

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة- دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية
Impact of organizational structure dimensions on Knowledge management
Case Study: Ministry of Social Affairs

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any
other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب: صفاء حسن محمد رضوان

Signature:



التوقيع:

Date:

٢٠١٥/١٢/٢٥

التاريخ:

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة

دراسة حالة: وزارة الشؤون الاجتماعية

Impact of Organizational Structure Dimensions on Knowledge Management. case study Ministry of Social Affairs

إعداد

صفاء حسن محمد رضوان

إشراف

د. يوسف عبد عطية بحر

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1437هـ - 2015م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ صفاء حسن محمد رضوان لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة - دراسة حالة: وزارة الشؤون الاجتماعية
Impact of organizational structure on Knowledge management Case Study: Ministry of Social Affairs

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 26 صفر 1437هـ، الموافق 2015/12/08م الساعة الواحدة ظهراً بمبنى اللحيان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

مشرفاً و رئيساً

د. يوسف عبد عطية بحر

مناقشاً داخلياً

د. وسيم إسماعيل الهاويل

مناقشاً خارجياً

د. نبيل عبد الوح

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبد الرؤوف علي المناعمة





قال تعالى: [قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ]

[البقرة: ٣٢]



إلى من هو دوماً القدوة، العطاء والدافع لي إلى الأمام... إلى أبي الغالي

السيد الفاضل: د.حسن محمد رضوان

إلى من حفنتي برعايتها وكللتني دوماً برضاها ودعائها.... إلى غاليتي ... أمي

السيدة الفاضلة: سعاد محمود رضوان

إلى الروح الطاهرة، التي ما فارقتنا، ونشعر بها دوماً بيننا، إلى روح الشهيد الغالي
أخي أشرف... رحمه الله وأسكنه فسيح جناته، وجمعنا وإياه على حوض الرسول
صلى الله عليه وسلم.

إلى الكرام إخوتي وأخواتي...

طارق، رامي، محمد، أشرف(رحمه الله)، إيناس، إيمان، أسيل، أشرف(حفظه الله).

إلى رفيقة عمري، أختي وغاليتي وديان الهسي.

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحثة

صفاء حسن رضوان

شكراً وتقديراً

قال تعالى ﴿وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾ (لقمان: 12)

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد الصادق الوعد الأمين.

- أتقدم بالشكر والامتنان لأستاذي الفاضل الدكتور/ يوسف بحر الذي تفضل مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة، فله مني كل الاحترام والتقدير وجزاه الله عني خير الجزاء .
- وأتقدم بالشكر لكل من الدكتور/ وسيم الهابيل، والدكتور/ نبيل اللوح، حفظهما الله لتفضلهما الكريم بقبول مناقشة هذه الرسالة .
- وأتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأستاذة الذي ساهموا في تحكيم الاستبانة .
- وأتقدم بالشكر إلى زملائي في وزارة الثقافة عامة وأخص بالشكر المهندس/ سمير مطير وكيل مساعد وزارة الثقافة حفظه الله لدعمه وتفضله الكريم بالنصح والمشورة.
- وأتقدم بالشكر إلى إخواني وأخواتي في وزارة التخطيط، وأخص بالذكر الأخت الفاضلة / م. إيناس الرنتيسي، والأخ الكريم/ أ. محمود شكشك، والأخ/ أ. إيهاب أبو سيف لجهوده في التحليل الإحصائي.
- وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان والتقدير لمعالي وزير الشؤون الاجتماعية السابق/ أ. أحمد الكرد حفظه الله لدعمه ومساندته لي أثناء مشوار الدراسة.
- وأتقدم بالشكر لأخوتي وأخواتي في وزارة الشؤون الاجتماعية لتعاونهم في إنجاز الدراسة، والشكر موصول لكل من تفضل بتعبئة الاستبانة، وجزيل التقدير للأخ/ مهند فيصل والأخ/ حمدي التتر لمساعدتي في توزيع وجمع الاستبانة عبر المحافظات الخمسة، وكل الاحترام والتقدير لجميع المدراء العاميين الذين ما توانوا في تسهيل مهمتي.
- أتقدم بالشكر والعرفان لزميلة دراستي الأستاذة / منال الحنة حفظها الله التي لم تأل جهداً لتقدم لي كل المساندة .

الباحثة

صفاء حسن رضوان

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ب	آية قرآنية
ت	إهداء
ث	شكر وتقدير
ج	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ر	فهرس الأشكال
ز	ملخص الدراسة باللغة العربية
س	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	1.1 مقدمة
1	1.2 مشكلة الدراسة
2	1.3 متغيرات الدراسة
3	1.4 فرضيات الدراسة
4	1.5 أهداف الدراسة
4	1.6 أهمية الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: الهيكل التنظيمي	
6	2.1.1 مقدمة
6	2.1.2 تعريف الهيكل التنظيمي
7	2.1.3 أهمية الهيكل التنظيمي
8	2.1.4 أبعاد الهيكل التنظيمي
10	2.1.4.1 الرسمية
13	2.1.4.2 المركزية واللامركزية
15	2.1.4.3 التخصص
16	2.1.4.4 درجة التعقيد
17	2.1.4.5 جماعات الممارسة

الصفحة	المحتوى
	المبحث الثاني: إدارة المعرفة
20	2.2.1 مقدمة
20	2.2.2 مفهوم المعرفة
21	2.2.3 أنماط المعرفة
25	2.2.4 أهمية المعرفة
26	2.2.5 مصادر المعرفة
27	2.2.6 مفهوم إدارة المعرفة
28	2.2.7 أهداف إدارة المعرفة
29	2.2.8 أهمية إدارة المعرفة
30	2.2.9 وظائف إدارة المعرفة
31	2.2.10 عمليات إدارة المعرفة
31	تشخيص المعرفة
32	توليد المعرفة
33	تخزين المعرفة
34	توزيع المعرفة
37	تطبيق المعرفة
	المبحث الثالث: وزارة الشؤون الاجتماعية
39	2.3.2 برامج وزارة الشؤون الاجتماعية
40	2.3.3 الهيكل التنظيمي
	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
42	3.1 مقدمة
42	3.2 الدراسات السابقة المحلية
50	3.3 الدراسات السابقة العربية
55	3.4 الدراسات السابقة الأجنبية
60	3.5 التعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
63	4.1 مقدمة
63	4.2 منهجية الدراسة

الصفحة	المحتوى
63	4.3 مجتمع الدراسة
64	4.4 عينة الدراسة
64	4.5 أداة الدراسة
66	4.6 صدق الاستبانة
72	4.7 ثبات الاستبانة
74	4.6 المعالجات الإحصائية
الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
77	5.1 مقدمة
77	5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
82	5.3 تحليل فقرات الاستبانة والإجابة على تساؤلات الدراسة
120	5.4 اختبار فرضيات الدراسة
الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
144	6.1 مقدمة
144	6.2 نتائج الدراسة
146	6.3 التوصيات المقترحة
147	6.4 الدراسات المقترحة
المراجع	
149	المراجع العربية
152	المراجع باللغة الإنجليزية
الملاحق	
155	(1) أسماء محكمي الاستبانة
160	(2) الاستبانة

فهرس الجداول

رقم الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول
23	تصنيفات المعرفة حسب علامات الاستفهام الست	(2-1)
24	مقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	(2-2)
64	توزيع مجتمع الدراسة	(4-1)
64	توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي	(4-2)
65	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(4-3)
66	معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمقياس	(4-4)
67	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول الرسمية والدرجة الكلية للبعد	(4-5)
67	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني التخصص والدرجة الكلية للبعد	(4-6)
68	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث اللامركزية والدرجة الكلية للبعد	(4-7)
68	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع التعقيد والدرجة الكلية للبعد	(4-8)
69	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامسة جماعات الممارسة والدرجة الكلية للبعد	(4-9)
69	معامل الارتباط بين أبعاد مقياس إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمقياس	(4-10)
70	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول تشخيص المعرفة والدرجة الكلية للبعد	(4-11)
70	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني توليد المعرفة والدرجة الكلية للبعد	(4-12)
71	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث تخزين المعرفة والدرجة الكلية للبعد	(4-13)
71	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع توزيع المعرفة والدرجة الكلية للبعد	(4-14)
72	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس تطبيق المعرفة والدرجة الكلية للبعد	(4-15)
73	قيمة ألفا كرونباخ لكل بعد	(4-16)
73	قيمة معاملات الارتباط بيرسون وسبيرمان لقياس الثبات لمقاييس الاستبانة وأبعادها	(4-17)
74	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(4-18)
77	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(5-1)
82	نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لأبعاد الهيكل التنظيمي	(5-2)
83	نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لفقرات بعد الرسمية	(5-3)
86	نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لفقرات بعد التخصص	(5-4)
90	نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لفقرات بعد اللامركزية	(5-5)
93	نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لفقرات بعد التعقيد	(5-6)
96	نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لفقرات بعد جماعات الممارسة	(5-7)
99	نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لأبعاد إدارة المعرفة	(5-8)

رقم الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول
101	نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لفقرات تشخيص المعرفة	(5-9)
104	نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لفقرات البعد الثاني توليد المعرفة	(5-10)
108	نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لفقرات البعد الثالث تخزين المعرفة	(5-11)
112	نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لفقرات البعد الرابع توزيع المعرفة	(5-12)
116	نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لفقرات البعد الخامس تطبيق المعرفة	(5-13)
120	معامل الارتباط بين أبعاد الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة	(5-14)
121	معامل الارتباط بيرسون بين رسمية الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة	(5-15)
122	معامل الارتباط بيرسون بين التخصص وإدارة المعرفة	(5-16)
123	معامل ارتباط بيرسون بين اللامركزية وإدارة المعرفة	(5-17)
124	معامل ارتباط بيرسون بين درجة التعقيد وإدارة المعرفة	(5-18)
125	معامل ارتباط بيرسون بين جماعات الممارسة وإدارة المعرفة	(5-19)
126	ملخص نتائج تحليل الانحدار لأبعاد الهيكل التنظيمي على الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	(5-20)
128	نتائج اختبارات لكشف الفروق في إجابة الباحثين حول أثر الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة بالنسبة لمتغير الجنس	(5-21)
130	تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات إجابة الباحثين حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة بالنسبة للفئات العمرية المختلفة	(5-22)
131	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية في درجات الاستجابة بالنسبة للفئات العمرية	(5-23)
133	تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات إجابة الباحثين حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة بالنسبة للمسمى الوظيفي	(5-24)
134	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية في درجات الاستجابة بالنسبة للمسمى الوظيفي	(5-25)
136	تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات إجابة الباحثين حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة بالنسبة لمدة الخدمة	(5-26)
138	تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات إجابة الباحثين حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة بالنسبة للمؤهل العلمي	(5-27)
139	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية في درجات الاستجابة بالنسبة للمؤهل العلمي	(5-28)
141	تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات إجابة الباحثين حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة بالنسبة لمكان العمل	(5-29)
142	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية في درجات الاستجابة بالنسبة لمكان العمل	(5-30)
145	نتائج تتعلق بمدى الإجابة عن أسئلة الدراسة	(5-31)
145	نتائج تتعلق بمدى تحقق أهداف الدراسة	(5-32)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	موضوع الشكل	رقم الشكل
2	العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة	(1-1)
78	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(5-1)
79	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(5-2)
80	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	(5-3)
81	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(5-4)
81	توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل	(5-5)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والأولية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد صممت استبانة مكونة من (65) فقرة كأداة رئيسة في جمع البيانات من عينة الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية الذين يحملون الفئة: الثالثة، الثانية، الأولى والعليا، وبلغ عددهم (364)، تم اختيار عينة طبقية عشوائية وتوزيع عدد (220) استبانة وتم استرداد (207) استبانة، وكانت (202) منها صحيحة وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت في توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لكل من هذه الأبعاد كالتالي: الرسمية 71%، التعقيد 63%، التخصص 62%، جماعات الممارسة 58%، اللامركزية 48.6%، وبينت الدراسة تفاوت في توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لهذه العمليات كالتالي: التخزين 64%، التوزيع 60%، التشخيص 59.8%، التطبيق 59.6%، التوليد 59.2%، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، التخصص، التعقيد، اللامركزية، جماعات الممارسة) وإدارة المعرفة، وأن أبعاد الهيكل التنظيمي تفسر 60% من التباين الكلي في إدارة المعرفة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول أبعاد الهيكل التنظيمي وأثره على إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الوظيفية والشخصية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة، مكان العمل)، قدمت الدراسة العديد من التوصيات من أهمها استثمار إيجابيات الرسمية في تعزيز إدارة المعرفة بتفعيل دليل إجراءات العمل وتطويره بصورة تخصصية لكافة الخدمات وضمان وصوله لجميع المستويات الإدارية واستمرارية تحديثه، ووضع وصف وظيفي محدد للوظائف الإشرافية، والعمل على تعزيز بعد التخصص من خلال إشراك الموظف في ورش عمل وحصوله على تدريب يرتبطان بتخصصه في العمل، وأكدت الدراسة على ضرورة التكامل الأفقي في بعد التعقيد في الهيكل التنظيمي من خلال التأكيد على أهمية دور فرق العمل كأحد الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الوزارة لتفعيل إدارة المعرفة، وضرورة منح مساحة أوسع من الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرار إلى المديرين والمراكز خاصة فيما يتعلق بمشاركة الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل والتنسيق بخصوص الدورات التدريبية وإشراك الموظف في إعداد الخطط التشغيلية والاستراتيجية، وتحفيز وتشجيع تكوين جماعات الممارسة كي يشكلوا جماعة تخدم في تقاسم المعرفة الضمنية بطريقة فعالة بما يخدم المنظمة في إنجاز مهامها.

Abstract

This study aims at identifying the impact of the organizational structure dimensions on knowledge management in the Ministry of Social Affairs in the Gaza Strip. The researcher used the descriptive analytic methodology and relied on both primary and secondary sources of information. To realize the objective of this study, the researcher designed a questionnaire that consists of 65 paragraphs as the major tool of this research to collect data from the study sample. The study population consists of the employees of the Ministry of Social Affairs in the Gaza Strip of different grades: third grade, second grade, first grade and senior grades. The number of respondents was 207 persons from which 202 questionnaires were correct. The data was processed and analyzed by using SPSS.

The study drew a numbers of findings, which are the following; levels of organizational structure dimensions are (71% formality, 63% complexity, 62% specialization, 58% communities of practices, 48.6% decentralization), levels of knowledge management operations are (64% the storage of knowledge, 60% knowledge distribution, 59.8% knowledge identification, 59.6% knowledge application, 59.2% generating knowledge), there is significant statistical relation between the organizational structure dimensions with its fields (formality, complexity, decentralization, specialization, communities of practices) and knowledge management. The independent variable (organizational structure dimensions) explain 60% of variance effects the dependent variable (knowledge management). There are no differences in respondents answers about organizational structure dimensions and its reflect on knowledge management refers to personal factors (age, gender, job title, qualification, number of years of service).

The study suggested a number of recommendations, the most important of which are the following: investing the positive points of formality to support knowledge management through activating the guide of word procedures and developing it through activating the guide of work procedures and developing it professionally for all services and ensuring its distribution to all administrative levels and its continuous updating. Supporting specialization as an element of organizational structure through the participation of employees in training workshops related to his work major. The necessity of horizontal integration of complexity as an element of the organizational structure through emphasizing the importance of professional groups as a strategy to activate the knowledge management in the ministry. It necessary to give wider authority and decision making capacity to the directorates and private centers relevant to the participation of the employee to identify the requirements needed for professional performance. It is also necessary to include employees in the training sessions, making strategies, and work plans. Motivating and encouraging work group to form a community that helps in sharing knowledge effectively to serve the organization to execute its mission.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- 1.1 مقدمة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 متغيرات الدراسة
- 1.4 فرضيات الدراسة
- 1.5 أهداف الدراسة
- 1.6 أهمية الدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، كما يتضمن متغيرات الدراسة والفرضيات التي تفترضها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، كذلك يوضح أهمية الدراسة العلمية والعملية.

1.2 مشكلة الدراسة

تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول إلى قضايا ومشكلات استقطاب وإنتاج المعرفة والمشاركة فيها بين الأفراد والجماعات والمنظمات وفي داخل المنظمات أيضاً، بمعنى آخر تهتم إدارة المعرفة باستثمار الموارد المعرفية وبناء ذاكرة للمنظمة تركز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال عملية منهجية مستمرة (ياسين، 2007، ص38). إن إدارة المعرفة في المنظمة هي أولاً وقبل كل شيء إدارة للمعرفة التنظيمية في أبعادها وأشكالها القيادية والتسويقية والإنتاجية وغيرها، أي إدارة كل أصول المعرفة وكل ما تملكه من موارد إنسانية وفكرية ومن طاقات وقدرات خلاقة (ياسين، 2007، ص40). وتعتبر البنى التحتية لإدارة المعرفة بمثابة الأساس الذي تركز إليه إدارة المعرفة حيث تحتوي على خمسة عناصر أساسية هي: ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، اتصالات تطبيقات المعرفة، البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والمعرفة المشتركة العامة (العلي وآخرون، 2012، ص305). ويلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصراً معاوناً، أو أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة (العلواني، 317). وقد اهتم الباحثون ومنهم (steiger and others, 2014)، (gelard and others, 2013)، (alawamleh and kaloub, 2013) بفحص العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة، وأوضحت دراسة (gelard and others, 2013) أن الهيكل التنظيمي يؤثر على إدارة المعرفة.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:-

ما أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية؟

ومن خلال الدراسة تجيب الباحثة على التساؤلات الفرعية التالية:-

1.2.1 ما مدى توفر خصائص الهيكل التنظيمي (الرسمية، اللامركزية، التخصص، التعقيد، جماعات الممارسة) في وزارة الشؤون الاجتماعية؟.

1.2.2 ما مدى توفر عمليات إدارة المعرفة وممارسة أفرادها لها في وزارة الشؤون الاجتماعية؟

1.2.3 ما أثر (الرسمية، اللامركزية، التخصص، التعقيد، جماعات الممارسة) على إدارة المعرفة؟

1.2.4 هل توجد فروق حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية تعزي للمتغيرات الوظيفية والشخصية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، مكان العمل)؟

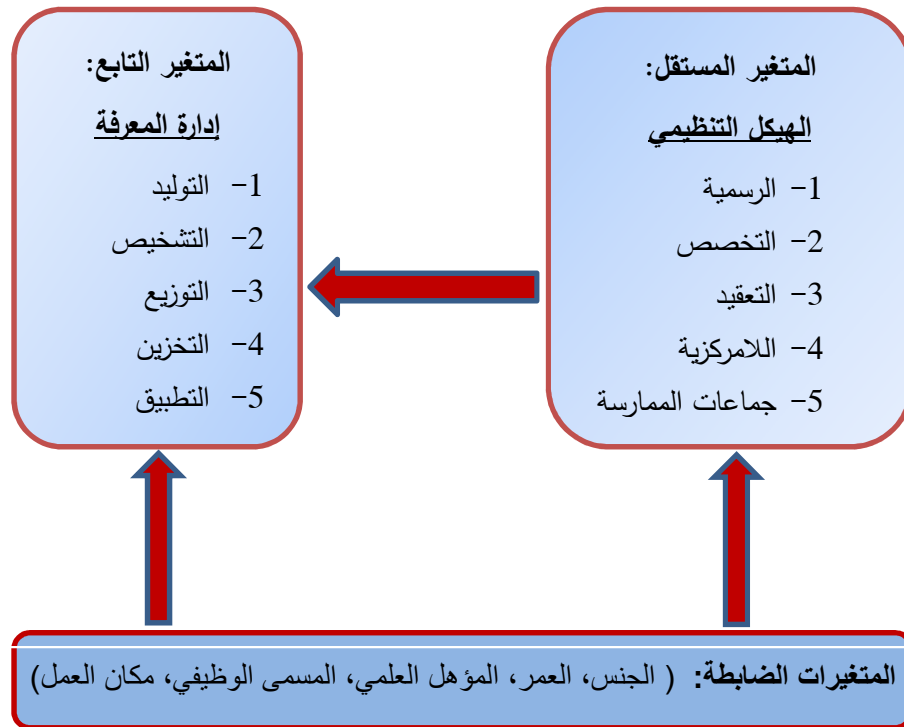
1.3 متغيرات الدراسة

المتغير التابع: إدارة المعرفة وينبثق عن المتغير الرئيس متغيرات فرعية (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

المتغير المستقل: أبعاد الهيكل التنظيمي وتتمثل في (الرسمية، التخصص، التعقيد، اللامركزية، جماعات الممارسة).

المتغيرات الضابطة: وتتمثل في (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل)

ويمكن توضيح هذه المتغيرات من خلال الشكل رقم (1-1).



شكل رقم (1-1) العلاقة بين المتغيرات

المصدر : (حريم والخشالي، 2006، ص141)، (القریوتي، 2010، ص153)، (الكبيسي، 2005، ص59)

1.4 فرضيات الدراسة

1.4.1 الفرضية الرئيسة الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة.

وينبثق من الفرضية الرئيسة فرضيات فرعية كالتالي:-

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين رسمية الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين لامركزية الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة.
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تخصص الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة.
- 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تعقيد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة.
- 5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين جماعات الممارسة وإدارة المعرفة.

1.4.2 الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة.

1.4.3 الفرضية الرئيسة الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة تعزى إلى اختلافاتهم الوظيفية والشخصية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، مكان العمل).

1.5 أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:-

- 1- تقييم أبعاد الهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الاجتماعية.
- 2- التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية.
- 3- التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الاجتماعية على تطبيق إدارة المعرفة فيها.
- 4- التعرف على مدى ارتباط أبعاد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة بالخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، مكان العمل).

1.6 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة التعرف على واقع إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية وأثر أبعاد الهيكل التنظيمي عليها، ويندرج من هذه الأهمية، أهمية علمية وأخرى عملية:-

1.6.1 الأهمية العلمية

تعد هذه الدراسة إضافة جديدة إلى الدراسات المحلية التي تناولت إدارة المعرفة، حيث لم تتناول الدراسات المحلية السابقة على وجه التخصيص دراسة أثر ودور أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة.

