هذه الفرضية مع دراسة سناء حسن عثمان (2017م) والتي تناولت الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل أيضاً.

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: تنص على تأثير التكنولوجيا يتوسط العلاقة بين المعرفة التكيف الهيكلي:

شكل يوضح اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:



المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسة الميدانية،(2025م)

جدول يوضح اختبار المتغير الوسيط

الفرضيات	العلاقات المباشرة	العلاقات غير المباشرة	النتيجة
البنية التكنولوجية للشركة--> الشبكات --> قواعد البيانات	.228	.304	لا يوجد توسط

المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسة الميدانية،(2025م)

تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود أثر معنوي ذو دلالة أحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود أثر معنوي ذو دلالة أحصائية للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود أثر معنوي ذو دلالة أحصائية للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. من الجدول أعلاه يتضح أن الهيكل التنظيمي لا يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05)، مما تقدم يمكن القول أن إختبار الفرضية الرابعة والتي تنص على أن الهيكل التنظيمي يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي لم يتحقق مما يعني أن هناك عدم تطابق في تحقق هذه الفرضية مع دراسة هادي عبدالوهاب الأبرو، وسام بدر كاظم(2018م) والتي تناولت الهيكل التنظيمي كمتمغير وسيط بين تكنولوجيا المعلومات وصنع القرارات في الإتصالات التنظيمية.

الخاتمة: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج : على ضوء تبويب وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات الباحثين وبعد الإنتهاء منها يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي على النحو التالي:-

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الصريحة (البنية التكنولوجية للشركة) والتكيف التنظيمي

2. أن إدارة الشركة توفر للعاملين مصادر معلومات (كالمكتبة وقواعد البيانات) لتساعدهم على اكتساب المعرفة.
 3. وجود صعوبة بالشركة في إيصال الشكاوى والآراء من طرف العاملين إلى الإدارات العليا بسبب طول التسلسل الهرمي بالشركة.
 4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الصريحة (البنية التكنولوجية للشركة) والهيكل التنظيمي (الهيكل المركزي).
 5. توفر إدارة الشركة للعاملين شبكة اتصالات داخلية (انترانت) لتسهيل نقل المعرفة بين كافة الأقسام.
 6. أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي (الهيكل المركزي) التكيف التنظيمي (التغير الهيكلي).
 7. يؤدي التغيير السلوكي الذي يتم من قبل الإدارة العليا بالشركة للعاملين إلى زيادة الرغبة في الإستمرار بالعمل في الشركة.
 8. أن الهيكل التنظيمي لا تتوسط العلاقة بين المعرفة الصريحة والتكيف التنظيمي.
 9. تعتمد إدارة الشركة على هيكل تنظيمي مرن لمواجهة كافة التغيرات التي تطرأ في بيئة العمل الداخلية بالشركة.
- ثانياً: التوصيات :** إستناداً إلى ما تقدم من إستنتاجات الدراسة يمكن صياغة عدد من التوصيات وفق الآتي:-
1. ضرورة الإهتمام بشبكة الاتصالات الداخلية (الانترانت) وتطويرها بما يساهم بصورة فعالة في تسهيل نقل الافكار والمعرفة بين كافة الأقسام.
 2. العمل على إيجاد قنوات اتصال مباشرة بين العاملين والإدارة العليا لتوصيل الشكاوى والمقترحات والآراء في الوقت المناسب ومراجعتها بصفة دورية من طرف الإدارة العليا بالشركة.
 3. عقد الاجتماعات الدورية بين الإدارة العليا والعاملين بهدف الإستماع للعاملين ومناقشة المعوقات التي تواجه العمل بالشركة والسعي لتزليلها من طرف الإدارة العليا بالشركة.
 4. عدم التركيز على مركزية الإدارة بل الإعتماد على أنظمة الإدارة الحديثة بما يُمكن كل قسم من أقسام الشركة ووحداتها الإدارية من القيام بالعمل الصحيح وفقاً لما تقتضيه الحاجة الذي يصب في مصلحة الشركة.
 5. ضرورة الإهتمام بشبكة الاتصالات الداخلية (الانترانت) وتطويرها بما يساهم في تبادل المعلومات والمعارف بين كل الأقسام والوحدات بالشركة.
 6. العمل على الإهتمام بالهيكل المرن في الشركة لما تقتضيه الحاجة الماسة في ظل التغيير المستمر في بيئة العمل الداخلية حتى تتمكن إدارة الشركة من مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال الخارجية.
 7. مواصلة الشركة نهجها في إختيار العاملين ذوي الكفاءات والمهارات العالية في كافة المجالات المعرفية ودعم وتشجيع روح المبادرة والإبتكار وسط العاملين وتحفيز العاملين المبدعين والعمل على خلق المنافسة الشريفة بين الإدارات بما يصب في مصلحة الشركة.
 8. ضرورة تطوير مهارات العاملين من خلال الدورات التدريبية الداخلية والخارجية بما يؤدي لزيادة كفاءة العاملين والذي ينعكس بصورة مباشرة على الاداء بالشركة.

- 1- توسيع نطاق العينة ليشمل فروع سوداتل في ولايات أخرى.
- 2- دراسة تأثير أنواع أخرى من المعرفة على التكيف التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الاكلي ، علي ذيب،(2008م)، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص
2. حسين حريم،(2003م)، إدارة المنظمات من منظور كلي، ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص290.
3. دياب، عابدين دياب،(2019م)، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص5.
4. صلاح الدين الكبسي وآخرون،(2004م)، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، ص48.
5. صلاح شيخ ديب وعبدالقادر مندو،(2014م)، أساسيات الإدارة، منشورات جامعة البعث، دمشق، ص112.
6. عامر، قندلجي وآخرون،(2005م)، نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص35.
7. عامر، قنديلجي،(2006م)، المدخل الى ادارة المعرفة ، ط2، دار المسير للنشر ، عمان، ص70.
8. مايكل هامر وجيمس شامي،(2011م)، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، ص
9. محفوظ أحمد جودة،(د.ت)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر، الاردن، ص49
10. محمد قاسم القريوتي،(2008م)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص50.
11. المحمدي،(2011م) العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركات الصناعية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، ص.
12. محمود حسن الهواسي وآخرون،(2014م)، مبادئ علم الإدارة الحديثة، ط5، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، القاهرة، ص
13. موسى اللوزي، (2003م) التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر، الاردن، ص49.

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Robbins, S. (1990): Organisation Theory: Structure, Design and Applications, 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice –Hill
2. Robbins, S. (1990): Organization Theory: Structure, Design and Applications, 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice –Hill.
2. Salimbahrami, S; et. Al. (2015): The Relation of Organizational Structure and its Dimensions with Staff's Quality of Work Life, American International Journal of Contemporary Research, Vol. 5, No. 3; 106–114.

ثالثاً الرسائل العلمية

1. إبراهيم بلقاسم بلحاج، (2020م)، دور ادارة المعرفة وعلاقتها بالاداء المؤسسي، مجلة جامعة مصراتة العلمية، العدد 7.
2. أحمد يوسف الحنيطي ومرزوق عايد القعيد، (2019م)، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، العدد 1.
3. سناء حسن عثمان صالح، (2017م)، تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه علي الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس.
4. محمد إبراهيم تايه وصباح مجيد النجار، (2017م)، تأثير عمليات ادارة المعرفة في الخدمة التأمينية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 38.
5. محمد عبد الهادي، إستراتيجية إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية: رؤية مستقبلية وخطة عمل مقترحة.
6. هادي عبد الوهاب الابرو ووسام بدر كاظم، (2018م)، دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرارات والاتصالات التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، العدد 1.