1.6.2 الأهمية العملية

من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية فإن هذه الدراسة تقدم تقييماً للهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الاجتماعية ضمن أبعاده (الرسمية، اللامركزية، التخصص، التعقيد، جماعات الممارسة)، كذلك تقدم تقييماً لواقع ممارسة إدارة المعرفة الذي من شأنه أن يساعد الإدارة العليا على تطوير الهيكل التنظيمي وتحسينه بما يخدم إدارة المعرفة والتي بدورها ستزيد من فاعلية المنظمة وأدائها مما ينعكس على تحسين الخدمة المقدمة لجمهور الوزارة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي

- 2.1.1 مقدمة
- 2.1.2 تعريف الهيكل التنظيمي
- 2.1.3 أهمية الهيكل التنظيمي
- 2.1.4 أبعاد الهيكل التنظيمي
 - 2.1.4.1 الرسمية
 - 2.1.4.2 المركزية واللامركزية
 - 2.1.4.3 التخصص
 - 2.1.4.4 التعقيد
 - 2.1.4.5 جماعات الممارسة

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

- 2.2.1 مقدمة
- 2.2.2 مفهوم المعرفة
- 2.2.3 أنماط المعرفة
- 2.2.4 أهمية المعرفة
- 2.2.5 مصادر المعرفة
- 2.2.6 إدارة المعرفة
- 2.2.7 مفهوم إدارة المعرفة
- 2.2.8 أهمية إدارة المعرفة
- 2.2.9 وظائف إدارة المعرفة
- 2.2.10 عمليات إدارة المعرفة

المبحث الثالث: نبذة عن وزارة الشؤون الاجتماعية

- 2.3.1 وزارة الشؤون الاجتماعية
- 2.3.2 الهيكل التنظيمي

المبحث الأول الهيكل التنظيمي

2.1.1 مقدمة

يهدف هذا المبحث إلى توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالهيكل التنظيمي، والوقوف على تعريف الهيكل التنظيمي وبيان أهميته، واستعراض أبعاده من حيث التعريف والمزايا والعيوب لكل بعد منها.

2.1.2 تعريف الهيكل التنظيمي

كما لم يتفق علماء ومفكرو التنظيم والإدارة على تعريف واحد لكلمة "التنظيم" فهم لم يتفقوا أيضاً على تعريف واحد لمصطلح "الهيكل التنظيمي" وتتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق. ولكنهم مع ذلك يرون جميعاً بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة. وتستعرض الباحثة فيما يلي هذه الآراء والمفاهيم:-
(حريم، 2000، ص44)

- حيث عرفه Robbins (1989,p478) بأنه " كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق والرسمية".
- أما Hall نقلاً عن الطراونة وآخرون (2012،ص126) فيقول " أن الهيكل هو محصلة تفاعل عنصرين أساسيين هما الإطار والنماذج، ويقصد بالإطار مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المنظمة كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والمتغيرات الثقافية أما النماذج فهي الاختيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة والتعامل مع عناصر هذا الإطار".
- وعرفه القريوتي (2010،ص50) بأنه " الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسة للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها".
- أما Child (2006,p6) فعرفه بأنه توزيع المسؤوليات بين الأفراد وأنه يسهم في نجاح تنفيذ الأهداف.
- وعرفه Huczynski and Buchanan (2001,p447) بأنه نظام رسمي من المهام والعلاقات، يراقب، ينسق، ويحفز العاملين كي يعملوا سوياً من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- وعرفه شيخة (2011،ص145) بأنه توزيع الأعمال والسلطات بين العاملين، وتحديد العلاقات والمستويات التنظيمية، وتجميع العاملين في وحدات تنظيمية، وهذه في وحدات

تنظيمية أكبر وهكذا، وتفويض للسلطات وتصميم للأنشطة لضمان تحقيق الاتصال الفعال.

وترى الباحثة أن تعريف الهيكل التنظيمي اشتمل على عدة محاور:-

- تنظيم وتوزيع للمهام والواجبات ولأدوار العاملين في المنظمة.
- تنسيق تبادل المعلومات بين الوحدات والإدارات والعاملين فيها.
- نظام تتم من خلاله تحقيق أهداف المنظمة.
- تجميع للوظائف والعاملين في وحدات تنظيمية.

أي يمكن القول بأنه " نظام يتم من خلاله تجميع الوظائف والعاملين في وحدات تنظيمية بحيث توزع المهام والواجبات والأدوار للعاملين في المنظمة ويحدد طبيعة تبادل المعلومات بينهم وبين الوحدات والإدارات من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة " .

2.1.3 أهمية الهيكل التنظيمي (عقيلي والمومني، 2012، ص66-ص67)

- أن الهيكل التنظيمي وجد لغرض تحقيق هدف المنظمة، وذلك من خلال تصميمه باتجاه يخدم تحقيق الهدف.
- الهيكل التنظيمي يسهل ويساعد في تنفيذ خطط المنظمة وفعاليتها وبرامجها الأدائية والتنفيذية.
- الهيكل التنظيمي وجد لغرض تنظيم أداء الأفراد لمهامهم وتنفيذ واجباتهم من خلال تحديد الوظائف والواجبات المرتبطة بها.
- الهيكل التنظيمي هو الأداة لتنسيق الفعاليات في المنظمة من خلال عمليات الترتيب الأدائي الأفقي والعمودي.
- الهيكل التنظيمي هو قاعدة ممارسة السلطة والتي بموجبها يتم اتخاذ القرارات وتنفيذ فعاليات المنظمة، كونه يحدد المستويات الإدارية وسلطاتها ومسؤولياتها وصلاحياتها.
- الهيكل التنظيمي وجد لغرض تنظيم أو تقليص التأثيرات الفردية في المنظمة من خلال وضع الضوابط والنظم الأسس الأدائية والتنفيذية التي تمنع الاجتهاد الشخصي أو تحد منه.
- الهيكل التنظيمي يحدد الطرق التي من خلالها تمارس العمليات الرقابية في المنظمة عن طريق تحديد المستويات الرقابية وأجهزتها.

- الهيكل التنظيمي وجد لضمان استمرار المنظمة وبقائها كونه يمثل قواعد بناء المنظمة المحركة والدافعة للبقاء والاستمرار.
- الهيكل التنظيمي وجد لمواجهة الغموض والتعقيد والتغيير في بيئة المنظمة عن طريق خلق التوافق بين أداء المنظمة وحركتها ومتطلبات البيئة.
- الهيكل التنظيمي يحدد الفروقات بين المنظمات، وذلك من خلال تحديد أسس التمييز بين المنظمات شكلاً ومضموناً.
- الهيكل التنظيمي له أثره على كل من سلوك واتجاهات العاملين، وبقدر ما تستطيع المنظمة تقليل الغموض وتوضيح كل ما يتعلق بالمهام الواجب تأديتها، كيفية أدائها، لمن يرفع العامل تقريره ولمن يتجه في حال وجود مشكلة، بقدر ما يشكل اتجاهاتهم ويحفزهم لأداء أعلى.

2.1.4 أبعاد الهيكل التنظيمي

بالرغم من إجماع المفكرين والباحثين على أهمية الهيكل التنظيمي ودوره الحيوي في أداء المنظمات وتحقيقها لأهدافها، إلا أنه لا يتوافر إجماع بينهم على ماهية أبعاد الهيكل التنظيمي وتباينت وجهات نظرهم في هذا الشأن بدرجات متفاوتة. وسيتم استعراض أهم وجهات النظر هذه بإيجاز (حريم، 2006، ص 145).

- حيث حدد عبد ربه (2013، ص 41-42) ثلاثة أبعاد أساسية هي التعقيد، الرسمية والمركزية، وذكر أبعاد أخرى تساهم في رسم المعالم الأساسية للهيكل:-
1. المكون الإداري: هم المشرفين والمدراء والعمال.
 2. المركزية: نسبة الوظائف التي يمارس فيها المشاركة في اتخاذ القرارات.
 3. التعقيد: عدد الوظائف المتخصصة والأنشطة المهنية والاحترافية.
 4. تخويل الصلاحية: نسبة عدد القرارات التي يقوم المدير بتحويلها للمستويات الإدارية الأدنى.
 5. التمايز: عدد الوظائف الاختصاصية في المنظمة.
 6. الرسمية: المدى الذي بموجبه يتم تحديد ورسم دور الموظف.
 7. التكامل: التعاون القائم بين الوحدات التنظيمية.
 8. الاحتراف: الدرجة التي يعتمد فيها الموظف على منظمة مهنية كمرجع أساسي لتصرفه الوظيفي.

9. نطاق الإشراف: عدد الأفراد الذين يجب أن يشرف عليهم المدير.
10. التخصص: الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية.
11. المعيارية: هي مدى إنجاز المهام والأنشطة بطريقة موحدة.

وذكر القربوتي (2010، ص153) الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي، حيث أوضح أن أهم الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي هي التعقيد، الرسمية والمركزية.

وقد ذكر عقيلي والمومني أبعاد الهيكل التنظيمي في حديثهما عن الصفات التي تحدد نمط وشكل الهيكل التنظيمي وأوضحاها كالتالي:- (عقيلي والمومني، 2012، ص 64-65)

1- التخصص: ويعبر عن مدى تخصصية الهيكل التنظيمي من خلال درجة ومدى التقسيم الفرعي التخصصي للمهام الأساسية والضرورية في المنظمة وتوزيعها حسب التخصص في المنظمة، فكلما كانت الوظائف كثيرة في المنظمة كان هيكلها التنظيمي أكثر تخصصاً.

2- القياسية: وتعنى مدى الآلية والتناسق في تنظيم وأداء فعاليات المنظمة، وهي تعبر عن درجة اعتماد المقاييس والإجراءات القياسية في تنفيذ المهام في المنظمة، وهذا يرتبط بمدى الآلية في التنفيذ من خلال تحقيق التناسق العالي في الأداء. وتقاس القياسية في المنظمة بعدد المقاييس المعتمدة في أداء المهمة في المنظمة، فكلما كانت المقاييس كثيرة ومتعددة ومحددة ومعتمدة كان الهيكل التنظيمي آلياً في حركته وأدائه.

3- الرسمية: وهي مدى الرسمية في أداء المهام، وتتبع من مديات الثبات في أداء المهام، وينجم من درجة التوثيق والتدوين لمهام وفعاليات ونشاطات المنظمة، فكلما زادت عمليات التوثيق والتدوين زادت درجة الرسمية في الهيكل وبالتالي زيادة درجة الثبات في الأداء والالتزام به.

4- المركزية: وهي مدى تركيز السلطة في المنظمة في مجالات اتخاذ القرارات المؤثرة في المنظمة بحسب الهرم التنظيمي للسلطة فيها.

5- الترتيب الشكلي: وهو شكل الترتيب المتعمد للوحدات والمناسب للوظائف وارتباطها واتجاهاتها وشكلها. والشكلية تعبر عن النمط أو الإطار أو الشكل الذي يتم بموجبه وضع وتحديد وترتيب المناسب والوظائف في المنظمة. والشكلية تعبر عن شكل ونظام العلاقات الترابطية بين المناصب والوظائف الموصوفة في المنظمة بحسب درجة سلطة الرؤساء ومساهمة المرؤوسين.

6- المرونة: وهي القدرة في الهيكل التنظيمي على التغيير الذاتي، وتعتمد على درجة الاستجابة في الهيكل لعمليات التغيير الناجمة عن التطورات والتأثيرات الداخلية المفروضة بما متوفر فيه من قدرة ذاتية على التوسع والاستيعاب. والمرونة تعني درجة استيعاب الهيكل للمتغيرات دون المساس بقواعده وأساسه الرئيسية، وكلما زادت درجة الاستيعاب كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر مرونة.

وأشار Robbins (1989,p478) إلى أن الهيكل التنظيمي يتكون من ستة عناصر هي :
التخصص في العمل، تجميع الأعمال، سلسلة الأوامر، نطاق الإشراف، المركزية والرسمية.

مما سبق يتضح أن للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة ومترابطة، وقد اتفق الكتاب والباحثين على ثلاثة خصائص رئيسة للهيكل التنظيمي وهي : التعقيد، الرسمية، المركزية، والتي تم اختيارها كعوامل في هذه الدراسة إضافة إلى جماعات الممارسة والتخصص لما ترى الباحثة لها من أهمية، وسيتم الحديث عنها: -

2.1.4.1 الرسمية

تعني النمطية في تأدية الأعمال في شكل محدد ومعروف مسبقاً، وعلى شكل أنظمة مكتوبة ومتعارف عليها. ويشير الأمر إلى وضع الأعمال في شكل سياسات، قواعد وإجراءات. فوضع الأعمال في شكل محدد يجب الالتزام به عند تأديته في كل مرة يسمى التتميط وإعداد ذلك في شكل مكتوب ومعتمد بواسطة الجهات الإدارية يسمى الرسمية (الطراونة وآخرون، 2010، ص 163).

وكلما زاد التقنين والرسمية كان المجال لاجتهاد الموظفين قليلاً، إن الخطوة الأولى في هذا المجال هي وصف الوظائف التي يتم من خلالها تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة في كل وظيفة، والمؤهلات والخبرات المطلوب توافرها في شاغلها، ويؤدي الالتزام بهذه الأوصاف الوظيفية إلى الوصول إلى درجة كبيرة من القدرة على التنبؤ بسلوك العاملين، وإلى الثبات والنظام في العمل، وتختلف درجة الرسمية من تنظيم لآخر باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري، إذ من السهل تقنين الأعمال الروتينية في المستويات الإدارية الأدنى بالمقارنة مع صعوبة تقنين الأعمال المهنية والاستشارية في المستويات الإدارية العليا (القريوتي، 2010، ص 147-148).

✘ أشكال الرسمية

هناك ثلاثة أشكال للرسمية وهي:- (الطراونة وآخرون، 2012، ص163)

(1) السياسات: وهي المعايير والأطر التي تحدد آلية تنفيذ العاملين لأعمالهم وفي كيفية اتخاذهم للقرارات. فالمنظمة التي تضع لائحة للعاملين لديها سياسة واضحة لترقيات العاملين من خلال تشجيعها الترقية من الداخل فإنها ترسم طريقة عمل العاملين والمدراء بشكل يعطي الأولوية للعاملين في المنظمة عن تعيين عاملين من خارج المنظمة في الوظائف التي تشغرها لديها. ومن أمثلة السياسات: البيع محدد لكافة العملاء، نسب الخصم من السعر لا تزيد عن 20%، الترقيات لدى المنظمة تتم على أساس الكفاءة أولاً ثم الأقدمية.

(2) القواعد: تحدد ما هو مسموح به من السلوك وما هو ممنوع داخل العمل، تحدد أنه يجب على الموظف الانتهاء من عمله أثناء العمل، وهناك العديد من الأمثلة فبعض الشركات تلزم موظفيها بلباس معين أو تمنع استخدام الانترنت وغيرها.

(3) الإجراءات: وهي تشير إلى خطوات تنفيذ العمل خطوة بخطوة وما يتضمن ذلك من نماذج مستخدمة وتوقعات وأختام بحيث يتم العمل بشكل نظامي ومرتب، وتظهر الإجراءات عادة في شكل لوائح العمل أو أنظمة العمل، وتبدأ الإجراءات وأنظمة العمل بإقرار السياسات المرشدة في اتخاذ القرار والتصرف، وإزاء كل سياسة تسرد إجراءات تنفيذ تلك السياسة وخطوات العمل ومثال ذلك: إجراءات الحصول على علاوة استثنائية، إجراءات صرف مواد خام من المستودعات، إجراءات تعيين موظف جديد.

✘ مزايا وعيوب الرسمية:- (الطراونة وآخرون، 2012، ص164)

بالرغم من أن البعض يقولون أن كل منظمة مجبرة على استخدام كل من السياسات والقواعد والإجراءات وأنه شر لابد منه إلا أن الغالبية العظمى من المنظمات تعتبر ذلك أمراً لا يمكن تغييره أو مخالفته وأن ذلك له مزايا وعيوب،

أما المزايا فهي:-

- 1- التخفيف من حيرة المدراء والعاملين عند مواجهة مواقف تتطلب وجود النمطية والرسمية.
- 2- توحيد سلوك المدراء والعاملين وهذا يؤدي إلى اتساق وثبات سلوكهم والعدالة عند تقديم الخدمات.

- 3- أن النمطية والرسمية هي ترجمة للأهداف التنظيمية واستراتيجياتها، والتزام المدراء والعاملين بالنمطية والرسمية يحقق الأهداف المطلوبة.
- 4- وجود النمطية والرسمية يساعد في اتخاذ القرارات ويقلل التكلفة للوقت والجهد.
- 5- وجود معايير نمطية ورسمية تعتبر الأساس لتقييم الأداء بالنسبة للمديرين والعاملين.
- 6- وجود النمطية والرسمية تشعر المدراء والعاملين بالأمان كون تصرفاتهم تسير وفقاً للأنظمة المعمول بها.
- 7- النمطية والرسمية يعطي الانطباع بالمؤسسة والابتعاد عن الشخصية في العمل.

ويضيف القريوتي (2010، ص147-148)

- 8- نمط الرسمية والتقنين يسهل إمكانية التنبؤ بسلوك الموظفين لأنهم يؤدون أدواراً محددة بدقة.
- 9- يمكن الإدارة من توظيف عاملين بمؤهلات عادية غير متخصصة، لسهولة تأهيلهم للقيام بالأعمال وفق التعليمات الدقيقة والتفصيلية وبتكلفة قليلة.

العيوب:- (الطراونة وآخرون، 2012، ص165)

- 1- إن تركيز المدراء والعاملين على الالتزام الحرفي الزائد يجعلهم يعجزون عن الارتباط بالأهداف حيث يركزون على الوسائل دون الاهتمام بالنتائج.
- 2- إن وجود النمطية والرسمية لفترة طويلة يجعل المدراء والعاملين ينظرون لها بأنها أصبحت قديمة.
- 3- إن التكرار يولد الشعور بالملل لدى المدراء والعاملين ويحد من الإبداع.
- 4- إن التزام المدراء والعاملين يجعلهم في موقف سلبي أمام العملاء.

ويضيف حريم والخشالي (ص163، 2006)

- 5- أن زيادة الأنظمة والقوانين والتعليمات والمعايير المكتوبة يوفر للعاملين جانباً من المعلومات النمطية، ولكن لا يوفر لهم المعلومات عن كل ما يحصل داخل التنظيم ولا يتيح لهم التعرف على خبرات وتجارب الآخرين، فالتنظيم الرسمي في الغالب يوفر للعاملين المعلومات التي تخصهم فقط وقد يوحي لهم ذلك بالاكتماء بهذه المعلومات وعدم السعي للتعرف على ما يحصل في الأجزاء الأخرى من التنظيم.

2.1.4.2 المركزية واللامركزية

تعنى مدى ودرجة توزيع السلطة في اتخاذ القرارات في المنظمة بحسب الهرم التنظيمي للسلطة فيها. فكلما تركزت السلطة في المستويات العليا من المنظمة كانت المنظمة مركزية، وكلما توسعت السلطات لتشمل المستويات الدنيا كانت المنظمة لا مركزية (عقيلي والمومني، 2012، ص65).

وتزداد درجة اللامركزية في المنظمات في الحالات التالية:- (الطراونة وآخرون، 2012، ص159)

- 1- عندما يزداد عدد القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا.
- 2- عندما تزداد أهمية القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا.
- 3- عندما يكون هناك عمليات للمنظمة منتشرة جغرافياً ومتباعدة.
- 4- عندما تقل حالات رجوع المرؤوسين إلى رؤسائهم قبل اتخاذ القرار.
- 5- عندما يزداد عدد الوظائف والنشاطات التي تتأثر بالقرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا.

☒ العوامل التي تؤثر في اتباع مبدأ المركزية أو اللامركزية:-

توجد عوامل كثيرة تؤثر في اتباع الأسلوب المركزي أو اللامركزي في الإدارة دون أن يكون لطبيعة الإدارة الكافية التحكم فيها ومن هذه العوامل ما يلي:- (الطراونة وآخرون، 2012، ص159-160)

- 1- قيمة القرار: بمعنى أنه كلما زادت قيمة القرار مادياً أو معنوياً أي ترتب عليه كلفة عالية أو ينتج عنه آثار مهمة كلما كان هناك ميلاً نحو المركزية.
- 2- توحيد السياسات: إن رغبة المنظمة في تطبيق سياسات موحدة سبب آخر لاتباع مركزية السلطة في اتخاذ القرار مثل توحيد الجودة، السعر والاستلام وكل ذلك مفيد لزيائن المنظمة، أما إذا رغبت المنظمة في تطبيق اللامركزية فإن كل قسم في المنظمة يكون له سياسة تختلف عن القسم الآخر.
- 3- حجم المنظمة: ويتناسب حجم المنظمة مع استخدام المركزية أو اللامركزية بمعنى أنه كلما كان حجم المنظمة كبيراً فإنه لا بد من اللجوء إلى اللامركزية، وبالمناسبة فإن أغلب المنظمات وبغض النظر عن حجمها تستخدم المركزية في وظيفة التخطيط وتستخدم اللامركزية وبدرجات في بقية الوظائف الأخرى للإدارة.

- 4- الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة العليا: تختلف المنظمات عن بعضها البعض في درجة المركزية أو اللامركزية، ويعود ذلك إلى أسلوب وفلسفة الإدارة العليا في تلك المنظمات.
- 5- فلسفة المرؤوسين: إن سلوك وفلسفة وتطلعات المرؤوسين تؤثر على استخدام المركزية أو اللامركزية، فبإمكانهم أن يشجعوا اللامركزية وأن يدفعوا باتجاه إنجاحها، فإذا أراد المرؤوسون اللامركزية فإن الإدارة تشعر بأنه لا حاجة لاستخدام المركزية وأن المرؤوسين يتحملون المسؤولية لأعمالهم.
- 6- المجال الوظيفي: بعض المجالات الوظيفية في الإدارات والأقسام يمكن تطبيق أحد المفهومين إما المركزية أو اللامركزية فمثلاً إدارة الإنتاج غالباً ما تطبق اللامركزية بعكس الإدارات الأخرى التي تحتاج إلى المركزية.

☒ مزايا المركزية واللامركزية

أولاً: مزايا المركزية (الطراونة وآخرون، 2012، ص 160)

إن الفوائد والمزايا المتحققة من استخدام المركزية تتمثل بما يلي:-

- 1- تشعر الإدارة العليا بالقوة والمكانة الوظيفية.
- 2- تمكن الإدارة العليا من التخطيط من خلال السياسات والبرامج.
- 3- الاستفادة من خبرات وقدرات مديري الإدارة العليا في المنظمة.
- 4- تخفيف إجراءات الرقابة على الوحدات الإدارية نظراً لحصر اتخاذ القرار بالإدارة العليا.
- 5- تناسب المنظمات الصغيرة حيث تكون نشاطاتها وإمكاناتها المالية محدودة، مما يعني أن تكلفة تطبيق المركزية تكون في العادة قليلة.

ثانياً: مزايا اللامركزية (الطراونة وآخرون، 2012، ص 161)

- 1- تخفيف عبء العمل عن الإدارة العليا.
- 2- الاستفادة من السرعة في اتخاذ القرار.
- 3- تحقيق التجانس والتناغم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة.
- 4- رفع الروح المعنوية لكل من الإدارة الوسطى والدنيا بإعطائهم صلاحيات اتخاذ القرار.
- 5- تنمية وتدريب القدرات الإدارية لدى المدراء في المستويات الوسطى والدنيا.
- 6- القرارات التي تؤخذ من قبل الإدارة الدنيا تكون بالغالب أقرب إلى الواقع وتمتاز بالحكمة وخصوصاً إذا كانت المنظمة وفروعها متباعدة جغرافياً.

2.1.4.3 التخصص

ويعبر عن مدى تخصص الهيكل التنظيمي من خلال درجة ومدى التقسيم الفرعي التخصصي للمهام الأساسية والضرورية في المنظمة وتوزيعاتها حسب التخصص على الأفراد، ويقاس التخصص بعدد المهام والوظائف المتخصصة في المنظمة، فكلما كانت الوظائف التخصصية كثيرة في المنظمة كان هيكلها التنظيمي أكثر تخصصاً (عقيلي والمومني، 2012، ص64).

ومن الواضح أنه كلما زاد حجم الشركة كلما زادت فرصتها في الحصول على مزيد من الكفاءة الناتجة عن استفادتها الكاملة من المتخصصين، وهذا أبرز مزايا التخصص في العمل، وكلما اتجهت المنظمات إلى اتباع فلسفة الحجم الصغير كلما قل تخصص الوظائف الإدارية، فعلى سبيل المثال فإن شركة جنرال الكتريك تخلصت من عدد كبير من وظائف الإدارة المتوسطة، ونتيجة لذلك فإن من بقي من المدراء بالشركة يؤدون وظائف إدارية متنوعة، ويؤدي ذلك إلى أن تكون الوظائف التي يقومون بها أقل تخصصاً (جرينبرج، بدون سنة، ص579).

ويعتبر مبدأ التخصص على قدر كبير من الأهمية، حيث يصعب في المنظمات الكبيرة أن يقوم عدد محدود من الأفراد بوظائف متنوعة بإتقان مما يستلزم الاحتكام لمبدأ التخصص الدقيق، الذي يؤثر إيجابياً على كمية ونوعية العمل، بسبب ما يتاح للفرد من فرص للتدريب الدقيق من أجل إتقان العمل الذي تخصص فيه المتدرب بشكل دقيق، أما إذا تشتت جهود العاملين فتكون النتائج سلبية على الإنتاج كماً ونوعاً، وتتعدد الأسس التي يمكن تقسيم الأعمال على أساسها، إذ يمكن تقسيم التنظيم لعدة أقسام على أسس: الوظيفة أو الخدمة المقدمة، أو المراحل التي تمر فيها الخدمة أو فئة المستفيدين، أو عدد العاملين، أو المنطقة الجغرافية، وكلما زاد حجم التنظيم استلزم ذلك استخدام عدة أسس للتنظيم، إذ أن هناك علاقة طردية بين توسع التنظيم والحاجة لاستخدام أكثر من أساس واحد لتقسيم العمل (القربوتي، 2010، ص144).

☒ مزايا التخصص (محمود، ص243-244)

- تقليل الوقت المطلوب لتعلم الوظيفة.
- تقليل الفاقد أو التالف الناتج عن التعلم.
- زيادة المهارة نتيجة تكرار أداء الوظيفة.
- تقليل الوقت اللازم لتغيير الأدوات.
- زيادة إمكانية تطوير أدوات وطرق العمل.
- الاستخدام الأكثر كفاءة لمهارات الأفراد.

- إن التخصص يسمح بإشراف أفضل على العمل، حيث يمكن للمشرف متابعة المرؤوسين والتعرف على الأخطاء الموجودة وعلاجها.
- يساهم التخصص في التحديد الواضح للمسؤولية، ففي ظل التخصص يمكن بسهولة تحديد المسؤولية عن العمل.
- ينظر إلى التخصص على أنه أداة هامة لزيادة الإنتاجية.
- يؤدي التخصص أيضاً إلى تسهيل عملية الاتصال.
- يؤدي التخصص أيضاً إلى زيادة مجالات المعرفة لأنه يساعد الأفراد على تنمية مهاراتهم داخل ميادين محددة.

ومن خلال مسح أدبيات الدراسة فقد لاحظت الباحثة اقتصار الكتاب والباحثين على ذكر مزايا التخصص دون العيوب، وترى الباحثة أن من عيوب التخصص في أنه تنحصر مهارات الموظف في جانب معين فقط وكذلك بالنسبة للتدريب وتنمية القدرات. وترى الباحثة أن التخصص في العمل إذا ما كان مقترناً بالتدوير الوظيفي المدروس فمن شأنه أن يعزز من المزايا واستثمارها على الوجه الأفضل.

2.1.4.4 التعقيد

يقصد بمفهوم التعقيد ذلك البعد في الهيكل التنظيمي الذي يشير إلى عدد الوظائف والوحدات والأنشطة المختلفة داخل المنظمة، والذي يقاس بعنصرين هما: التمايز والتكامل، فالمقصود بالتمايز درجة الاختلاف بين النظم الفرعية والمكونة للمنظمة (وحدات، دوائر، أقسام) إذ تعتمد درجة التمايز على درجة التخصص في الأعمال، وعلى حجم المنظمة، فكلما زاد عدد التخصصات في المنظمة وكبر حجمها كلما زادت درجة التمايز فيها (الطراونة وآخرون، 2012، ص98).

1- التمايز الأفقي: يشير إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الأقسام في المنظمة بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء وطبيعة المهام التي تنجز وكلما زادت الوظائف التي تحتاج إلى معرفة متخصصة ومهارة تكون المنظمة أكثر تعقيداً بسبب التباين في تطلعات الأفراد (عبد ربه، 2013، ص42). ويشير التنظيم الأفقي إلى إنشاء عدد من الوحدات الإدارية يتولى كل منها القيام بوظيفة متخصصة من وظائف التنظيم مثل إدارات البحث والتطوير والإدارة المالية وإدارة الرقابة وإدارة الموارد البشرية، إذ يقتضي التنظيم نوعاً من التخصص الوظيفي يتم بموجبه تأهيل الأفراد وتدريبهم لأداء أعمال محددة في كل قسم،

وهناك علاقة طردية بين تعدد وتنوع الوظائف، ودرجة تعقد التنظيم (القيوتي، 2010، ص144).

2- التمايز العمودي: يعنى به البعد العمودي للهيكل أو عمق الهيكل فالتمايز يزداد بزيادة عدد المستويات الإدارية في المنظمة فكلما ازداد عدد المستويات الإدارية بين الإدارة العليا والدنيا ازدادت حالة التشويش وعدم الدقة في الاتصال بينهما (عبد ربه، 2013، ص42-43). ويزداد التنظيم تعقيداً مع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة التي توزعت أفقياً على عدد من الإدارات والأقسام، ويستدعي هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات عمودياً إلى مستويات إدارية متعددة، بحيث يشرف كل مستوى إداري على عدد من الأعمال لكي لا تتحرف عن المسار المطلوب (القيوتي، 2010، ص145).

3- التمايز الجغرافي: يقصد به انتشار مكاتب المنظمة وفروعها على مساحة جغرافية واسعة، إذن هو مدى التباعد المكاني بين الوحدات التنظيمية للمنظمة أو بين الأفراد وكلما زاد الانتشار الجغرافي بين الوحدات ازداد التعقيد. (عبد ربه، 2013، ص 42-43)

أما التكامل فيشير (الطراونة وآخرون، 2012، ص98) إلى أنه التنسيق بين المهام والوظائف والدوائر والوحدات التنظيمية داخل المنظمة، فالمنظمة التي تزداد فيها درجة التمايز تحتاج بدرجة أكبر إلى وجود التكامل بين النظم الفرعية جميعها، ويوجد نوعان من التكامل في هذا المجال عمودي وأفقي.

1- التكامل الأفقي: هو ما يعبر عنه استخدام قواعد العمل والأعراف داخل فرق العمل وتؤدي إلى تحسين العلاقات الجانبية.

2- التكامل العمودي: فيعبر عنها التنسيق من خلال علاقات السلطة وتبادل التقارير.

2.1.4.5 جماعات الممارسة

تمثل الجماعات غير الرسمية تجمعات طبيعية من الأفراد في بيئة العمل وذلك في استجابة من الأعضاء المكونين لهذه التجمعات إلى حاجاتهم الاجتماعية، وبعبارة أدق أن الهدف من انبثاق المجموعات غير الرسمية هو ليس لتحقيق أهداف المنظمة بل لتحقيق أهداف أعضائها. (جلاب، 2011، ص316)

ويوجد نوعين من الجماعات غير الرسمية هما:- (جلاب، 2011، ص316).

1- مجموعات المصالح: تتكون من عدد من الأفراد الذين قد لا ينضمون إلى مجموعة الأمر أو مجموعات المهمة إلا من أجل بلوغ أهداف محددة يسعون إلى تحقيقها. فمثلاً قد

تسعى مجموعة من الأفراد من الذين ينتمون إلى مجموعات مختلفة إلى إشاعة أخلاقيات العمل بين الأفراد من مختلف الوحدات التنظيمية.

2- مجموعات الصداقة: وهي مجموعة تتكون من عدد من الأفراد الذين يشتركون في صفة واحدة أو أكثر كالعمر أو الجنس أو اللون أو المعتقد السياسي أو الديني.

☒ أسباب نشوء جماعات الممارسة (جامعة القدس المفتوحة، بدون سنة، ص140)

إن الإطار العام لنشوء الجماعات غير الرسمية في المنظمات هو وجود حاجات وأهداف لا يستطيع التنظيم الرسمي أن يحققها، ولاشك في أن التفاعل الإنساني داخل المنظمة لا ينحصر في ما هو رسمي بل يستند إلى قوى الطرد والجذب الموجودة بين الأفراد والجماعات من حب وكره وإعجاب ونفور واشتراك وصراع وغيرها، وبالإضافة إلى العوامل الشخصية والثقافية لدى كل فرد وانتماءاته، تتأثر قوى التفاعل هذه بعناصر التنظيم المختلفة كالتيكنولوجيا والهيكل وظروف العمل والإشراف والضغوط الخارجية وغير ذلك، وإن تشكيل أي جماعة غير رسمية يعتمد على درجة ما من التجاذب بين اثنين أو أكثر.

☒ أهداف جماعات الممارسة (جامعة القدس المفتوحة، بدون سنة، ص141)

تساعد جماعات الممارسة الجماعات الرسمية على تحقيق واحدة أو أكثر من الحاجات التالية:-
1. حاجة الانضمام أو الحاجة إلى الصحبة، ويشمل ذلك الحاجة إلى الصداقة والدعم والحب.

2. حاجة تحقيق هوية اجتماعية أو الانتماء ودرجة معينة من تقدير الذات، فمن خلال عضوية الفرد في جماعة معينة يستطيع أن يدرك صورته عن ذاته وهويته بشكل أفضل، وأن يحظى بمكانة معينة في الجماعة، مما يشبع حاجاته لتقدير الذات. والجماعة الصغيرة تحقق درجة من الشعور بالانتماء إلى كيان صغير وقريب، مما يقلل من شعور الضياع في التنظيمات الكبرى.

3. الحاجة إلى معرفة الحقائق واختبارها. يستطيع الفرد من خلال عضويته في الجماعة أن يكون صورة ثابتة عما هو حقائق وما هو غير حقائق في البيئة التنظيمية التي يعيش فيها. وبهذا المعنى يعتبره البعض وسيلة لمساعدة الفرد على فهم ما هو السلوك المقبول لدى الآخرين، ولذلك فهي تقلل من مشاكل التكيف.

4. الحاجة لتبادل الحديث عن مشاكل العمل النفسية والاجتماعية وتبادل المشاعر، مما يقلل المشاكل النفسية لدى الفرد، وبهذا تقوم بدور العلاج النفسي.

5. الحاجة إلى زيادة الشعور بالأمن وممارسة القوة أو النفوذ إزاء التعامل مع خطر أو عدو قوي مشترك، أو الحصول على منافع مشتركة.
6. الحاجة إلى زيادة التعاون المتبادل في العمل، كالتعويض عن عمل المريض الغائب أو المساعدة في جمع المعلومات، والمساعدة في تجنب الملل وجعل العمل أكثر إثارة، وتبادل وجهات النظر في حل مشاكل العمل.

ملخص المبحث

تحدثت الباحثة من خلال هذا المبحث عن الهيكل التنظيمي وذكرت التعريفات التي تطرق لها العديد من الباحثين في هذا المجال وخرجت الباحثة بتعريف للهيكل التنظيمي بأنه نظام يتم من خلاله تجميع الوظائف والعاملين في وحدات تنظيمية بحيث توزع المهام والواجبات والأدوار في المنظمة ويحدد طبيعة تبادل المعلومات بينهم وبين الوحدات والإدارات من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة. واستعرضت كذلك أهمية الهيكل التنظيمي وصولاً إلى الحديث عن أبعاد الهيكل التنظيمي والتي اختلف الباحثون في حصرها فمنهم من اقتصر على ثلاثة أبعاد أساسية وهي الرسمية والتخصص والتعقيد ومنهم من اتسع في ذلك ليشمل جميع الأعمال والمركزية وجماعات الممارسة، إلا إنهم اتفقوا على أهميتها في تحديد خصائص الهيكل التنظيمي وبالتالي التنظيم، وتحدثت الباحثة عن الأبعاد التي تناولتها الدراسة وهي التعقيد، الرسمية والمركزية والتخصص وجماعات الممارسة.

المبحث الثاني إدارة المعرفة

2.2.1 مقدمة

يهدف هذا المبحث إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة بالوقوف على مفهوم المعرفة واستعراض أنماطها وآليات كل نمط منها وتوضيح مصادرها ومن ثم الحديث عن إدارة المعرفة من حيث مفهومها، أهدافها، أهميتها، ووظائفها وصولاً إلى عمليات إدارة المعرفة.

2.2.2 مفهوم المعرفة

المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، كذلك فقد تم تعريف المعرفة بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما، أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع، كما وردت تعريفات إجرائية متعددة للمعرفة منها أنها تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال، ويعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وإدراكية لحل مشكلة ما، وهي إما تكون معرفة ضمنية أو واضحة، وعدها البعض الآخر بأنها فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة فهي تعبر عن (معرفة_ كيف)، وبالتالي تتشكل من عناصر ثلاثة هي الحقيقة والقاعدة الإجرائية والموجه أو المرشد، كذلك عرفت المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصيلها، إضافة إلى أن المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضاً في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وبعبارة صريحة أكثر إنها معرفة - كيف (عليان، 2011، ص 53-54). وعرفها النجار (2007، ص 22) بأنها تحول البيانات إلى معلومات ومزجها بالخبرة حيث الفهم البشري لحقيقة شيء ما عن طريق التعلم والممارسة، ومن الملاحظ أن الخبرة تزيد من إمكانية الوصول إلى قرارات ونتائج سليمة، والتي تعمل على زيادة المعرفة أيضاً والتي تعود وتعمل على تعزيز فهم المعلومات والخبرة مرة أخرى، والتي تخدم أيضاً الوصول إلى النتائج والقرارات، وصناعة القرار الاستراتيجي. أما المدلل (2012، ص 22) فيرى بأنها المعرفة هي الفهم الراقي والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمؤسسة.

2.2.3 أنماط المعرفة

المعرفة الضمنية: هي المعرفة غير المكتوبة المخزنة في عقول الأفراد والمستقرة في نفوسهم، إنها المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة، ويمكن القول في هذا السياق أن المعرفة الضمنية غير المرمزة وغير المكتوبة هي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل، ولعل أقرب وصف له علاقة بالمعرفة الضمنية هو ما قاله Polanyi في سنة 1966 تعبيراً عن أهمية المعرفة الضمنية "We know more than we can tell" فهذه العبارة البليغة تسلط الضوء على حقيقة أن الكثير من المعارف والمهارات الإنسانية تبقى ضمنية غير مسجلة إلى أن يبادر صاحب المعرفة الضمنية بكتابتها وتسجيلها (ياسين، 2007، ص37). لذلك فإن مثل هذه المعرفة حباها الله تعالى لمالكها، سيما وأن القرآن الكريم قد أشار إلى هذه المعرفة في مواطن عدة (الطراونة وآخرون، 2012، ص226)، فقوله تعالى ﴿فَوَجَدَا عَبْدًا مِنْ عِبَادِنَا آتَيْنَاهُ رَحْمَةً مِنْ عِنْدِنَا وَعَلَّمْنَاهُ مِنْ لَدُنَّا عِلْمًا﴾ (الكهف، 65)، وقوله تعالى ﴿وَكَذَلِكَ يَجْتَبِيكَ رُبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَيُتِمُّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ وَعَلَى آلِ يَعْقُوبَ كَمَا أَتَمَّهَا عَلَى أَبَوَيْكَ مِنْ قَبْلُ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ ۚ إِنَّ رَبَّكَ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾ (يوسف، 6).

☒ آليات المعرفة الضمنية:-

أما آليات المعرفة الضمنية فإنها تتمثل فيما يأتي:- (نجم، 2005، ص450)

1- الحوار: وهو الآلية الأساسية في تطوير المعرفة الضمنية وتقاسمها، وفي هذا الحوار الأفراد يكلمون بعضهم بعضاً من أجل إنشاء تصورات معرفية جديدة في كل مرة لمعالجة المشكلة بطريقة فريدة متميزة، وإن الشركات التي تتبنى هذا المدخل مثل شركة ماكينزي تطور أساليب الحوار عن طريق فرق العمل، وانتقال الأفراد بين المكاتب، والاستخدام الواسع للاتصالات بغرض التحوار والتبادل للخبرات والأفكار، إن الحوار هو عملية اجتماعية تتأتى من الرغبة الذاتية والطوعية بالتفاعل والمشاركة بدون أية مظاهر للإجبار أو القسر الذي نجده في الاجتماعات الإدارية، والحوار يكون عملية عفوية غير منظمة من حيث عدم وجود الحدود المقيدة أو جدول أعمال مخطط بشكل مسبق أو حسب سيناريو محدد أو معروف مسبقاً.

2- سرد القصص: والقصة هي نوع من أنواع التعبير الأدبي تعبر عن أحداث سهلة التذكر كما أنها لا تكون عدائية وهي بطبيعتها غير هرمية، وهي حكاية قائمة على أحداث حقيقية يمكن أن تتكرر ويتم تداولها وتقاسمها بين العاملين، وهي تحكى وتنقل للعاملين الجدد للمحافظة والإبقاء على قيم الشركة الأساسية حية، وإن الشركات الكبرى تزخر بالتجارب

والأحداث البارزة التي تدور فيها في هيئة قصص وروايات من أجل فهم سياسات الشركة وفهم القيم الأساسية فيها وتذكر نجاحاتها وإخفاقاتها البارزة والدروس المتعلمة منها، إن إحدى الوسائل المثيرة للاهتمام تتمثل في سرد القصص بالنظر إلى الثراء الذي يتمتع به هذا الأسلوب، ولعل الأهم في استخدامات القصة هو أنها ومنذ القدم استخدمت كوسيلة لنقل المعرفة من جيل لآخر، وهذا ما كان في سرد القصص للأطفال الذين كانوا بقدر ما كان سرد القصص إثراء لخيالهم بالتصورات والأحداث فإنهم كانوا يتعلمون الكثير من معارف الحياة ودروسهم العميقة رغم نعومة أظافرهم.

3- جماعات الممارسة: إن جماعة الممارسة أصبحت واسعة الانتشار والاستخدام في الشركة كتنظيمات مرنة وملائمة للابتكار أو لتقاسم المعرفة الضمنية، وهذه الجماعة تتكون من أفراد ذوي اهتمامات مهنية مشتركة يتجاذبون نحو بعضهم لمعالجة مشكلات مشتركة ولاعتقادهم أنهم يتكاملون ويستطيعون أن يقدموا فائدة مشتركة لبعضهم البعض، وتعمل الشركة على تحفيز وتشجيع هذه الجماعات من خلال إيجاد مواقع لشرب الشاي أو القهوة أو منتديات معرفية في أماكن معينة في الشركة أو على الانترنت يتبادلون من خلالها الآراء والأفكار، وليشكلوا جماعة ممارسة تخدم في تقاسم معرفة الشركة الضمنية بطريقة فعالة بما يخدم الشركة في أعمالها المختلفة.

أما **المعرفة الصريحة**: فهي المعرفة المكتوبة أو المرمزة التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، التقارير، وأوساط تخزين المعلومات الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها (الزيادات، 2008، ص40). وتتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات، الإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها كما يمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب والمناقشات العامة وتبويبها ووضعها في إطار المؤسسة (الصاوي، 2007، ص27-28).

وقد أشار نجم (2009، ص491-492) إلى أن هناك تصنيفات عديدة للمعرفة إلا أنها تمثل توسيعاً لهذين النوعين، واستعرض نقلاً عن (J.masom, 2005) التصنيف المقدم حسب علامات الاستفهام الست زائداً معرفة ماذا لو والموضح في الجدول رقم (1-2).

جدول رقم (1-2) يوضح تصنيفات المعرفة حسب علامات الاستفهام الست

أنواع المعرفة	التوصيف
معرفة ماذا	موضوع المعرفة، إدارة المعرفة، الانترنت، أنظمة المعلومات، علوم الطبيعة، الاقتصاد.. إلخ
معرفة من	العلاقات، الشبكات، الصلات، المؤسسات، الأفراد، التشارك، الجمعيات، النوادي
معرفة كيف (الدراية الفنية)	المهارة، التشبيك، الاستشارة، عملية المشاركة، التقاسم، إعادة البحث، التطوير، الاختيار، القيام بالعمل، عملية الابتكار، العملية الإدارية
معرفة لماذا	عرض الأسباب، السياق، تخطيط الأعمال، الاستراتيجية، الأسباب، التفسيرات
معرفة أين	الموقع، إلى أين، المركز الاستراتيجي، التخطيط، الإبحار
معرفة متى	في الوقت المحدد، التوقيت، سرعة الأداء، التخطيط والجدولة، السياق، الماضي، المستقبل
معرفة فيما لو	الحالة المحدد، السيناريوهات، تطوير السيناريو، الاستشراف، المستقبلات، الموقفية

المصدر: (نجم، 2009، ص492) نقلاً عن (J.masom,2005)

آليات المعرفة الصريحة:- (نجم، 2005، ص449)

1- مستودع البيانات وتنقيب البيانات: إن مستودع البيانات هو قاعدة ضخمة تحتوي على كل المعرفة الصريحة والبيانات من مختلف قواعد البيانات الفرعية في الشركة. ويتمتع المستودع بقدرات التشبيك الداخلي والتنقيب وسهولة الوصول إلى البيانات من قبل العاملين المستفيدين.

2- المكتبات الالكترونية: إن المكتبة الالكترونية هي قاعدة بيانات تتعلق بأنماط محددة من المعلومات والبيانات موجهة لاستخدامات معينة. وهذه المكتبة تمثل أسلوباً ل تخزين البيانات المتاحة في الشركة في مجالات معينة مثل تطوير المنتجات، تسويق المنتجات، ... إلخ. يمكن الرجوع إليها من قبل العاملين وإعادة استخدامها وحتى تعديلها بإضافة المعلومات أو الخبرات الجديدة.

3- خرطنة المعرفة: إن خرطنة المعرفة تساعد على تحديد نوع المعرفة المطلوبة وأين توجد والمسارات الأسرع في الوصول إليها. وإن الشركات أخذت تهتم بخرطنة معرفتها لأنها تشكل مسارات المرور الدالة إلى خبرائها وأفرادها الأكثر معرفة الذين يمكن الاستعانة بهم في كل مجال من مجالات عمل الشركة.

إن خرطنة المعرفة تتطلب الخطوات التالية:- (نجم، 2005، ص107)

أولاً: تحديد رؤية جماعية في الشركة حول خرطنة المعرفة.

ثانياً: إيجاد الحوافز الملائمة من أجل إنجاز الخرطنة ليس فقط في مرحلة تحديد المعرفة ومكانها في الشركة أو رسم مساراتها وإنما وهذا هو الأهم عند تقاسم المعرفة بين من يملكها ومن يحتاجها أثناء العمل (الحاجة إلى ثقافة التقاسم).

ثالثاً: تحديد المعرفة وخبراتها وممارساتها الأفضل المتاحة في الشركة.

رابعاً: تحديد مواقع وجود هذه المعرفة والأفراد الأفضل الذين يمثلونها في كل مجال.

خامساً: تحديد ما هي الأطراف الواحدة أو المتعددة التي تمثل هذه المعرفة الأفضل في الشركة والمسار الذي يمكن تحديده لربط هذه الأطراف من أجل الحصول على المعرفة أو تقاسمها معها أو حتى طلب الاستشارة منها.

سادساً: تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة الحالية من أجل العمل على إيجاد بدائل خارجية (الاستشارات) فيها أو تطوير بدائل داخلية (بالاستخدام أو الإعداد)، وهناك مشروعات عديدة يمكن للشركات أن تلجأ إليها من أجل تدعيم قدرتها في إدارة المعرفة وتجاوز فجواتها الداخلية والخارجية.

ومن هنا يتضح أن هناك فرقاً ما بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، والجدول رقم (2-2) يوضح الفرق بين كلا من النوعين من المعرفة.

جدول رقم (2-2) الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الظاهرة
غير قابلة للإدراك	قابلة للإدراك
غير موثقة ولكنها موجودة	موثقة في محتوى مناسب
آمنة: لا يتم الحصول عليها إلا بموافقة مالكيها	غير آمنة يستطيع أي شخص الحصول عليها.
متضمنة في خبرات الأشخاص وعقولهم	سهولة الانتقال بين الأفراد
الحصول عليها يعتبر تحدياً* في إدارة المعرفة، كما أن تناقلها صعب إن لم تتحول إلى معرفة بيئية.	يسهل الحصول عليها ويسهل تناقلها داخل المنظمة.
غير منتشرة ولا يمكن الحصول عليها إلا بتحويلها أو من خلال الحوار مباشرة.	منتشرة بكثرة وخصوصاً من خلال الوسائل الالكترونية كالإنترنت.

المصدر: (الطراونة وآخرون، 2012، ص 227)

* أما التحدي الذي تشكله المعرفة الضمنية فهو قصور النظام في محاولة توثيقها لتحويلها إلى معرفة بيئية أو ظاهرة، في حين يكون التحدي في المعرفة الظاهرة هو محاولة الحصول على أجود المعلومات وأكثرها دقة وصحة عوضاً عن الحمل الزائد للمعلومات (الطراونة وآخرون، 2012، ص 227).

2.2.4 أهمية المعرفة

أما عن أهمية المعرفة فقد وردت في إشارات متعددة لعلماء وخبراء في مجالات الإدارة والاقتصاد، ومن هذه الإشارات ما أكد عليها آخرون بأن المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة الشركة، في حين رأى آخرون بأن المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد، تعتبر قوة المعرفة هي التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، فالمعرفة أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وأنها أداة لإيجاد القيمة المضافة وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية (العلي وآخرون، 2012، ص26).

وقد تطرق عليان (2011، ص77) إلى أن أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليست في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً.

هذا وقد أوضح حمود (2010، ص31-32) أن سر النجاح الذي تحققه منظمة المعرفة يكمن في القدرة الفعالة في الاستجابة للمتغيرات التي تصاحب حاجات ورغبات الأفراد، وأشار إلى الفوائد التي تحققها منظمة المعرفة من خلال الدور الفعال الذي تضطلع فيه من خلال إنجاز أهدافها، وأوجزها فيما يلي:-

1- تقدير وضع المنظمة الفكري: أن الإدارة العليا لمنظمة المعرفة تسعى نحو التفاخر بالكفاءات الإدارية العاملة لديها من خلال التعريف بهم ونشر أسمائهم وتوفير نبذة واضحة عن الخلفية الأكاديمية والعلمية لهم وغالباً ما يتم استخدام هذا الأسلوب لخلق الجاذبية للمتعاملين مع المنظمة واعتماده سلاحاً تنافسياً إزاء المنافسين، سيما وأن رأس المال الفكري الفعال يساعد منظمة المعرفة من خلق العديد من القدرات في تمكين المنظمة لتحقيق فاعلية وكفاءة الإنجاز.

2- بناء أواصر الثقة وتقوية العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة، سيما وأن تبادل المعلومات والمعارف السائدة بين الأفراد العاملين في المنظمة شأنه أن يساهم في تماسك الأفراد العاملين وتقوية العلاقات بينهم وزرع بذور الثقة والمودة وجعل النسيج الاجتماعي ذو فاعلية هادفة في هذا الشأن.

3- اكتشاف وخلق المبادرات المبدعة بين العاملين إذ إن بناء العلاقات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد من ذوي الاهتمامات الفنية والفكرية المتماثلة أو المتشابهة من شأنه أن يساهم في تطوير الطاقات المبدعة والأفكار الخلاقة التي تساهم من دون أدنى شك في تطوير وتحسين الأداء المراد إنجازه، ولذا فإن اللقاءات المستمرة بينهم من شأنها أن تخلق بؤادر العصف الفكري (الذهني) للتفكير المبدع الخلاق.

4- تطوير معارف ومدرجات الأفراد وصل قدراتهم ومهاراتهم وقابلياتهم واستثمارها في المجالات الهادفة للمنظمة وهذا ما ينعكس أثره في تقليص التكاليف الناجمة عن الأداء المنجز وبالتالي تحقيق مكانة سوقية للمنظمة من حيث المردود الاستثماري المتحقق إزاء المنافسين وبشكل السلاح التنافسي الفعال في هذا المجال.

2.2.5 مصادر المعرفة

المصادر الداخلية: تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الاستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعلم أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية

المصادر الخارجية: تعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية على اكتشاف البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدرتهم الإدراكية والفهمية - مثل التأمل والفهم والتسبيب والحكم- يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات (الزيادات، 2008، ص45-46).

هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة، ومن هذه المصادر المشاركة في المؤتمرات، واستئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، ومشاهدة التلفاز، وأفلام الفيديو، ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وجمع البيانات والمعلومات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى (عليان، 2011، ص117).

تقسم موجودات المعرفة في أي منظمة من المنظمات إلى قسمين:- (عليان، 2011، ص117)

1- موجودات ملموسة: وتتمثل في الأجهزة، المعدات، المباني.

2- موجودات غير ملموسة: وهي موجودات المعرفة وتقسم إلى أربع مجموعات أساسية هي أ. موجودات التكنولوجيا: وتشمل المعرفة التكنولوجية والتصاميم التكنولوجية وتكنولوجيا التصنيع ونتائج البحوث والدراسات وبراءات الاختراع.

ب. موجودات المعرفة المدونة: وتشمل إجراءات المنظمة ونظم المعرفة وأدلة التشغيل والدروس المتعلمة والخبرة الموثقة.

ت. موجودات المعرفة البشرية: وتشمل الخبرة الإدارية والخبرة الاحترافية والخبرة التشغيلية ومعرفة المنظمة ومعرفة السوق وما يشبه ذلك.

ث. موجودات المعرفة الأخرى: وتشمل أسرار التجارة وممارسات المنظمة وحقوق التأليف والعلامات التجارية وما يشبه ذلك.

وجدير بالذكر أن أنواع المعرفة تتفاعل مع بعضها بعضاً في علاقات متشابكة ومتداخلة، فكثير من المعرفة الكامنة تتأثر بما يتاح لأصحابها من المعرفة الظاهرة، كما أن المعرفة الظاهرة هي في حقيقتها معرفة كامنة، وكذلك تتفاعل المعرفة الخارجية والداخلية حيث تسهم الثاني عند إعلانها في تشكيل الأولى، كما تتأثر المعرفة الداخلية وتتشكل في كثير من الأحيان بتأثير المعرفة الخارجية (عليان، 2011، ص93).

2.2.6 إدارة المعرفة

2.2.6 مفهوم إدارة المعرفة (عليان، 2011، ص151)

إن مصطلح إدارة المعرفة جديد وغريب إلى حد ما، خلافاً لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبياً، ورغم تزايد الاهتمام بالعقدين الأخيرين في إدارة المعرفة فإنه لا زال هناك جدلاً حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة حيث أن البعض يتصور أن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون أنها مفهوم يتركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات، ويرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي آخر صرعات منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأداة يمكن أن تسهم في تحقيق الربحية والتقدم التنافسي، وسابقاً كانت إدارة المعرفة هي النشاطات والتطبيقات الحاسوبية ذات العلاقة بذلك وظهر ما يعرف بقواعد المعرفة في حقل الأنظمة الخبيرة، ويمكن القول أن هناك بعض الغموض حول مفهوم إدارة المعرفة نظراً لتعدد وجهات النظر التي تناولت

ذلك، الأمر الذي أدى إلى تعدد التعاريف لإدارة المعرفة مما أثار نوع من البلبلة غير المقصودة حول ذلك مما زاد من التعدد والتنوع في التعاريف المقدمة التي زادت الموضوع إثراءً، وعليه فإنه من الممكن ذكر بعض العناصر الرئيسية لإدارة المعرفة كالآتي:-

- أ. أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة.
- ب. تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة.
- ت. إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة.
- ث. اختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها وتصنيفها وتنظيمها.
- ج. استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- ح. نشر المعرفة عبر الوسائط المتاحة.
- خ. استخدام مخرجات المعرفة برسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.

وترى الباحثة أن إدارة المعرفة امتداد لعمليات الإدارة بالتالي ما هي إلا تنظيم، تنسيق، تخطيط لمعرفة المنظمة بشقيها الضمني والصريح لجعلها قابلة للاستخدام والتقييم من أجل تحقيق أهداف المنظمة للخروج بالخدمة الأفضل للمواطن.

2.2.7 أهداف إدارة المعرفة (عليان، 2011، ص170-172)

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وإن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، إذ تركز على أسباب المعرفة حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع، والعمل على توفير الإمكانيات والقدرات التنافسية والمميزة، حيث إدارة المعرفة تعمل على توفير قدرات وإمكانيات واسعة في تقنية المعلومات لتنعكس جميعها على سلوك الأفراد في المنظمة وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم وتؤثر على نماذج الأعمال والتقنية المعتمدة التي تعمل على تحقيق الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية والمتابعة المستمرة للتأكد من بناء القدرات المعرفية والعمل المستمر على تطويرها وإدامتها، ومن أبرز أهداف هذه المعرفة ما يلي:-

- أ- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
- ب- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- ت- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- ث- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- ج- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- ح- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
- خ- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- د- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

والجانب المهم في أهداف المعرفة من وجهة نظر الزيادات (2008، ص96) هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات، وهذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة، وإنتاج السلع والخدمات البراقة والحلول غير التقليدية.

2.2.8 أهمية إدارة المعرفة

تكمُن أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:- (خضير، 2010، ص58)

- أ. تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف.
- ب. مصدر استراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها في مختلف المديات الزمنية البعيدة والمتوسطة والقريبة على حد سواء.
- ت. زيادة مشاركة العاملين نظراً لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها وسياساتها.
- ويضيف (عليان، 2011، ص132-133)
- ث. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ج. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- ح. تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

- خ. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- د. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- ذ. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفية الفجوات في توقعاتهم.
- ر. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- ز. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- س. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- ش. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

2.2.9 وظائف إدارة المعرفة (نجم، 2009، ص497)

إن إدارة المعرفة التي تتزايد أهميتها في الشركات عموماً وبشكل خاص في الشركات القائمة على المعرفة، تضطلع بوظائف ومهام عديدة لا بد من تحديدها تحديداً دقيقاً يمكنها من تنظيم جهودها لتحسين الأداء في تأدية هذه الوظائف والمهام وبالتالي يمكنها من تحقيق أهداف الشركة ونتائج الأعمال المرجوة، ويمكن أن نحدد الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة المعرفة كالآتي:-

1. توليد المعرفة الجديدة.
2. الوصول إلى المعرفة ذات القيمة من مصادر خارجية.
3. استخدام المعرفة القابلة للوصول لاتخاذ القرار.
4. تحسين المعرفة الصريحة المجسدة في العمليات، المنتجات أو الخدمات.
5. تحسين استخدام المعرفة المتاحة في الوثائق، قواعد البيانات، والبرمجيات.
6. تسهيل نمو المعرفة من خلال الثقافة والحوافز.
7. نقل المعرفة الحالية إلى الأطراف الأخرى في الشركة.
8. قياس قيمة أصول المعرفة وتأثير إدارة المعرفة.

وترى الباحثة أن كل ما سبق من وظائف ومهما تعددت أهداف وأهمية إدارة المعرفة فإن الهدف النهائي لها يتجلى في تحسين إجراءات العمل لزيادة فاعلية المنظمة من أجل الخروج بالخدمة الأفضل للمواطن.

2.2.10 عمليات إدارة المعرفة (الكبيسي، 2005، ص59)

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، وفي هذا الصدد لا بد من الإشارة إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة، لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة. إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتكاملي فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، لذا دأب أغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة، وقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات، وإن كان أغلبهم أشار إلى العمليات الجوهرية، وهي تشخيص المعرفة وتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها والتطبيق.

2.2.10.1 تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وفي هذا الصدد نشير إلى أن منظمة AMS الأمريكية عندما بدأت بتطبيق برامج إدارة المعرفة واجهت تحديين رئيسيين، الأول يتمثل في كيفية تشخيص المعرفة الداخلية لها، والثاني هو في كيفية أسر المعرفة (الكبيسي، 2005، ص59).

إن إدراك الحاجة إلى المعرفة أهم من إدراك مدى توفرها، فالعلماء والباحثون وكل من لديه مسألة يبحث عن حل لها أدرك الحاجة إلى المعرفة ليعرف أكثر فأكثر عن مسألته ويقترب أكثر فأكثر من حلها، حتى لو كانت تلك المسألة في غاية البساطة أو كانت في غاية التعقيد. إن قضية

إدراك الحاجة نفسها قضية الإحساس بإمكانية التغيير فإدراك الحاجة إلى التغيير أهم من إدراك مدى القدرة على إحداثه (توفيق، 2007، ص11-12).

ويشير الكبيسي (2005، ص63-64) نقلاً عن (Alvesson, 1993, p1003) في هذا الصدد إلى أن المعرفة ليست في حد ذاتها هي الغامضة، بل إن الغامض جداً هو الدور الذي تؤديه المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول، وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحدة.

وقد حدد الزيادات (2008، ص93) نقلاً عن (علي، 1994، ص150-151) طرق عدة لتمثيل المعرفة والتي تعد من أوليات عملية التشخيص وهي:-

1- تمثيل المعرفة في هيئة قواعد: تستخدم في تمثيل الخبرات، حيث يقوم مهندسو المعرفة باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء البشريين، أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء، بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صورة قواعد.

2- تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية: تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث أن نظم معالجة المعارف تتم مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، وتعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العلمية لتحقيق ذلك.

3- تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية: وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد، باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، إن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستنساخ.

2.2.10.2 توليد المعرفة

إن الأفراد يحملون على كاهلهم معظم عبء إنتاج المعرفة، وهم من يقومون فعلياً بتنفيذ مهام العمل - معالجة الوثائق والمستندات، استكمال العمل الورقي، إعداد الرسومات والمستندات، تعبئة المنتجات المعرفية الداخلية والخارجية وتوصيل وتوزيع العمل، إلا أنه لا يوجد فرد يعمل في فراغ، أما الوحدة الثانية في خلق المعرفة فهي مجتمع الأقران (أو النظراء) الذين يطبعون اجتماعياً العمل الذي يؤدونه ويتعرفون على فجوات المعرفة ويعملون معاً من أجل التعرف على الموارد اللازمة لسد الفجوات أو إيجادها (أي الموارد)، وهكذا بينما ينتج الأفراد ويعبئون معظم الموارد المعرفية يوجد السوق والسياق المتصلان بذلك العمل في مجتمع الأقران والأطراف الأخرى صاحبة المصلحة المهمة بجودة ذلك العمل وتتأثر بها (توفيق، 2007، ص73).

إن توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدراً لمعرفة جديدة عليان(2010،ص416).

ويشير عليان(2010،ص417) إلى وجود عوامل تعيق عملية توليد المعرفة ويصنفها ضمن تصنيفين هما:-

1- العوائق الفردية: وتتمثل في مقاومة الأفراد لتغيير الهوية الذاتية، فعملية توليد المعرفة على مستوى الفرد تشتمل على قدرة الفرد على التعامل مع المواقف والأحداث والمعلومات والسياقات (البيئات) الجديدة. ومن هنا يتردد الأفراد في قبول الدروس والأفكار والملاحظات الجديدة، أو يمكن أن يكونوا غير قادرين على قبولها، لسببين اثنين وهما التكيف المحدود وتهديد الصورة الذاتية.

2- العوائق التنظيمية: وتتمثل هذه العوائق فيما يعرف بنماذج المنظمة. فكل فرد من أفراد أي مجتمع يمتلك المعرفة الشخصية الخاصة به، التي هي جزء منها معرفة ضمنية يصعب شرحها وإيضاحها للآخرين وإشراكهم فيها، وكلما حاول الأفراد التشارك في ما يمتلكونه من معرفة، وجب عليهم تبرير وتسويغ هذه المعرفة، وهو أمر صعب بسبب تخوف الأفراد من أن يكون ما يمتلكونه من معرفة ضمنية مخالفاً لقيم المجتمع، أو يعمل على تدمير العلاقات القائمة في المنظمة.

2.2.10.3 تخزين المعرفة

إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، وإن هناك أدوات أخرى

مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة، وأن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة، ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها، هذا وإن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس إبداع المعرفة مقتصرًا على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كاف في السياق وإلا فقدت المعرفة، كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك (عليان، 2011، ص 212-213).

وقد أوضح الزيادات (2008، ص 99) أن عملية خزن المعرفة تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.

2.2.10.4 توزيع المعرفة

الأصل في إدارة المعرفة أن تتحول إلى معرفة عمومية يشارك فيها جميع العاملين والمستخدمين في المؤسسات والشركات في إطار فريق عمل متكامل، والإبداع في استخدام المعرفة هو في درجة استيعاب المعارف المنقولة داخل المؤسسة وبين فروعها بحيث تتحول إلى تطابق في أذهان وعقول العاملين، ولهذا تصبح عملية نقل المعرفة على درجة عالية من الأهمية لتطوير أداء المؤسسات وامتلاكها لنافذة السبق في ميدان المنافسة الذي أصبح المعيار والعامل الرئيس في نجاح بقاء واستمرارية هذه المؤسسات (الزيادات، 2008، ص 85).

إن المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتناول الكيبسي (2005، ص 75-76) ضمن هذه العملية تلك العمليات التي تشمل مصطلحات: التوزيع والنشر، المشاركة، التدفق، النقل، التحريك.

وحدد الكبيسي (2005، ص75) نقلاً عن (باداركو، 1993، ص2-3) توافر أربعة شروط لنقل المعرفة هي:

1. يجب أن يكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً وقد تكون شيء آخر.
2. يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحوها قادرة أيضاً على نقلها.
3. يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.
4. يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

وأضاف بأن منظمة HP قد طبقت انتقال المستخدمين لديها بين الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعرفة غير الرسمية في أرجاء المنظمة، كما أن مجتمعات التعلم في المنظمة أعطت نتائج إيجابية في مجال تقليل وقت الانتقال والتوصيل، ويشار في هذا الصدد إلى دور تجمعات الممارسة والتي تأخذ على عاتقها المشاركة بالمعرفة وبنموذج المعرفة عبر الصناعات وهناك هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة وهي: (الكبيسي، 2005، ص76)

- 1- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.
- 2- شبكة المعلومات الداخلية الانترنت.
- 3- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
- 4- وكلاء المعرفة.
- 5- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- 6- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

ويمكن أن تشير إلى أن خرطنة المعرفة يمكن أن يمثل أسلوباً مساعداً في تقاسم المعرفة من خلال تحديد مسارات للوصول إلى المعرفة وتحديد أسماء المختصين والعاملين الذين يمتلكون كل نوع من المعرفة من أجل طلبها عند الحاجة، كما أن الشركات اليابانية تستخدم دعوات العشاء وزيارة النادي الليلي كأدوات لثقافة تقاسم معرفة الشركة، والبعض الآخر ينشئ قاعات المحادثة (نجم، 2005، ص109).

عقبات توزيع المعرفة (نجم، 2005، ص110-113)

أولاً: الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية: فمن المعروف أن المعرفة الضمنية سواء على مستوى الشركة أو الفريق أو الفرد هي مما لا يمكن نقلها بالتعليم أو التدريب. كما أنها تمثل

ذلك الجزء الذي لا يمكن تضمينه في التوصيف القياسي للمهام في أدلة العمل أو في توصيف الفريق الذي توصل إلى المعرفة الجديدة. وبالتالي فإن المعرفة الجديدة يظل منها جزء ضمني لا يمكن نقله وتقاسمه ويتطلب وقتاً من أجل تكراره أمام الآخرين وتعلمه ببطء وروية وممارسة. وهذه الصعوبة هي التي تجعل الشركة على الأقل في الفترة الأولى لإنشاء المعرفة تواجه تعارضاً بين من يملكون المعرفة الضمنية الجديدة ومن لا يملكونها.

ثانياً: الصعوبة المتعلقة بالمهنيين أصحاب المعرفة الجديدة: وهؤلاء قد لا يميلون إلى تقاسم معرفتهم مع الآخرين لأنها مصدر أساسياً من مصادر قوتهم وأهميتهم في الشركة.

ثالثاً: عقبة التجاهل والتي تظهر بين المرسل والمستلم، حيث أن كل منهما لا يعرف أن الآخر يمتلك المعرفة التي يبحث عنها، لهذا تظهر وتكرر تعليقات مألوفة مثل: " أنا لا أعرف أنك تحتاج إلى هذا"، أو " أنا لا أعرف أنك تعرفها". وقد يكون التبادل الحر والتعميم المستمر للمعرفة بين أطراف الشركة المختلفة بين بعض المستويات التنظيمية وسيلة في الحد من هذه العقبة، إلا أن السيل المتزايد مما يتم تعميمه يجعل إمكانية الوصول إلى ما هو مطلوب مسألة صعبة أيضاً.

رابعاً: عقبة القدرة الاستيعابية للمستلم: إن المعرفة قد يتم نقلها إلى الأطراف المعنية بالتقاسم، إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون التقاسم الفعال. وهذا لا يرتبط بالمقدرة الذهنية للقائمين بالتبادل المعرفي المهني التخصصي فحسب بل أحياناً تكون القدرة الاستيعابية مرتبطة بالموارد الكافية لتنفيذها أو توظيف تلك المعرفة في الممارسة.

خامساً: عقبة نقص العلاقات: إن غياب الرابطة الشخصية الموثوقة والقوية بشكل كاف بما يساعد على الإصغاء والحوار، يعيق من استعداد كل طرف من الطرفين للوصول إلى الآخر بطريقة ملائمة. وهذا بالتأكيد يؤدي إلى الحد من إمكانية نقل المعرفة وتقاسمها.

ويذكر توفيق (2007، ص76) أن الناس يحبون الاشتراك فيما يعرفونه، والمشكلة الحقيقية تكمن في كل العوائق التنظيمية التي تعترض سبيلهم، ويقترح ضرورة البحث عما يمنع الأفراد عن الاشتراك في المعرفة، بدلاً من دفعهم للاشتراك في المزيد من المعرفة، على سبيل المثال: من الممكن أن تكون الثقافة والبنية الأساسية بأسرها موجهة نحو الإنجاز الفردي، بحيث تؤثر مساعدة الآخر سلبياً على إنجاز المرء لأهداف الأداء الخاصة به، كذلك فإن الحدود الوظيفية وهياكل علاقات العمل المسائلة من الممكن أن تكون متصلبة وجامدة بدرجة تجعل عمل الأفراد مع آخرين من خارج

مجموعة عملهم المباشرة نادرة الحدوث، وهناك عشرات الطرق والأساليب التي يمكن بها مكافأة الأفراد على عدم الاشتراك لا شعورياً، والأفضل افتراض أن يجد الأفراد ميزة ومنفعة حقيقية في الاشتراك في المعرفة، وأنهم يستمتعون عموماً بالتعلم من بعضهم البعض، وعليك إذن أن تركز اهتمامك على البنية الأساسية المؤسسية والسياسات والنظم والمكافآت والثقافة والقيم المؤسسية التي قد تؤثر على السلوكيات.

2.2.10.5 تطبيق المعرفة

نشاط يقترب في خصائصه من جهود استكشاف المجهول في الفضاء الرحب حيث لا حدود واضحة ولا نهايات محددة وقاطعة، صحيح أن رحلة تطبيق المعرفة ليست غامضة بالكامل وإنما يمضي إليها أصحاب المعرفة من الخبراء والتقنيين بوعي وإدراك عميق لمعالم التجربة الجديدة ولكنها من نمط التجارب التي قد تطرح أسئلة جديدة أو تقود إلى مفاجآت غير متوقعة نتعلم منها الكثير ونستكشف من خلالها حقائق علمية وإنسانية جديدة، إذا عملية تطبيق المعرفة شبيهة بجهود نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليته، ومن هنا يمكن فهم قيمة هذا النشاط المنظم المهم تطبيق المعرفة، فالمعرفة وبغض النظر عن لونها وطبيعتها ودرجة تعقيداتها ومجالات حقوقها لا تصبح ذات فائدة تذكر وذات قيمة إنسانية فريدة إذا لم توضع في موضع التطبيق العملي، فعندما تتحول المعرفة من أفكار مرمزة أو سرديات يحكيها الخبير إلى عمل يحسن الأداء أو إلى منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة عند ذلك تصبح المعرفة ذات قيمة إنسانية وحضارية بنفس وفعل ما تضيفه أو ما تقوم بتغييره في حياة المنظمة والمجتمع (ياسين، 2007، ص122). إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية (عليان، 2011، ص214).

وأشار عليان (2011، ص215) أن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة وخاصة في العمليات الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالمية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.

وقد أوضح عليان (2011، ص414) أن هناك بعض المشكلات تواجه عملية تطبيق المعرفة ومن أبرزها:-

1- العزلة: حيث أن منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيداً عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم عزلة، الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقدات منفذي النظام الشخصية، مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا، مما يعني وجود اختلال حول القدرات والإمكانات والإجراءات بين منفذي النظام والإدارة العليا، حيث تؤدي إدارة نظام المعرفة إلى ممارسات قد لا تكون هي الأفضل من وجهة نظر الإدارة العليا وفقاً لنظام إدارة المعرفة الذي تم وضعه مسبقاً بالاتفاق مع الإدارة العليا، ولحل هذه المشكلة لابد من تكثيف الجهود التنسيقية بين الطرفين والاتفاق من البداية على نظام العمل والإجراءات الأفضل مع السماح لإدخال بعض التعديلات حسب ما تقتضيه الحاجة بناء على المستجدات.

2- عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة وهذا يعني نقص واضح ببرامج التدريب النوعية الهادفة.

3- عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.

4- الفجوة بين الإمكانيات والطموح: حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

ملخص البحث

تحدث هذا البحث عن المعرفة وأوضح أنها باتت سلاح تنافسي فعال كبير يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، معرجاً على أهمية إدارة المعرفة ووظائفها وأهدافها، واستعرض من خلاله عمليات إدارة المعرفة مبيناً أهميتها، والمعوقات التي قد تحول دون تنفيذها.

المبحث الثالث

وزارة الشؤون الاجتماعية

2.3.1 وزارة الشؤون الاجتماعية

هي إحدى أجهزة السلطة التنفيذية، والتي تؤدي دوراً تخصصياً في إطار تكاملي مع الوزارات والهيئات الحكومية المختلفة لإرساء القواعد الاجتماعية الأساسية للدولة الفلسطينية وفق أسس حديثة لبناء المجتمع السليم ورفع مستوى معيشته لضمان الحياة الكريمة للإنسان الفلسطيني، وترتكز رسالة الوزارة على تحقيق التنمية الشاملة والأمن الاجتماعي لكل أسرة فلسطينية وصولاً للرفاه الاجتماعي في إطار عملية تنسيقية شاملة ما بين القطاع الرسمي والأهلي والخاص، وتهدف إلى تحسين المستوى المعيشي للفئات المهمشة في المدن والريف والمخيمات، وتطوير البرامج الاجتماعية الخاصة بفئات الأشخاص ذوي الإعاقة والمسنين والأطفال والمرأة والأحداث والمتسربين من المدارس ورفع مستوى التعاون والتنسيق مع المنظمات الأهلية والمجتمع المدني لتحقيق تنمية شاملة متكاملة للمجتمع الفلسطيني وتعزيز الاعتماد على الذات والقضاء على التبعية الاقتصادية من خلال تنمية الموارد البشرية المحلية وتفعيل التجمعات الفقيرة وتمكين القدرات المؤهلة من المشاركة الفعلية في العملية الإنتاجية للمجتمع، بالإضافة إلى رفع مستوى الوعي المجتمعي بهدف تعزيز القيم والاتجاهات الإيجابية ومكافحة الظواهر السلبية في المجتمع، ومن أجل ذلك فإن الوزارة تقوم بمهامها من خلال العديد من البرامج وهي: برنامج مكافحة الفقر الذي يهدف إلى تحسين المستوى المعيشي للفئات المهمشة ويتضمن محورين الأول إغاثي من خلال المساعدات النقدية والعينية والثاني تنموي من خلال الأنشطة الهادفة لتنمية قدرات الفئات المهمشة وتعزيز الاعتماد على الذات في منح القروض للفئات المؤهلة لإنشاء مشاريع اقتصادية صغيرة مدرة للدخل، وبرنامج رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة الذي يهدف إلى توفير الخدمات الرعاية لذوي الاحتياجات الخاصة باعتبارهم من الفئات المهمشة بالإضافة إلى دمجهم في المجتمع وذلك من خلال المراكز التأهيلية التابعة للوزارة أو الإحالة إلى مؤسسات متخصصة أهلية من خلال آليات التنسيق والتعاون، برنامج رعاية الأسرة والطفولة الذي يهدف إلى دعم استقرار الأسرة وحمايتها من التفكك عن طريق التدخل لمعالجة النزاعات الزوجية والعنف الأسري وتنفيذ حلقات توعية وإرشاد للأسرة، وتوفير الحماية للأطفال الذين يتعرضون للإيذاء أو الإهمال أو الاستغلال داخل الأسرة أو المؤسسات، ودعم وتطوير مرحلة الطفولة المبكرة والإشراف على دور الحضانة بالإضافة إلى رفع مستوى الوعي المجتمعي حول دور الأسرة في التنشئة والتربية السليمة للأطفال (التقرير السنوي، 2011، ص5).

2.3.2 الهيكل التنظيمي

يحدد الهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الاجتماعية مستويات المسؤولية اللازمة والأساسية لتحقيق فعاليات الوزارة وذلك بتحديد الأعمال المطلوبة وتقسيمها إلى مجموعات وإظهار جميع خطوط الصلاحية والمسؤولية بين الوظائف المختلفة بشكل يضمن سير العمل، وذلك من أجل الحصول على النتائج المرجوة من التنظيم الإداري في الوزارة والأداء المهني، يتم التصنيف الوظيفي على أساس هرمي من الأعلى إلى الأسفل وحسب الصلاحيات والمسؤوليات والتسلسل الهرمي على النحو التالي: (الوزير، الوكيل، وكيل مساعد، مدير عام الإدارة، مدير الدائرة، رئيس القسم، رئيس الشعبة)، وتتكون الحلقات الإدارية من (الإدارة، الدائرة، القسم، الشعبة)، يتضمن الهيكل التنظيمي الإدارات العامة والوحدات التالية: (وحدة مكتب الوزير، وحدة العلاقات العامة والإعلام، وحدة الشؤون القانونية، وحدة الرقابة والتفتيش، وحدة الأسرة والطفولة، الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية، الإدارة العامة للحماية الاجتماعية، الإدارة العامة للتنمية والتخطيط، الإدارة العامة للرعاية الاجتماعية، الإدارة العامة للمديريات) بالإضافة إلى الوحدات الميدانية متمثلة في مديريات الشؤون الاجتماعية، مراكز التدريب والتأهيل والمراكز المحمية والمراكز التنموية، مؤسسات الحماية والرعاية الاجتماعية (الهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الاجتماعية، ص5-9، 2011).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

3.1 مقدمة.

3.2 الدراسات المحلية.

3.3 الدراسات العربية.

3.4 الدراسات الأجنبية.

3.5 التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث الدراسات السابقة

3.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض لأهم الدراسات السابقة التي تتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في الهيكل التنظيمي وأبعاده وكذلك الدراسات التي تناولت المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة أو الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً، سواء الدراسات المحلية أو العربية أو الأجنبية وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها بهدف إثراء الإطار النظري للدراسة والاستفادة مما توصل إليه الباحثون السابقون في هذا المجال، وفي ختام الفصل تعقيب على الدراسات السابقة من حيث التشابه والاختلاف مع هذه الدراسة.

3.2 الدراسات المحلية

1) دراسة (المدهون، 2014) بعنوان: عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والمتمثل في جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي وجميع المديريات على مستوى محافظات قطاع غزة والذين يشغلون وظائف إشرافية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة جيد، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (75.17%) وقد حصل على المرتبة الأولى توزيع المعرفة بوزن نسبي 79.89%، تلى ذلك خزن المعرفة بوزن نسبي 77.59%، كذلك وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدير والمدير العام في كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة لصالح المدير العام، وكانت أهم التوصيات تهيئة البيئة المعرفية الملائمة وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين وفق معايير العدالة والمهنية، والعمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة.

2) دراسة (حرز الله، 2014) بعنوان: أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية - دراسة حالة على الموظفين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين سمات الجماعات غير الرسمية وبين الإنتاجية، وكانت أهم التوصيات دعم الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية باتصالات خفية وأكثر مرونة من شأنها توفير المناخ الإيجابي والمعلومات والوقت والجهد وتحقيق أهداف العاملين في هذه الجماعات والرفع من إنتاجية العمل وتوفير مقومات الالتزام الوظيفي لأفراد الجماعات غير الرسمية في الشركة وذلك من خلال تجانس قيمهم مع القيم العامة للمؤسسة، واعتبارهم جزء فعال ضمن فريق عمل المؤسسة ورفع مستوى الثقة بهم وإعطائهم الامتيازات والعمل على الرفع من الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية في الشركة لما له من أهمية بالغة وذلك من خلال تحسين وضع العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة مستوى الأمان المستقبلي من حيث التقاعد والادخار وتحسين مستوى الترقيات والمكافآت.

3) دراسة (وزوز، 2013) بعنوان: دور الهيكل التنظيمي المرن في بناء المنظمة المتعلمة - دراسة حالة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الهيكل التنظيمي المرن أو العضوي في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي المرن وبين المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، وأن الجامعات الفلسطينية العامة تنطبق عليها خصائص الهيكل التنظيمي المرن بمستوى متوسط، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لتطابق خصائص الهيكل التنظيمي المرن على الجامعات الفلسطينية باختلاف الجامعة وكانت الفروق لصالح جامعة النجاح مقابل باقي الجامعات، وكانت أهم التوصيات ضرورة زيادة وعي إدارات الجامعات الفلسطينية بأهمية الهيكل التنظيمي المرن، وضرورة تحويل هياكلها التقليدية إلى هياكل تنظيمية مرنة أو هياكل عضوية تتلاءم مع البيئات المتغيرة بشكل متسارع ومستمر، وضرورة اهتمام إدارات الجامعات بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع أهداف الجامعة واستراتيجياتها.

4) دراسة (الأغا وأبو الخير، 2012) بعنوان: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراء تطويرها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة جاءت بمتوسط بوزن نسبي (63.8%)، وجاء ترتيب ممارسة العمليات كالتالي: التخطيط، النشر، التوليد، التشخيص، المتابعة، الرقابة والتقييم، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية، وكانت أهم التوصيات الحاجة إلى وجود قيادة داعمة لاستراتيجية إدارة المعرفة، وضرورة استحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة توضع ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة بحيث يكون من ضمن مهامها تنظيم عمليات إدارة المعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة، وبعين فيها مدير معرفة مؤهل وقادر على أداء أدواره المعرفية وقادر على وضع خطط مستقبلية لبناء وتطوير المعرفة، وإنشاء وحدة بحثية في كل فرع من أفرع الجامعة بحيث تتبع دائرة المعرفة لتشجيع العاملين على تبادل المعرفة واكتسابها.

5) دراسة (أبو كويك، 2012) بعنوان: دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية - دراسة حالة على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية في قطاع غزة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تباين في آراء عينة الدراسة تمثلت بوجود علاقة متوسطة بين الهياكل والأنظمة الإدارية المطبقة وأداء الضباط بوزارة الداخلية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ ، ووجود علاقة وبدرجة كبيرة بين سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأداء الضباط بوزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وكانت أهم التوصيات العمل على اعتماد الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية وتسكين المواقع التنظيمية فيها بالتوافق مع وزارة التخطيط ومشاركة مختصين مهنيين وأمنيين بحسب تخصص عمل كل جهاز، والعمل على تحديد وإعادة توزيع الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الاحتياج لهذه المهام لكل موقع في الهيكل التنظيمي.

6) دراسة (المشاركة، 2012) بعنوان: دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميهـم بمحافظات غزة وسبل تدعيمهـ.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميهـم بمحافظات غزة وسبل تدعيمهـ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لإدارة المعرفة من وجهة نظر معلميهـم عالية حيث بلغت النسبة الكلية (73.65%)، وجاءت درجة ممارستهم لعمليات إدارة المعرفة مرتبة تنازلياً كالتالي (تنظيم المعرفة، تخزين المعرفة، توليد المعرفة، تطبيق المعرفة، التشارك في المعرفة)، وأنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة المعرفة وتنمية الإبداع، وأظهرت كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت أهم التوصيات ضرورة عقد برامج تدريبية لمديري ومعلمي المدارس الثانوية في مجال إدارة المعرفة والإبداع من خلال خبراء في هذا المجال، ووضع نظام حوافز مادية ومعنوية لتشجيع المديرين والمعلمين على نشر المعرفة داخل المدرسة وإنتاج الأفكار الإبداعية، وتوفير البنية التقنية التحتية اللازمة والملائمة لإدارة المعرفة من أجهزة وأنظمة الحاسب الآلي والشبكات والبرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني، وتحديد الاحتياجات المعرفية للمعلمين وتنسيق الجهود نحو رفع وتحسين المستوى المعرفي والإبداعي للمعلم.

7) دراسة (المدلل، 2012) بعنوان: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء- دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة والمتمثل بجميع العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء الذين يشغلون وظائف تخصصية وإشرافية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بنسبة 55.78%، وقد تفاوت مستوى توافر هذه المتطلبات كالتالي: تكنولوجيا المعلومات 59.53%، الثقافة التنظيمية 56.74%، القوى البشرية 53.18%، القيادة التنظيمية 53.14%، وكانت أهم التوصيات إعادة بناء الموظف الحكومي باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي، وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتنميتها، وتهيئة البيئة المعرفية الملائمة والاعتماد على التكنولوجيا في بناء منظومة عمل

متطورة، والتخلي عن الأعمال الورقية البيروقراطية إلى نظام إلكتروني معرفي، وضمان جودة وسرعة خدمات الحاسوب، واعتماد استراتيجية إدارة المعرفة كمنهجية علمية وعملية لتحقيق التطبيق الأمثل لعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.

8) دراسة (الزطمة، 2011) بعنوان: إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء، اشتمل مجتمع الدراسة على جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن ترتيب ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة كالتالي: تشخيص المعرفة بوزن نسبي (75%)، توليد المعرفة بوزن نسبي (71.86%)، تخزين المعرفة بوزن نسبي (74.45%)، توزيع المعرفة بوزن نسبي (72%)، أما مجال تطبيق المعرفة فكانت النسبة الأقل حيث بلغت (64.54%)، وكانت أهم التوصيات ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة، والاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة في الكليات التقنية المتوسطة.

9) دراسة (العلول، 2011) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة جاءت بوزن نسبي 52%، وقد حصل البعد الأول متطلبات إدارة المعرفة على المرتبة الثانية بوزن نسبي 56%، وحصل بعد عمليات إدارة المعرفة على المرتبة الثالثة بوزن نسبي 54% وحصل بعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على وزن نسبي 47%، وأظهرت كذلك عدم وجود فروق حول دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت أهم التوصيات أن تتبنى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة إدارة المعرفة، وتوفير البيئة المناسبة والإمكانات المادية التي تحقق التمكين المعرفي.

10) دراسة (ماضي، 2011) بعنوان: اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق البلديات الكبرى في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة، وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء فيها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل للموظفين الذين يتولون مواقع إشرافية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن البلديات الكبرى تتبنى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء فيها بشكل مقبول، وبينت أن إدارة المعرفة فيها تحتاج إلى تطوير، وأظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، تشرك، تطبيق، تكنولوجيا المعرفة، فريق المعرفة) ومستوى الأداء الوظيفي، وأن البلديات الكبرى تلتزم بعمليات إدارة المعرفة بمستويات مختلفة، وكانت أهم التوصيات ضرورة تبني استراتيجية لإدارة المعرفة، وتوفير كافة المستلزمات الإدارية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تطوير عمليات إدارة المعرفة والاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزين إدارة المعرفة وضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية.

11) دراسة (عودة، 2010) بعنوان: واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها وقياس درجة ممارسة العاملين فيها لعمليات إدارة المعرفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع الدراسة على عمداء الكليات ومدراء الدوائر والأقسام ونوابهم في كل من جامعة الأقصى والأزهر والاسلامية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لعمليات إدارة المعرفة جاء على النحو التالي: تطبيق المعرفة بوزن نسبي (85.25%)، تنظيم المعرفة بوزن نسبي (85%)، توليد المعرفة بوزن نسبي (84.58%)، ثم التشرك في المعرفة بوزن نسبي (70.46%)، وأظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي التشرك وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأعلى، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة، وكانت أهم التوصيات ضرورة وضع رؤية استراتيجية للتعليم العالي على أسس علمية سليمة تراعي رسالة الجامعة السامية، وتحويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إلى حاضنات لمشروع صناعات المعرفة ودمج أنماط جديدة للتعليم تؤدي إلى تنوع مصادر المعرفة، وبناء فريق لإدارة نظام المعرفة لمتابعة تطبيق نظم إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

12) دراسة (بدر، 2010) بعنوان: تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة، وسبل تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم عالية حيث بلغت النسبة الكلية (79%)، وجاء ترتيب درجة ممارستهم لعمليات إدارة المعرفة كالتالي: توليد المعرفة حيث بلغت نسبتها (76.74%)، تشارك المعرفة بلغت نسبتها (78.97%)، تنظيم وتخزين المعرفة حيث بلغت نسبتها (77.98%)، تطبيق المعرفة بنسبة (82.3%)، وكانت أهم التوصيات عقد دورات تدريبية من قبل خبراء ومختصين لمدراء المدارس في مجال إدارة المعرفة، وتطوير مهارات المدراء البحثية وتزويدهم بمصادر المعرفة المختلفة، وتقديم المكافآت والحوافز للمدراء والمعلمين لتشجيعهم على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مدراء المدارس لتشجيعهم على تطبيق إدارة المعرفة، وإقامة حلقات تدريبية لمدراء المدارس لتنمية قدراتهم في استخدام البرمجيات الخاصة بتنظيم وخرن المعلومات، والتعاون مع المؤسسات العلمية كالجامعات في إعطاء المدارس الثانوية دورات متخصصة في مجال إدارة المعرفة.

13) دراسة (راضي، 2010) بعنوان: دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور اللامركزية في وزارات السلطة الوطنية في قطاع غزة في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي، أجريت الدراسة على عينة طبقية من الوظائف الإشرافية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية قوية بين اللامركزية الإدارية ومحاور فعالية الصراع التنظيمي، وأنه لا يتم تطبيق نظام اللامركزية الإدارية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ولا تلتزم في استراتيجياتها مع قواعد اللامركزية ومبادئها حيث تعتمد إلى تركيز غالبية القرارات بيدها ولا يوجد لديها استعدادية لتفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا، وأن الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية لا تستغل الصراع التنظيمي الفعال (الإيجابي) استغلالاً أمثل ومن ثم لم تحقق النتائج الإيجابية للصراع، وكانت أهم

التوصيات ضرورة اقتناع الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية بأهمية مبدأ اللامركزية الإدارية وتفويض الصلاحيات باعتباره استراتيجية أساسية في إصلاح وزارات السلطة الوطنية وتعزيز العمل باللامركزية في الوزارات الفلسطينية لما لها من دور كبير في إيجاد قيادات إدارية جديدة، وزيادة فاعلية الهيكل التنظيمي وإيجاد طرق جديدة وفعالة للاتصال، وخلق الإبداع والابتكار لدى العاملين وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية وزيادة الإنتاجية في الوزارات الحكومية.

14 دراسة (اللوحي، 2006) بعنوان: تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وأثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات الفلسطينية، وعرض بعض تجارب بعض الدول العربية في تطوير الهياكل التنظيمية لوزاراتها ومحاولة مقارنتها مع المشاكل الإدارية للوزارات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغييرات الوزارية المتلاحقة وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية، وكان هذا الخلل في الهياكل التنظيمية له الأثر البالغ في قدرة الوزارات الفلسطينية على تطوير أدائها الإداري مما يستوجب إعادة دراسة هذه الهيكليات بما يتفق مع استراتيجيات هذه الوزارات، وكانت أهم التوصيات بعدم ترك المجال مفتوحاً لكل وزير جديد أن يعدل في الهيكل التنظيمي للوزارة حسب أهوائه الشخصية وبدون دراسات معمقة، وضرورة إعادة توزيع الموظفين وتوضيح المهام الوظيفية للموظفين لتجنب تداخل الصلاحيات.

3.3 الدراسات العربية

1) دراسة (المطرفي، 2013) بعنوان: المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الدعم القيادي، الحوافز، العلاقات بين العاملين) في إمارة منطقة المدينة المنورة، وواقع عمليات إدارة المعرفة في إمارة المنطقة ومدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج بأن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على واقع عمليات إدارة المعرفة، وكذلك وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي وإدارة المعرفة، وعدم وجود فروق تجاه محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الوظيفية والشخصية، وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة إدارية معينة بتنظيم المعرفة الإدارية وتطبيقاتها بحيث تدرج ضمن الهيكل التنظيمي وزيادة مستوى الدعم القيادي للموظفين من خلال تفويض الصلاحيات المناسبة لهم في مجال العمل والأخذ بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالسبل الكفيلة بزيادة الرصيد المعرفي لإمارة المنطقة واكتساب معارف جديدة الاهتمام بتخزين المعارف المكتسبة بطرق علمية.

2) دراسة (جاسم، 2011) بعنوان: دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحديد خصائص التنظيم

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية (الرسمية، التعقيد، المركزية) في تحديد خصائص الهيكل التنظيمي ودور ذلك في تحقيق مستويات من النمو التنظيمي الملائم لملامح الموقف الثقافي في الشركة العامة لصناعة المشروبات الغازية في بغداد، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الهيكل التنظيمي للشركة يتسم بخصائص عالية في التعقيد والرسمية والمركزية وبدرجة محددة من اللامركزية في بعض جوانب العمل، وكانت أهم التوصيات تطوير ثقافات تضم أبعاد تؤثر حالة التغيير في تصميم خصائص هيكلية مرنة تسمح للأفراد بالمشاركة وبالتصرفات الإدارية المتحلية بروح المغامرة والاستقلالية والتنسيق المتبادل بينهم والتأكيد على الاستفادة من المعلومات بكل اتجاهاتها، وتكليف الأفراد العاملين المتخصصين في الشركة المبحوثة بتكوين فرق عمل مرنة تعمل في ظل القليل من الأنظمة والتعليمات لتمكينهم من إنجاز المهمة عبر توليد أفكار جديدة وبما يساعد على الاستجابة السريعة للمستجدات التي قد تحصل في البيئة.

3) دراسة (جودة، 2010) بعنوان: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين - دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على شعور العاملين في فنادق الخمس نجوم في عمان بالتمكين، اشتمل مجتمع الدراسة على الوظائف الإدارية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير معنوي لتصميم الهيكل التنظيمي بأبعاده الخمسة (المركزية، الاتصال، الرسمية، التخصص، المعيارية) في تمكين العاملين، وكانت أهم التوصيات ضرورة اهتمام المسؤولين بأبعاد الهيكل التنظيمي وزيادة وعيهم بأسلوب التمكين من خلال الندوات والاجتماعات والبرامج التدريبية، وضرورة تسهيل مشاركة كافة العاملين بالمعلومات حيث تعد أهم العوامل التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات التي تواجههم.

4) دراسة (حسين، 2010) بعنوان: دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مكونات إدارة المعرفة التي تهتم بتحسين زيادة معرفة المنظمات الفندقية بهدف تحسين أداء أنشطتها الخدمية، وتشخيص نقاط الضعف في عملية المعرفة، أجريت الدراسة على العاملين في فندق فلسطين في العراق، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك اهتمام بمكونات إدارة المعرفة ولكن بنسب متفاوتة وأن هناك ضعف في تطبيق المعرفة باعتبارها أحد مكونات إدارة المعرفة بسبب محدودية الاعتماد على الفرق التفاعلية وحرية التصرف فضلاً عن قلة تطبيق معايير واضحة وتقويمها، ووجود علاقات معنوية بين مكونات إدارة المعرفة في فندق فلسطين، وأن هناك ابتعاد في تنفيذ عملية إدارة المعرفة بالشكل المناسب وبخطواتها الصحيحة وتسلسلها، وكانت أهم التوصيات دعم الفندق لقدراته التنافسية ومكوناته من خلال توليد المعرفة وخبزها ونشرها وتطبيقها، وزيادة الاهتمام بإدارة المعرفة والتوجه نحو الابتكار من خلال الموجودات الفكرية وأدائها، وضرورة التركيز على عمليات إدارة المعرفة لضمان نجاح المنظمة في قدرتها على توليد وخبز ونشر وتطبيق المعرفة.

5) دراسة (البشاشة وحمد، 2009) بعنوان: أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في فاعلية المديرين، أجريت الدراسة على عينة طبقية تناسبية من موظفي الوزارات الأردنية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن توفر إدارة المعرفة من جهة نظر المديرين جاء بدرجة متوسطة، واحتل بعد (استخدام المعرفة) المرتبة الأولى يليه (اكتساب المعرفة) يليه (ابتكار المعرفة) ويليه (تنظيم المعرفة) ثم في المرتبة الأخيرة (توزيع المعرفة)، وأن إدراك المديرين لإدارة المعرفة جاء بدرجة مرتفعة في حين جاء إدراك الموظفين لإدارة المعرفة بدرجة متوسطة، ووجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في فاعلية المديرين، وكانت أهم التوصيات ضرورة دعم القدرات المعرفية الفعالة لمنظمات الأعمال، وضرورة التزام المدراء والعاملين بتوظيف إدارة المعرفة وفاعلية المنظمة في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المنظمة بهدف إنتاج منظمات معرفية فعالة.

6) دراسة (عز الدين، 2008) بعنوان: التنظيم غير الرسمي والإنتاجية - دراسة حالة على مطاحن الحروش في الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التنظيم غير الرسمي وعلاقته بالإنتاجية بمطاحن الحروش في ولاية سكيكدة بالجزائر، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التنظيم غير الرسمي والإنتاجية، وأن التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الإنتاجية حقيقة حتمية وأن وجوده ليس من قبل الصدفة وإنما من حاجة الأفراد لتكوين علاقات تلقائية فيما بينهم ساعد على تكوين جماعات غير رسمية، وكانت أهم التوصيات بأن التنظيم غير الرسمي سيقوم بدور إيجابي إذا توافرت له شروط وظروف إيجابية كالاتصالات والمشاركات الوجدانية بين العمال بالإضافة إلى صور الانسجام بني التنظيمين الرسمي وغير الرسمي والسياسة المنتهجة من طرف الإدارة والتي تعمل خاصة على تقريب وجهات النظر وأنه ستلعب دوراً سلبياً إذا كانت هذه العوامل تتم بطريقة لا تدعم العلاقات الاجتماعية ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية ومن ثم ينبغي وضع أشكال وقواعد تتماشى مع السلوك الإنساني حتى يحقق الانسجام وإلا سيكون هناك هوة كبيرة بين التنظيمات العمالية غير الرسمية والتنظيم الرسمي وبذلك لا تتحقق أهداف المؤسسة ولا تشبع رغبات العمال الاجتماعية مما يؤدي إلى التباعد والدخول في صراعات غير منتهية.

7) دراسة (الغامدي، 2008) بعنوان إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات في محافظة جدة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة والمهام المندرجة لتطبيقها وفقاً للدور الحديث الذي تؤديه في رفع مستوى التعليم في محافظة جدة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة أهمية إدارة عمليات المعرفة لتطوير أساليب الإدارة التعليمية حظيت باهتمام ضعيف، وأن درجة توفر عمليات إدارة المعرفة تعتبر ضعيفة، وكانت أهم التوصيات بضرورة الاهتمام بتوفير متطلبات عمليات إدارة المعرفة لتطوير أساليب الإدارة التعليمية بها، وأن إدراك مدى أهمية إدارة جوانب المعرفة لتطوير أساليب الإدارة التعليمية يساعد على تطبيق إدارة المعرفة بتلك الجهة، وضرورة السعي بشكل فعال لتطبيق التقنيات الجديدة في مجال العمل بالإدارة التعليمية، وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملات في المجال التربوي وذلك من أجل تحقيق نهضة شاملة في الأساليب الإدارية بإدارة تعليم البنات في محافظة جدة.

8) دراسة (نعساني، 2007) بعنوان: اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر الوسيط الذي يمكن أن يلعبه الهيكل التنظيمي في علاقة مدركات العدالة التنظيمية بالعوائد التنظيمية (مدركات الدعم التنظيمي والثقة الإشرافية)، طبقت الدراسة في القطاعين الحكومي والخاص، حيث تم اختيار عينة عشوائية من 43 قسم موزعين على 13 منظمة تعمل في مجالات عمل متنوعة تضم مؤسسات (مالية، تجارة تجزئة، تصنيع، تعليم، حكومية) استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تأثير العدالة الإجرائية والتفاعلية على العوائد التنظيمية سيتباين بتباين نمط الهيكل التنظيمي، وأن العلاقة بين العدالة التفاعلية والثقة الإشرافية ستكون أقوى في المنظمات العضوية، كذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين الهيكل التنظيمي وأي شكل من أشكال العدالة، وكانت أهم التوصيات بأنه من أجل تطبيق سياسات إدارية هادفة لتحسين مدركات العدالة التنظيمية فعلياً أن تهتم أساساً بالهيكل التنظيمي لما يلعبه من دور في صياغة هذه المدركات ففي حالة المنظمات ذات الطابع الميكانيكي فعلياً صياغة السياسات الرسمية بدقة والتي تعكس عدالتها الإجرائية، أما المنظمات ذات الطابع العضوي فعلياً أن تركز على تدريب مشرفيها لزيادة حساسيتهم وفعاليتهم للتفاعل الشخصي مع مرؤوسيتهم والذي بدوره يعكس عدالتها التفاعلية.

9) دراسة (طاشكندي، 2007) بعنوان إدارة المعرفة - أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة ومحافظه جدة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم وبيان أثره في التطوير التربوي، بالإضافة إلى توضيح أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن أفراد مجتمع الدراسة يدركون أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، وأن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، وكذلك يجد أفراد المجتمع أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة يليه عملية نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية، وكانت أهم التوصيات أن تتبنى إدارة التربية والتعليم إدارة المعرفة بحيث تكون من أهم أولوياتها، ونشر ثقافة المعرفة وغرس الرؤية المعرفية لدى الأفراد، ورسم الاستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة وفق المعطيات الداخلية والخارجية، وتوفير البيئة المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي.

10) دراسة (حريم والخشالي، 2006) بعنوان: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية - دراسة حالة المستشفيات الأردنية الخاصة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي (التخصص، تجميع الأعمال، الرسمية، المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة، ومسؤولية إدارة المعرفة) في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مستويات مختلفة لتوافر أبعاد الهيكل التنظيمي وكانت المركزية أكثرها ارتفاعاً يلي ذلك تجميع الأعمال والتخصص والرسمية، وكذلك توصلت إلى وجود تأثير معنوي سلبي لكل من التخصص وتجميع الأعمال والرسمية في بناء المعرفة التنظيمية، فيما كان التأثير معنوياً إيجابياً لكل من المركزية وأنماط الاتصال وجماعات الممارسة ومسؤولية إدارة المعرفة، وكانت أهم التوصيات ضرورة وعي المسؤولين بأهمية المعرفة التنظيمية وأن تضع إدارة المعرفة ضمن أولويات اهتماماتها ووضع استراتيجية واضحة وتقوم بتوفير البنية التحتية المناسبة لبناء المعرفة ونقلها ونشرها وتقاسمها واستخدامها.

3.4 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Steiger and others,2014)

بعنوان " أثر أنواع الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية على عمليات إدارة المعرفة في المنظمة".
' An Examination of the Influence of Organizational Structure Types and Management Levels on Knowledge Management Practices in Organizations'

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنواع الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية على نشاطات إدارة المعرفة (توزيع المعرفة، ثقافة مشاركة المعرفة، أمن المعلومات) لدى موظفي مقاطعة سان دييغو، حيث بلغ حجم العينة (155) موظف، تم تحليل البيانات باستخدام SPSS، وكانت أهم النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لنوع الهيكل التنظيمي على (توزيع المعرفة، ثقافة مشاركة المعرفة، أمن المعلومات)، وتوصلت أيضاً إلى عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لمستويات الإدارة على (توزيع المعرفة، وثقافة مشاركة المعرفة)، وأوصت الدراسة بأنه على الإدارة العليا تحليل الهيكل التنظيمي لتحديد الفرص ومضاعفة الجهود المرتبطة بعمليات إدارة المعرفة.

2. دراسة (gelard and others,2013)

بعنوان " نظرة على إدارة المعرفة من منظور الهيكل التنظيمي".
' Looking into knowledge management from organizational structure perspective'.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة (توليد، مشاركة، نشر) لدى شركات مدينة "كفن" الصناعية في جمهورية إيران الشعبية، وتكون مجتمع الدراسة من (15) شركة ممن لديهم نظام لإدارة المعرفة ونشاط صناعي أكثر من 5 سنوات، وتم إجراء الدراسة على العاملين من فئة الإدارة العليا والوسطى حيث بلغ حجم العينة (150) عامل، وكانت أهم النتائج أن المعرفة التنظيمية تعتبر من الأصول الاستراتيجية المهمة لدعم الميزة التنافسية للشركة، وأن الهيكل التنظيمي يؤثر على عمليات إدارة المعرفة، وأن الهيكل التنظيمي العضوي يسهل من توليد ومشاركة المعرفة بالتالي يقود إلى الإبداع، وأن لامركزية السلطة والرقابة والرسمية العالية تكون مفيدة لتطوير أنشطة إدارة المعرفة، وكانت أهم التوصيات بأن يحور الهيكل التنظيمي بحيث يوفر للعاملين فرص للتفاعل والتواصل مع بعضهم البعض كي يدعم أنشطة إدارة المعرفة، وأن يكون الهيكل التنظيمي في خط واحد مع مهمة ورؤية وأهداف واستراتيجية المنظمة، وأن يتم تشجيع العاملين على مشاركة المعلومات وتوليد معرفة جديدة وأن يكون هناك ربط بين تطوير الأفراد وتطوير المنظمة، وأن تتكامل منهجية نظم التفكير مع الهيكلية .

3. دراسة (Gholami and others، 2013)

بعنوان "أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي".

' Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study'.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة (التوليد، الاكتساب، التخزين، المشاركة، التطبيق) على الأداء التنظيمي من وجهة نظر الإدارة العليا للشركات الصناعية في جمهورية إيران الشعبية، واستخدمت الأسلوب التحليلي الوصفي، وجمعت معلومات الدراسة من خلال استبانة وزعت على 282 مدير تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات تمارس عمليات إدارة المعرفة، وكانت أعلى درجة ممارسة لصالح "مشاركة المعرفة"، ووجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وكانت أهم التوصيات بضرورة تبني ثقافة داعمة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة وتكاملها مع العناصر الاستراتيجية للمنظمة واستثمار الموارد الداخلية والخارجية وتوظيفها لتحديد المعرفة المناسبة بالتالي تحسين الأداء، وتحفيز العاملين وتوفير ظروف ملائمة لضمان تكيفهم واندماجهم في عمليات إدارة المعرفة، واستغلال عمليات إدارة المعرفة وتوظيفها في اكتساب معلومات عن الزبائن والموردين وأصحاب المصالح الأخرى وبالتالي تنظيمها ومشاركتها مع كل المستويات الإدارية.

4. دراسة (Alawamleh and Kloub ، 2013)

بعنوان: "أثر الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة في شركات التأمين الأردنية"

' Impact of Organizational Structure on Knowledge Management in the Jordanian Insurance Companies: From the Perspective of the Supervisory Leadership' .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة وعملياتها (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق)، واستخدمت الأسلوب التحليلي الوصفي، وجمعت معلومات الدراسة من خلال استبانة وزعت على 162 شخص تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة وتمثل مجتمع الدراسة في المدراء والمدراء العامون لـ 27 شركة تأمين في الأردن، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يمكن الاعتماد على الهيكل التنظيمي في دعم وتعزيز عمليات إدارة المعرفة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي واكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وأوصت الدراسة بضرورة تصميم الهيكل التنظيمي الملائم الذي يدفع إلى مزيد من الإنتاج وضرورة تطبيق إدارة المعرفة كوسيلة لنجاح وبقاء الشركة.

5. دراسة (Bahrani and others، 2013)

بعنوان "دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين العوامل التنظيمية وكفاءة المنظمة".

' Organizational Structural Model of Effectiveness – Evaluation of Direct and Indirect Effect of Organizational Factor in Knowledge management".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، استراتيجية المنظمة) وكفاءة المنظمة، واستخدمت الأسلوب التحليلي الوصفي، وجمعت معلومات الدراسة من خلال استبانة وزعت على 326 مدير وخبير في شركة السيارات (Saipa) وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية وكفاءة المنظمة، وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العوامل التنظيمية وإدارة المعرفة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وكفاءة المنظمة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة وإدارة المعرفة، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المنظمة وإدارة المنظمة، أن إدارة المعرفة متغير وسيط بين ثقافة المنظمة وكفاءة المنظمة، وأوصت الدراسة بأهمية تبني ثقافة داعمة لإدارة المعرفة وتكثيف الجهود لتطبيقها.

6. دراسة (Ganjinia,2012)

بعنوان "العلاقة بين الهيكل التنظيمي وطرق توزيع المعرفة".

The Relationship between Organizational Structure and Knowledge Distribution Methods '.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نوع الهيكل التنظيمي وطرق توزيع المعرفة (فريق العمل، الاجتماعات مع الإدارة الوسطى والعليا، مجموعات حل المشكلات) في مؤسسات القطاع العام في جمهورية إيران الشعبية، استخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نوع الهيكل التنظيمي وتوزيع المعرفة، ووجود علاقة ارتباط قوية بين الهيكل التنظيمي البيروقراطي وبين الاجتماعات مع الإدارة الوسطى والعليا كنوع من أنواع وطرق توزيع المعرفة في القطاع العام، وأوصت الدراسة بضرورة أن تعطي الإدارة العليا الاهتمام للاجتماعات ما بين الإدارة العليا والمتوسطة والتنفيذيين من أجل دعم الإنتاجية ورفع مستويات الأداء لمواردها البشرية.

7. دراسة (Akabri and others، 2012)

بعنوان "أثر العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإستراتيجية إدارة المعرفة

' The study of Relationship between Organizational Structure and Knowledge Management Strategy in Islamic Azad University ,Kermanashah Branch.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي بمتغيراته (التعقيد، المركزية، المعايير) وبين إستراتيجية إدارة المعرفة (الترميزية والشخصية)، واستخدمت الأسلوب التحليلي الوصفي، وجمعت معلومات الدراسة من خلال استبانة وزعت على 52 شخص تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة وتمثل مجتمع الدراسة في رئيس ونائب رئيس الجامعة، عمداء الكليات في جامعة آزاد الإسلامية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي وإستراتيجية إدارة المعرفة، وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين التعقيد وإستراتيجية إدارة المعرفة، وقد أوصت الدراسة بأنه من أجل تحقيق النجاح في المنظمة وتطوير إستراتيجية إدارة المعرفة فمن الضروري تطوير الهيكل التنظيمي ودعم عملية التغيير والتطوير، والتقليل من القواعد والتنظيم والإجراءات الرسمية المكتوبة، ومزيد من الاتصال والتواصل في المنظمة مما يؤثر في إنتاجيتها، ومنح المزيد من الصلاحيات وخيارات اتخاذ القرار وحل المشكلات.

8. دراسة (Shabankareh and others ، 2012)

بعنوان "العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة - دراسة حالة وزارة الرياضة".

' Determining the Relationship between Organizational Structure and Knowledge management among the experts of Physical Education Organization.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي بمتغيراته (التعقيد، المركزية، الرسمية) وبين إدارة المعرفة وعملياتها (توليد، توزيع)، واستخدمت الأسلوب التحليلي الوصفي، وجمعت معلومات الدراسة من خلال استبانة وزعت على 107 شخص تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وزارة الرياضة في جمهورية إيران الشعبية، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين رسمية الهيكل التنظيمي و(توليد المعرفة، توزيع المعرفة)، وجود علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين مركزية الهيكل التنظيمي و(توليد المعرفة، توزيع المعرفة)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التعقيد في الهيكل التنظيمي وتوليد المعرفة، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين التعقيد في الهيكل التنظيمي وتوزيع المعرفة، وأوصت الدراسة أنه كي تضمن الإدارة العليا مشاركة المعرفة بين أفرادها فعليها منح مزيد من التفويض وصلاحيات اتخاذ القرار.

9. دراسة (Ghorbani and others,2011)

بعنوان "العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية".

'Relationship between organizational structure dimensions and knowledge management in educational organization'.

تهدف الدراسة إلى تقييم العلاقة بين إدارة المعرفة والهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في إيران ،استخدمت نموذج Stephen.p.robbins في تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي كالتالي (الرسمية، التعقيد، المركزية)، وبناء على نموذج probst.rub.ramhart حددت العناصر الأساسية لإدارة المعرفة من 8 عناصر (الهدف، التوليد، التحصيل، المشاركة، التطوير، الصيانة، النشر، ودعم المعرفة)، تمثل مجتمع الدراسة في موظفي وحدات المؤسسات التعليمية في razari khorasa ، وتم اختيار عينة من 90 فرد، وأوضحت النتائج أنه يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة، ويوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رسمية المنظمة وإدارة المعرفة، لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التعقيد وإدارة المعرفة، يوجد علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين المركزية وإدارة المعرفة، وكانت أهم التوصيات بأن يتم العمل من خلال الإدارة بالمشاركة، والمشاركة في اتخاذ القرارات من أجل تقليل المركزية التي تحد من الإبداع والموهبة والخبرة، وأن معرفة المنظمة أصبحت شرطاً لبقاء المنظمة لذا ينصح الباحث بإزالة أو إهمال كل ما أنشئ من أجل المركزية خاصة من مركز المنظمة إلى الإدارة المحلية أو مدراء المدارس.

10. دراسة (Ghorra,2011)

بعنوان "تأثير مشاركة المعرفة على مستوى الإبداع الإداري".

' The Influence of Knowledge sharing on the level of inovation'

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير مشاركة المعرفة على مستوى الإبداع لدى المدراء والمدراء العامين في مؤسسات القطاع العام، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المدراء يمارسون مفهوم مشاركة المعرفة أثناء ممارسة أعمالهم في الوزارات، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وبين مستوى الإبداع الإداري، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها أن الوزارات بحاجة إلى تبني ثقافة الإبداع وتعزيزها من خلال توفير البيئة التنظيمية المناسبة وتشجيع ممارسة مفهوم مشاركة المعرفة.

3.5 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد أن قامت الباحثة بالإطلاع على الدراسات السابقة واستعراض ما تقاطع منها مع متغيرات الدراسة بغرض الوقوف على الجهود البحثية المبذولة وتجنباً للتكرار فقد لاحظت الباحثة أن موضوع إدارة المعرفة قد حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين العرب وخاصة طلبة الدراسات العليا وانصب اهتمامهم على واقع تطبيقها ومتطلباتها كما جاء في دراسة (الأغا وأبو الخير، 2012)، (ماضي، 2011)، (عودة، 2010)، (طاشكندي، 2007) وكذلك دورها وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية عديدة مثل الإبداع كما جاء في دراسة (المشاركة، 2012)، الأداء كما في دراسة (المدلل، 2012)، (الزطمة، 2011)، (حسين، 2010)، الفاعلية كما في دراسة (البشاشة وحمد، 2009)، المناخ التنظيمي كما في دراسة (المطرفي، 2013)، تنمية الموارد البشرية كما في دراسة (العلول، 2011)، والتطوير التنظيمي كما في دراسة، (الغامدي، 2008)، وكانت القليل من الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والهيكل التنظيمي بصورة مباشرة بل تطرقوا إلى الهيكل التنظيمي ضمن متطلبات إدارة المعرفة دون الخوض في تفاصيل أبعاده وعلاقتها بإدارة المعرفة وعملياتها.

أما الدراسات الأجنبية فكان لها الدور الأبرز في الربط بين المتغيرين كما في دراسة (Steiger and others, 2014)، (gelard and others, 2013)، (Alawamleh and Kloub ، 2013)، (Ganjinia, 2012)، (Shabankareh and others ، 2012)، (Ghorbani and others, 2011) حيث تناولت الأثر والعلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة مع اختلافها في اختيار عملية دون الأخرى من عمليات إدارة المعرفة.

وعلى عكس إدارة المعرفة فإن موضوع الهيكل التنظيمي لم ينل قدراً كبيراً من الدراسة على حد علم الباحثة وإطلاعها فإنه خلال العشر سنوات الماضية أجريت في فلسطين 6 دراسات محلية فقط - حيث التغيير في الهيكل التنظيمي يحتاج إلى عملية مطولة في النظام الحكومي وكذلك إلى موافقة من مجلس الوزراء الفلسطيني بعد إجراء دراسة معمقة وتفصيلية من ديوان الموظفين العام ووزارة التخطيط والوزارة المعنية مما يجعل الباحثين يبتعدون عن هذا الموضوع خاصة وإن كانوا خارج فئة القطاع الحكومي - تناولت موضوع الهيكل التنظيمي بصورة مباشرة مثل دراسة (حرز الله، 2014)، (أبو كويك، 2012)، (راضي، 2010) وأخرى بصورة غير مباشرة مثل دراسة (وزوز، 2013) ، (اللوحي، 2006). ولم تختلف الدراسات العربية كثيراً حيث ركزت الدراسات (جاسم، 2011)، (جودة، 2010)، (عز الدين، 2008) على الهيكل التنظيمي بصورة مباشرة، بينما تناولته دراسة

(نعساني، 2007) بصورة غير مباشرة، وتعتبر دراسة (حريم والخشالي، 2006) هي الدراسة العربية الوحيدة التي ربطت بين أبعاد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة.

إن هذه الدراسات وإن اختلفت إلا أنها تظهر بشكل واضح أهمية إدارة المعرفة كمدخل حديث لإدارة المنظمات وتحسين أدائها سواء المنظمات الخاصة أو العامة، وأن الهيكل التنظيمي بأبعاده المختلفة يلعب دوراً بارزاً ومهما في تسهيل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة بصورة عامة.

وقد استندت الباحثة في إعداد وتنفيذ الدراسة على مراجعة الدراسات السابقة وذلك بالاستفادة من النقاط التالية:-

- 1- التعرف على الجوانب البحثية التي تمت دراستها سابقاً، والوقوف على الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذه الدراسة.
- 2- التعرف على أبعاد الهيكل التنظيمي وخلاصة النتائج البحثي في هذا المجال.
- 3- التعرف على عمليات إدارة المعرفة وخلاصة النتائج البحثي في هذا المجال.
- 4- المساهمة في الحصول على مصادر ومراجع بحثية متنوعة لدعم الدراسة.

تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة في مجال الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة في مؤسسات القطاع العام وخاصة وزارة الشؤون الاجتماعية، ويتضح ذلك فيما يلي:-

- 1- انفردت الدراسة بالربط بين أبعاد الهيكل التنظيمي، وإدارة المعرفة وعملياتها، وتعتبر هذه الدراسة على حد علم الباحثة الأولى في فلسطين التي تناولت المتغيرين معاً وتناولت أثر أبعاد الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل على علميات إدارة المعرفة كمتغير تابع.
- 2- تميزت الدراسة بكونها دراسة حالة لوزارة الشؤون الاجتماعية، الجهة التي تقدم خدماتها لشريحة كبيرة من المواطنين، ولم تحظ بالاهتمام الكافي في الدراسة من قبل الباحثين (على حد إطلاع الباحثة) وتأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة أداة تساعد وزارة الشؤون الاجتماعية في تفعيل وتطبيق إدارة المعرفة وعملياتها.

الفصل الرابع منهجية الدراسة

- 4.1 مقدمة
- 4.2 منهج الدراسة
- 4.3 مجتمع الدراسة
- 4.4 عينة الدراسة
- 4.5 أدوات الدراسة
- 4.6 صدق الاستبانة
- 4.7 ثبات الاستبانة
- 4.8 المعالجات الإحصائية

4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن الأدوات التي استخدمتها الباحثة لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4.2 منهجية الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً. كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. واستخدمت الباحثة مصدرين للمعلومات:-

1- المصادر الأولية: لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة والتي تعتبر أداة الدراسة، حيث تم تصميمها وتوزيعها على موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، وتم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك لحساب النسب واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.

2- المصادر الثانوية: اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، وبالإضافة إلى الدوريات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة من خلال مواقع الانترنت المختلفة.

4.3 مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة على موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة الذين يحملون مسميات إشرافية (رئيس شعبة، رئيس قسم، مدير دائرة، مدير عام، وكيل) وموظفي الوظائف التخصصية (سكرتير، باحث اجتماعي، مدخل بيانات، إداري، محاسب، ...) من الفئة الثانية والثالثة حسب قانون الخدمة المدنية، ويبلغ عددهم (364) موظف، والجدول رقم (4.1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

جدول رقم (4.1): توزيع مجتمع الدراسة

المسمى الوظيفي	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	مدير عام/وكيل	وظيفة تخصصية	إجمالي
حجم المجتمع	10	30	25	4	259	364

المصدر: وزارة الشؤون الاجتماعية-الشؤون الإدارية، بيانات غير منشورة، 2015

4.4 عينة الدراسة

العينة الاستطلاعية: قامت الباحثة باختيار 33 موظف بالطريقة العشوائية البسيطة لاستخدامها في حساب الصدق والثبات بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة.

عينة الدراسة الكلية: قامت الباحثة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية الممثلة لمجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي، وتم استخراج حجم العينة وفقاً للمعادلة:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

وبذلك يكون الحد الأدنى لحجم العينة كي تكون عينة ممثلة هو 187، وزعت الاستبانة على 220 موظف وتم استرداد 207، واستبعدت الباحثة 5 استبانات غير صالحة وبذلك يصبح إجمالي الاستبانات التي تم تحليلها 202 استبانة، والجدول رقم (4.2) يوضح توزيع العينة وفق المسمى الوظيفي.

جدول رقم (4.2): توزيع العينة وفقاً للمسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	عدد الموظفين	حجم العينة	نسبة العينة (%)
1	وظيفة تخصصية	259	147	72,7
2	رئيس شعبة	10	10	4.9
3	رئيس قسم	30	22	10.8
4	مدير دائرة	25	19	9.4
5	مدير عام/وكيل	4	4	1.9
	الإجمالي	364	202	100

4.5 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة لقياس أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة، والمبينة بالملحق رقم (2)، وقد طبقت الاستبانة على الموظفين من كلا الجنسين وبمختلف المسميات الوظيفية وكذلك على مختلف أماكن العمل في وزارة الشؤون الاجتماعية العاملة في قطاع غزة.

و تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين وهما كالتالي:-

■ القسم الأول: وهو عبارة عن المتغيرات الديموغرافية والتي توضح السمات الشخصية والوظيفية للمستجيبين (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، مكان العمل).

■ القسم الثاني: وهو عبارة عن أبعاد الدراسة وتتكون الاستبانة من 65 فقرة موزعة على جزأين رئيسيين كالتالي:

- الجزء الأول: مقياس تقييم الهيكل التنظيمي ويقاس أبعاد الهيكل التنظيمي الخمسة التي تناولتها الباحثة خلال الدراسة وهي كالتالي:

البعد الأول: الرسمية، ويتكون من (6) فقرات.

البعد الثاني: التخصص، ويتكون من (5) فقرات.

البعد الثالث: اللامركزية، ويتكون من (5) فقرات.

البعد الرابع: التعقيد، ويتكون من (5) فقرات.

البعد الخامس: جماعات الممارسة، ويتكون من (5) فقرات.

- الجزء الثاني: مقياس إدارة المعرفة ويقاس أبعاد تطبيق إدارة المعرفة الخمسة التي تناولتها الباحثة خلال الدراسة وهي كالتالي:

البعد الأول: التشخيص، ويتكون من (7) فقرات.

البعد الثاني: التوليد، ويتكون من (8) فقرات.

البعد الثالث: التخزين، ويتكون من (7) فقرات.

البعد الرابع: التوزيع، ويتكون من (10) فقرات.

البعد الخامس: التطبيق، ويتكون من (7) فقرات.

تصحيح الاستبانة :

أعدت الباحثة مفتاح لتصحيح فقرات الاستبانة، بحيث يتم تصحيح فقرات القسم الثاني من الاستبانة وفق مقياس خماسي على طريقة ليكرت وتعطى الإجابة موافق بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، الإجابة موافق بدرجة كبيرة (4)، الإجابة موافق بدرجة متوسطة (3)، الإجابة موافق بدرجة قليلة (2) ، والإجابة موافق بدرجة قليلة جداً (1)، كما هو موضح في الجدول رقم (4.3)

جدول رقم(4.3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

4.6 صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة هو أن تقيس الأسئلة في الاستبانة ما وضعت لقياسه وقامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة بطريقتين وهما :

1- رأي المحكمين (الصدق الظاهري):

تمثل بعرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص الدقيق والذين كان لهم خبرة في المجال الإداري والبحث العلمي والإحصاء وآخرين من ذوي الاختصاص، حيث تم تحكيم الاستبانة من قبل (15) محكم ذوي اختصاصات مختلفة. وقد تم إدراج أسماء المحكمين بالملحق رقم (1). وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي Internal consistency :

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال أو البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وهو عبارة عن معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد مع الدرجة الكلية للمقياس وعليه فقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس، وذلك لمعرفة مدى ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس، ولهدف التحقق من مدى صدق المقياس، ويتضح ذلك من خلال التالي:

أ. صدق الاتساق الداخلي لمقياس الهيكل التنظيمي

جدول رقم (4.4): معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمقياس

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرسمية	0.80	دالة إحصائية عند 0.01
التخصص	0.76	دالة إحصائية عند 0.01
اللامركزية	0.83	دالة إحصائية عند 0.01
التعقيد	0.81	دالة إحصائية عند 0.01
جماعات الممارسة	0.57	دالة إحصائية عند 0.01

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (4.4) أن أبعاد المقياس الخمسة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.01 ، حيث بلغ معامل الارتباط للبعد الأول (الرسمية) 0.8، وبلغ معامل الارتباط للبعد الثاني (التخصص) 0.76، كذلك للبعد الثالث

(اللامركزية) بلغ معامل الارتباط 0.83، وللبعد الرابع (التعقيد) بلغ معامل الارتباط 0.81، وبلغ معامل الارتباط للبعد الخامس (جماعات الممارسة) 0.57 وهذا دليل كافي على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالي، أي أن المقياس يعتبر صادق لما وضع لقياسه. وبما أن المقياس يتكون من خمسة أبعاد فقد تم إجراء معاملات الارتباط بين فقرات كل بعد من الأبعاد الخمس والدرجة الكلية لكل بعد على حده ويتضح ذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول "الرسمية" والدرجة الكلية للبعد

#	فقرات بعد الرسمية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يوجد وصف وظيفي محدد للمهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الموظف	0.73	دالة إحصائية عند 0.01
2	يتم اتخاذ القرارات وفقاً للقوانين واللوائح المنظمة للعمل	0.83	دالة إحصائية عند 0.01
3	يوجد دليل إجراءات يوضح ويحدد خطوات تنفيذ العمل	0.82	دالة إحصائية عند 0.01
4	يوجد نماذج محددة وموحدة لكل من يعمل بنفس الوظيفة	0.72	دالة إحصائية عند 0.01
5	تحرص إدارة المؤسسة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين منذ بداية عملهم	0.84	دالة إحصائية عند 0.01
6	يلتزم الموظف باتباع التسلسل الإداري وفق الهيكل التنظيمي للوزارة	0.60	دالة إحصائية عند 0.01

يبين الجدول رقم (4.5) أن فقرات بعد الرسمية تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.6 – 0.84) وهذا يدل على أن البعد الأول وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي، أي أن بعد الرسمية يعتبر صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني "التخصص" والدرجة الكلية للبعد

#	فقرات بعد التخصص	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تحرص الوزارة على تدريب الموظفين كل حسب اختصاصه في العمل	0.83	دالة إحصائية عند 0.01
2	يقوم الموظف بمهام تتلاءم مع المؤهل العلمي الذي يحمله	0.80	دالة إحصائية عند 0.01
3	يتم مشاركة الموظف في ورش عمل ترتبط بتخصصه في العمل	0.65	دالة إحصائية عند 0.01
4	تراعى الوزارة تطوير وحداتها المتخصصة	0.86	دالة إحصائية عند 0.01
5	يقوم الموظف بمهام جميعها ذات علاقة بمسماه الوظيفي	0.60	دالة إحصائية عند 0.01

يبين الجدول رقم (4.6) أن فقرات بعد التخصص تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.6 – 0.86) وهذا يدل على أن البعد الثاني وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي، أي أن بعد التخصص يعتبر صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث " اللامركزية" والدرجة الكلية للبعد

#	فقرات بعد اللامركزية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتم اشراك الموظف في إعداد خطط الوزارة الاستراتيجية والتشغيلية	0.82	دالة إحصائية عند 0.01
2	يكون للموظف صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر إلا في حالات معينة	0.67	دالة إحصائية عند 0.01
3	تتم مشاوره الموظف ومسؤولة المباشر قبل عملية تدويره	0.72	دالة إحصائية عند 0.01
4	تتسق الإدارة العليا مع الموظف ومسؤولة المباشر في تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة	0.73	دالة إحصائية عند 0.01
5	يشارك الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل	0.80	دالة إحصائية عند 0.01

يبين الجدول (4.7) أن فقرات بعد اللامركزية تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.67 - 0.82) وهذا يدل على أن البعد الثالث وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي، أي أن بعد اللامركزية يعتبر صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع " التعقيد" الدرجة الكلية للبعد

#	فقرات بعد درجة التعقيد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يوجد في الوزارة عدد كبير من الوظائف التخصصية التي تقوم بوظائف محددة	0.77	دالة إحصائية عند 0.01
2	يوجد في الوزارة عدد كبير من الوحدات والإدارات التنظيمية المتخصصة	0.77	دالة إحصائية عند 0.01
3	يوجد تواصل فعال بين الإدارة وفروعها المنتشرة جغرافياً	0.64	دالة إحصائية عند 0.01
4	يتم اتخاذ قرار بشأن تحديث مهام العمل ومعداته في الوحدات الإدارية من خلال المرور عبر سلسلة متعددة من المستويات الإدارية	0.59	دالة إحصائية عند 0.01
5	تشجع الوزارة إنجاز المهام المعقدة من خلال فرق العمل	0.73	دالة إحصائية عند 0.01

يبين الجدول رقم (4.8) أن فقرات بعد التعقيد تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.59 - 0.77) وهذا يدل على أن البعد الرابع وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي، أي أن بعد التعقيد يعتبر صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس " جماعات الممارسة" والدرجة الكلية للبعد

#	فقرات بعد جماعات الممارسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	ينبثق تقرير ما هو مطلوب في العمل عن التحالفات والارتباطات والمصلحة الجماعية	0.51	دالة إحصائية عند 0.01
2	يتم الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل من خلال زملاء العمل أكثر من الحصول عليها بالطرق الرسمية.	0.43	دالة إحصائية عند 0.01
3	تحرص الوزارة على خلق جو تعاوني بين الموظفين	0.57	دالة إحصائية عند 0.01
4	يوجد جماعات غير رسمية مؤثرة على صناعة واتخاذ القرارات داخل الوزارة	0.72	دالة إحصائية عند 0.01
5	تدعم الجماعات غير الرسمية قرارات الإدارة العليا وتسهل تنفيذها	0.82	دالة إحصائية عند 0.01

يبين الجدول رقم (4.9) أن فقرات بعد جماعات الممارسة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.01) و (0.05)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (-0.43- 0.82) وهذا يدل على أن البعد الخامس وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي، أي أن بعد جماعات الممارسة يعتبر صادق لما وضع لقياسه.

ب. صدق الاتساق الداخلي لمقياس إدارة المعرفة

جدول رقم (4.10): معامل الارتباط بين أبعاد مقياس "إدارة المعرفة" والدرجة الكلية للمقياس

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التشخيص	0.84	دالة إحصائية عند 0.01
التوليد	0.89	دالة إحصائية عند 0.01
التخزين	0.74	دالة إحصائية عند 0.01
التوزيع	0.94	دالة إحصائية عند 0.01
التطبيق	0.88	دالة إحصائية عند 0.01

يبين الجدول رقم (4.10) أن أبعاد المقياس الخمسة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.01 ، حيث بلغ معامل الارتباط للبعد الاول (التشخيص) 0.84، وبلغ معامل الارتباط للبعد الثاني (التوليد) 0.89، كذلك للبعد الثالث (التخزين) بلغ معامل الارتباط 0.74، للبعد الرابع (التوزيع) بلغ معامل الارتباط 0.94، وبلغ معامل الارتباط للبعد الخامس (التطبيق) 0.88 وهذا دليل كافي على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالي، أي أن المقياس يعتبر صادق لما وضع لقياسه.

وبما أن المقياس يتكون من خمسة أبعاد فقد تم إجراء معاملات الارتباط بين فقرات كل بعد من الأبعاد الخمس والدرجة الكلية لكل بعد على حده ويتضح ذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (4.11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول " تشخيص المعرفة" والدرجة الكلية للبعد

#	فقرات بعد التشخيص	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الإدارة/الوحدة على علم بالمعرفة التي تحتاجها لإنجاز العمل.	0.74	دالة إحصائية عند 0.01
2	يستطيع الموظف بسهولة تحديد المعرفة اللازمة لإنجاز العمل	0.80	دالة إحصائية عند 0.01
3	يتلقى الموظف تدريباً كافياً لتحديد المعارف اللازمة لإنجاز عمله	0.81	دالة إحصائية عند 0.01
4	يمكن بسهولة تحديد الشخص الذي يملك المعرفة التي تحتاجها الوزارة	0.55	دالة إحصائية عند 0.01
5	تحرص الوزارة على تحديد فجوات المعرفة	0.84	دالة إحصائية عند 0.01
6	يستكشف الموظف قبل البدء بالعمل هل المعرفة التي يحتاجها متوفرة أم لا لتوفير تكرار جهد توليدها.	0.67	دالة إحصائية عند 0.01
7	يوجد لدى الموظف علم كافي بالقوانين والتشريعات المنظمة لعمل الوزارة	0.76	دالة إحصائية عند 0.01

يبين الجدول رقم (4.11) أن فقرات بعد التشخيص تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوي دلالة 0.01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.55 – 0.84) وهذا يدل على أن البعد الأول وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي، أي أن بعد التشخيص يعتبر صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني " توليد المعرفة" والدرجة الكلية للبعد

#	فقرات بعد التوليد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يساهم التدوير الوظيفي للموظفين في زيادة إمامهم بمختلف أعمال الوزارة	0.64	دالة إحصائية عند 0.01
2	تشجع الوزارة على ابتكار المعرفة من خلال الحوافز والمكافآت.	0.69	دالة إحصائية عند 0.01
3	يهتم الموظف بتطوير مهاراته في مجال العمل.	0.68	دالة إحصائية عند 0.01
4	يحرص الموظف على استكشاف الجديد من معلومات ومهارات في مجال عمله	0.74	دالة إحصائية عند 0.01
5	تتم الاستفادة من المعرفة المتوفرة لدى ذوي الخبرة والكفاءة في الوزارة	0.74	دالة إحصائية عند 0.01
6	يحرص الموظف على الحضور والمشاركة في المؤتمرات وورش العمل المتعلقة بالعمل	0.63	دالة إحصائية عند 0.01
7	تعمل الوزارة على تطوير المعرفة الحالية بما يتلاءم مع أنظمتها وقوانينها	0.84	دالة إحصائية عند 0.01
8	تهتم الوزارة بجذب الكفاءات من خارج الوزارة لاكتساب معارف جديدة	0.66	دالة إحصائية عند 0.01

يبين الجدول رقم (4.12) أن فقرات بعد التوليد تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة 0.01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.63 – 0.84) وهذا يدل على أن البعد الثاني وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي، أي أن بعد التوليد يعتبر صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.13): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث "تخزين المعرفة" والدرجة الكلية للبعد

#	فقرات بعد التخزين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يوجد للوزارة أرشيف الكتروني يوثق المعلومات في قواعد بيانات خاصة يسهل الوصول لها	0.71	دالة إحصائياً عند 0.01
2	تتوافر في الوزارة قاعدة بيانات عن مجالات العمل، أنشطته والقوانين المنظمة له	0.71	دالة إحصائياً عند 0.01
3	تحرص الوزارة على المحافظة على الموظفين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة.	0.70	دالة إحصائياً عند 0.01
4	تحرص الوزارة على جمع وتخزين المعرفة وتوفيرها للموظفين للاستفادة منها وقت الحاجة بسهولة ويسر	0.80	دالة إحصائياً عند 0.01
5	توثق الوزارة جميع الإجراءات والسياسات الخاصة بإدارة المعرفة	0.81	دالة إحصائياً عند 0.01
6	توثق الوزارة بيانات الجمهور وتحفظها إلكترونياً	0.70	دالة إحصائياً عند 0.01
7	يتم تصنيف الوثائق وحفظها بطريقة تسهل استرجاعها واستخدامها	0.83	دالة إحصائياً عند 0.01

يبين الجدول رقم (4.13) أن فقرات بعد التخزين تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة 0.01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.70 – 0.83) وهذا يدل على أن البعد الثالث وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي، أي أن بعد التخزين يعتبر صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.14): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع "توزيع المعرفة" والدرجة الكلية للبعد

#	فقرات بعد التوزيع	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تعتمد الوزارة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة	0.81	دالة إحصائياً عند 0.01
2	تحرص الوزارة على توفير التدريب كوسيلة لنقل المعرفة	0.84	دالة إحصائياً عند 0.01
3	يحرص موظفي الوزارة على تبادل المعرفة فيما بينهم	0.75	دالة إحصائياً عند 0.01
4	تعزز مشاركة المعرفة التي يملكها الموظف من القوة الوظيفية لديه	0.65	دالة إحصائياً عند 0.01
5	تساهم فرق العمل في مشاركة المعرفة داخل الوزارة	0.68	دالة إحصائياً عند 0.01
6	تهتم الوزارة بتسهيل عملية تبادل المعرفة بين العاملين	0.81	دالة إحصائياً عند 0.01
7	يناقش المسؤول والموظفون قضايا العمل مما يساهم في تبادل المعرفة	0.84	دالة إحصائياً عند 0.01
8	تتدفق المعرفة بين الموظفين بسهولة ويسر	0.81	دالة إحصائياً عند 0.01
9	تحرص الوزارة على تعزيز الاتصال والتواصل مع ذوي الخبرات والكفاءات للاستفادة من خبراتهم	0.82	دالة إحصائياً عند 0.01
10	توظف الوزارة الموقع الرسمي لها على الانترنت في عملية تبادل المعرفة.	0.72	دالة إحصائياً عند 0.01

يبين الجدول رقم (4.14) أن فقرات بعد التوزيع تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة 0.01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.65 – 0.84) وهذا يدل على أن البعد الرابع وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي، أي أن بعد التوزيع يعتبر صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.15):معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس " تطبيق المعرفة" والدرجة الكلية للبعد

#	فقرات بعد التطبيق	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتم تطبيق المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل	0.83	دالة إحصائياً عند 0.01
2	تهتم الوزارة في توظيف المعارف المكتسبة لتحسين خدمات الجمهور	0.64	دالة إحصائياً عند 0.01
3	تضع الوزارة خطة لإدارة المعرفة فيها	0.90	دالة إحصائياً عند 0.01
4	يوجد مدير لإدارة المعرفة في الوزارة	0.87	دالة إحصائياً عند 0.01
5	يوظف الموظف المعرفة المتوفرة لديه في حل المشكلات وأداء مهام العمل	0.66	دالة إحصائياً عند 0.01
6	يتم الاستفادة من قواعد البيانات التي توفرها الوزارة	0.66	دالة إحصائياً عند 0.01
7	تتابع الوزارة مستوى تطبيق العاملين للمعرفة الجديدة التي تم اكتسابها خلال التدريب وورشات العمل	0.88	دالة إحصائياً عند 0.01

يبين الجدول رقم (4.15) أن فقرات بعد التطبيق تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة 0.01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.64 – 0.90) وهذا يدل على أن البعد الخامس وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي، أي أن بعد التطبيق يعتبر صادق لما وضع لقياسه.

4.7 ثبات الاختبار Reliability

تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة بطريقتين وهما كالتالي:

1- الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ Alpha :

قامت الباحثة بتطبيق الاختبار على عينة قوامها (33) من موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة، وتم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث وجد ما يلي:-
 أولاً: بالنسبة لمقياس الهيكل التنظيمي وجد أن قيمة ألفا كرونباخ للمقياس ككل يساوي 0.90، وهذا دليل كافي على أن المقياس يتمتع بمعامل ثبات عالي ومرتفع.
 ثانياً: وجد أن قيمة ألفا كرونباخ لمقياس إدارة المعرفة ككل يساوي 0.96، وهذا دليل كافي على أن المقياس يتمتع بمعامل ثبات عالي ومرتفع.
 والجدول رقم (4.16) يوضح معامل ألفا كرونباخ للمقياسين بالإضافة لقيمة هذا المعامل لأبعاد كل مقياس على حدا.

جدول رقم (4.16): قيمة ألفا كرونباخ لكل بعد

مقياس إدارة المعرفة			مقياس الهيكل التنظيمي		
ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الأبعاد	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الأبعاد
0.86	7	التشخيص	0.85	6	الرسمية
0.85	8	التوليد	0.81	5	التخصص
0.86	6	التخزين	0.80	5	اللامركزية
0.92	10	التوزيع	0.73	5	التعقيد
0.89	7	التطبيق	0.60	5	جماعات الممارسة
0.96	39	الدرجة الكلية	0.90	26	الدرجة الكلية

2- الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split_half methods :

قامت الباحثة بحساب معاملات الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية، حيث يتم قسمت بنود الاختبار الكلي إلى نصفين وتم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصف الأول ومجموع فقرات النصف الثاني للاختبار، وقد لوحظ التالي:

أولاً: بلغ معامل الارتباط بيرسون لمقياس الهيكل التنظيمي ككل بهذه الطريقة (0.70)، وباستخدام معادلة سبيرمان - براون المعدلة أصبح معامل الثبات (0.82)، وهذا دليل كافي على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية.

ثانياً: بالنسبة لمقياس إدارة المعرفة ككل بلغ معامل ارتباط بيرسون بهذه الطريقة (0.86)، وباستخدام معادلة سبيرمان - براون المعدلة أصبح معامل الثبات (0.93)، وهذا دليل كافي على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية.

والجدول رقم (4.17) يوضح معامل الارتباط وقيمة سبيرمان براون لقياس الثبات لكل من المقياسين وأبعادهما.

جدول رقم (4.17): قيمة معامل الارتباط بيرسون وسبيرمان لقياس الثبات لمقاييس الاستبانة وأبعادهما

مقياس إدارة المعرفة		الأبعاد	مقياس الهيكل التنظيمي		الأبعاد
التجزئة النصفية			التجزئة النصفية		
سبيرمان براون	معامل الارتباط		سبيرمان براون	معامل الارتباط	
0.87	0.76	التشخيص	0.87	0.77	الرسمية
0.82	0.69	التوليد	0.85	0.74	التخصص
0.79	0.65	التخزين	0.76	0.61	اللامركزية
0.88	0.79	التوزيع	0.73	0.57	التعقيد
0.89	0.81	التطبيق	0.62	0.45	جماعات الممارسة
0.93	0.86	الدرجة الكلية	0.82	0.70	الدرجة الكلية

4.8 المعالجات الإحصائية

تم تفرغ الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statical Package for the Social Sciences.

اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كولمجروف-سمرنوف لاختبار إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، ويوضح الجدول رقم (4.18) نتائج الاختبار.

جدول رقم (4.18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	الأبعاد	
.200	1.073	الرسمية	أبعاد الهيكل التنظيمي
.158	1.127	التخصص	
.252	1.017	اللامركزية	
.130	1.169	التعقيد	
.298	.974	جماعات الممارسة	
.879	.588	جميع فقرات أبعاد الهيكل التنظيمي	
.364	.921	التشخيص	عمليات إدارة المعرفة
.326	.951	التوليد	
.381	.908	التخزين	
.610	.760	التوزيع	
.393	.900	التطبيق	
.600	.766	جميع فقرات عمليات إدارة المعرفة	

الجدول رقم (4.18) يوضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل الأبعاد في الاستبانة أكبر من (0.05) وهذا يدل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:-

1- إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي النسبي. يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي بهدف معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحثة في وصف متغيرات الدراسة.

2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة .

- 4- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس درجة الارتباط، ويستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات.
- 5- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا.
- 6- اختبار ت (T- Test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في أبعاد الدراسة بالنسبة لمتغير نوع الجنس.
- 7- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكشف الفروق بين أبعاد الدراسة بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية في الدراسة.
- 8- اختبار LSD للمقارنات البعدية في حال تجانس التباين.
- 9- تحليل الانحدار لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة في الدراسة على المتغير التابع.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

5.1 مقدمة

5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

5.3 تحليل فقرات الاستبانة والإجابة على تساؤلات الدراسة.

5.4 اختبار الفرضيات.

5.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لخصائص عينة الدراسة ووصفها إحصائياً، وكذلك الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال تحليل فقرات الاستبانة للوقوف على مستوى توفر خصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية ومستوى ممارسة أفراد العينة لعمليات إدارة المعرفة، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها.

5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

5.2.1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يتضح من الجدول رقم (5-1) :-

- أن مانسبته 27.5% من العاملين في المراكز الاجتماعية إناث ويرجع هذا الأمر إلى أن تواجد الإناث في المراكز يقتصر على أعمال التدريس والسكرتاريا، وأن عدد الفصول التي تشرف عليها الإناث أقل بكثير مما يشرف عليها الذكور وذلك لأن المجالات والمساقات التي تلتحق بها الطالبات (خياطة، تطريز، تجميل) أقل من مساقات الطلاب (حدادة، سمكرة سيارات، ألمنيوم، نجارة، سباكة) فمن الطبيعي أن تكون أعداد المدرسين من الذكور أعلى منها من الإناث.
- أن ما نسبته 42.9% من الإناث تعمل في المديريات وهي نسبة عالية وتكاد تقترب إلى حد ما من نسبة الموظفين الذكور 57.1% وهو أمر يتناسب مع طبيعة الفئة المستهدفة التي تتعامل معها المديريات (أسرة تترأسها امرأة، امرأة معنفة، طفولة في ظروف صعبة، ذوي الاحتياجات الخاصة) وهي فئات ذات حساسية ويفضل فيها أن تكون موظفة أنثى.
- وأن ما نسبته 34.8% من العاملين في مقر الوزارة إناث.

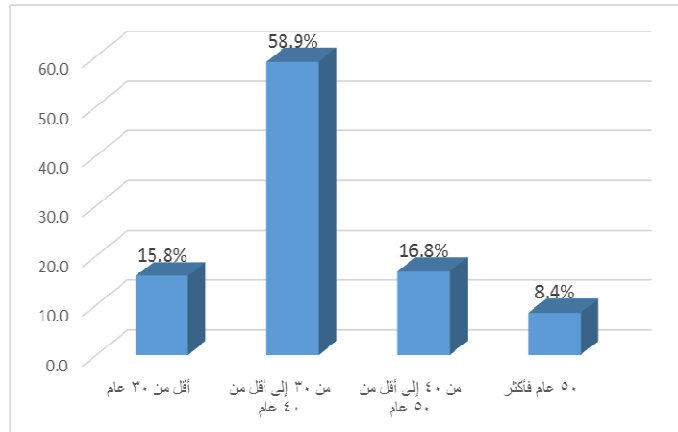
جدول رقم (5-1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	مكان العمل			إجمالي
	مقر الوزارة	مديريات	مراكز	
ذكر	65.2%	57.1%	72.5%	62.9%
أنثى	34.8%	42.9%	27.5%	37.1%

5.2.2 توزيع أفراد العينة حسب العمر

يتضح من الشكل رقم (5-1) :-

- أن ما نسبته 15.8% من بين أفراد العينة أعمارهم كانت أقل من 30 سنة، وأن النسبة الأكبر من الموظفين الذين شملتهم العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 عام وذلك بنسبة 58.9%. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين تم تعيينهم في الفترة من 2008-2014 بعد أحداث الإنقسام عام 2007. وهذا يدل على أنه لدى الوزارة موارد بشرية شابة يمكن الاعتماد عليها في تطبيق عمليات إدارة المعرفة خاصة أنهم من حملة الشهادات الجامعية.
- أن 16.8% من الموظفين الذين شملتهم العينة تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 50 عام، و8.4% تتجاوز أعمارهم 50 سنة وتعزو الباحثة هذه النسبة القليلة إلى أنها تمثل الموظفين الذين استمروا في عملهم بعد أحداث الانقسام.



شكل رقم (5-1): توزيع أفراد العينة حسب العمر

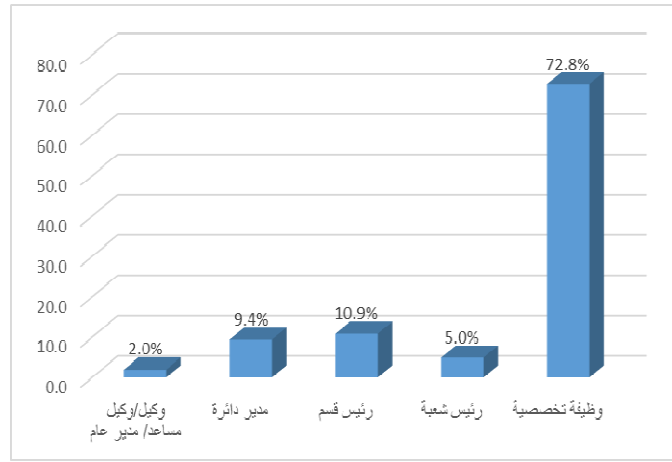
5.2.3 توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

يتضح من الشكل رقم (5-2) :-

- أن ما نسبته 72.8% من موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية الذين شملتهم العينة يعملون في وظائف تخصصية مثل المهندس، السكرتير، إلخ، وهذا وضع طبيعي يتناسب مع طبيعة عمل الوزارة والفئة المستهدفة التي ترعاها والذي يتطلب وظائف تخصصية كالسكرتاريا والباحث الاجتماعي والمدرّب وغيرها.
- وأن ما نسبته 10.9% من الموظفين الذين شملتهم العينة رؤساء أقسام، بينما 9.4% مدراء دوائر، في حين أن 5% منهم رؤساء شعب، وترى الباحثة أن هذه النسبة من المسميات الإشرافية التي تمثل الإدارة الوسطى تعتبر نسبة متدنية مقارنة بعدد الإدارات وفروع الوزارة

وأعداد الموظفين الذين يشغلون وظائف تخصصية، وذلك لأهمية الإدارة الوسطى في أن تكون حلقة الوصل بين الإدارة العليا والدنيا، وكذلك مهام الإشراف والمتابعة والدور الكبير الملقى عليها في توزيع المعرفة ونقلها.

■ وأن ما نسبته 2% ما بين وكيل ومدير عام وبالرغم من أن هذه النسبة تبدو مرتفعة مقارنة بالوزارات الأخرى إلا أن الباحثة ترى بأنها نسبة متدنية مقارنة بعدد إدارات الوزارة والدوائر التي تندرج تحت كل إدارة، وتعزو ذلك إلى سياسات وإجراءات تعيين هذه الفئة التي تتطلب موافقة مجلس الوزراء الفلسطيني وفقاً لقانون الخدمة المدنية.



شكل رقم (5-2): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

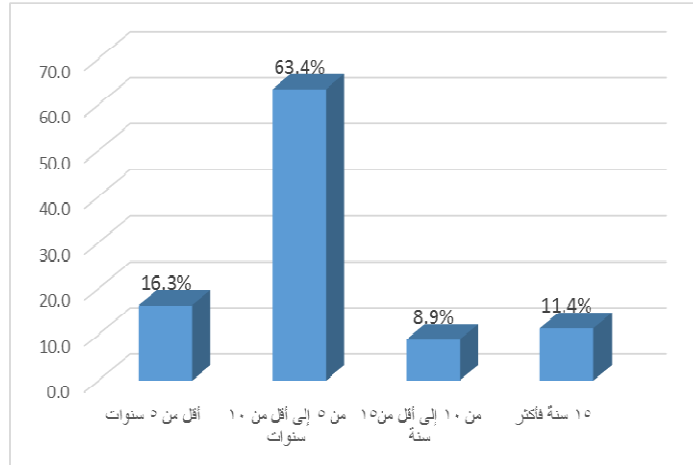
5.2.4 توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة.

يتضح من الشكل رقم (5-3):-

■ أن ما نسبته 16.3% من الموظفين الذين شملتهم العينة لديهم أقل من 5 سنوات خدمة، وتعزو الباحثة ذلك إلى تقلص حجم التعيينات لوزارة الشؤون الاجتماعية في الفترة من 2011-2015 بسبب سياسة مجلس الوزراء وديوان الموظفين في تقنين أعداد الإحداثيات الوظيفية للوزارة، حيث بلغ إجمالي التعيينات في الفترة من 2011-2014 عدد (75) أي ما نسبته 16.8% من إجمالي موظفي الوزارة، أضف إلى أنه لم يكن هناك أي تعيينات جديدة خلال عام 2015 في ظل حكومة الوفاق (وزارة الشؤون الاجتماعية، بيانات غير منشورة، 2015).

■ أن غالبية أفراد العينة لديهم ما بين 5 سنوات خدمة حتى 10 سنوات وذلك بنسبة 63.4%، وتعزو الباحثة هذه النسبة المرتفعة بسبب التعيينات التي تمت في الفترة من 2008-2014 لسد الوظائف الشاغرة بسبب أحداث الإنقسام عام 2007.

■ أن ما نسبته 8.9% من الموظفين الذين شملتهم العينة لديهم ما بين 10 سنوات إلى 15 سنة خدمة، وأن ما نسبته 11.4% لديهم 15 سنة وأكثر. وترى الباحثة أن هذا الأمر يجعل من المهم والضروري أن تستثمر الوزارة خبرات هؤلاء الموظفين، وأن تعمل على تكثيف الجهود والإجراءات العملية من أجل تحويل معرفتهم الضمنية إلى صريحة وتخزين هذه المعرفة وحفظها كي يستفيد منها الموظفون وخاصة الجدد كي يوظفوها في حل المشكلات واتخاذ القرارات بالتالي تحسين الأداء ونوعية الخدمة المقدمة للجمهور.



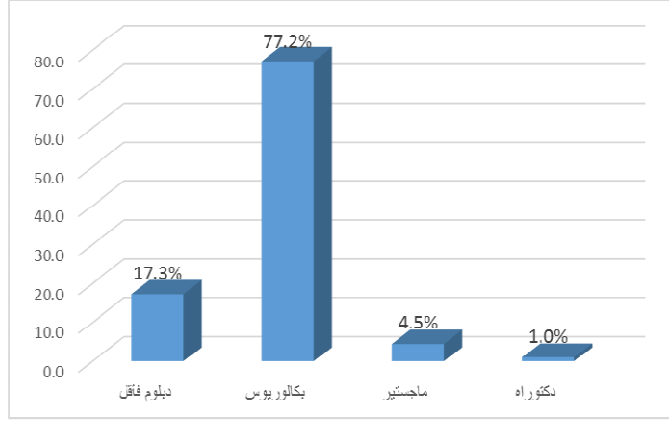
شكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

5.2.5 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

يتضح من الشكل رقم (4-5) :-

■ أن ما نسبته 17.3% من الموظفين الذين شملتهم العينة حاصلون على درجة الدبلوم أو أقل وتعتبر الباحثة هذه النسبة كبيرة وتعزوها إلى أن الموظفين الحاملين لدرجة الدبلوم يعملون في مراكز الرعاية والتنمية الاجتماعية وهو أمر طبيعي بسبب طبيعة المساقات التي يتم تدريسها أو تدريبها والتي تتطلب أن يحمل الموظف مؤهل (دبلوم مهني).

■ معظم أفراد العينة مستواهم التعليمي بكالوريوس وذلك بنسبة 77.2%، بينما 4.5% حاصلين على درجة الماجستير و 1% لديهم درجة الدكتوراة، وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يحملون مؤهلات علمية عالية، وترى الباحثة أن هذا الأمر يمكن للوزارة أن تستثمره في تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

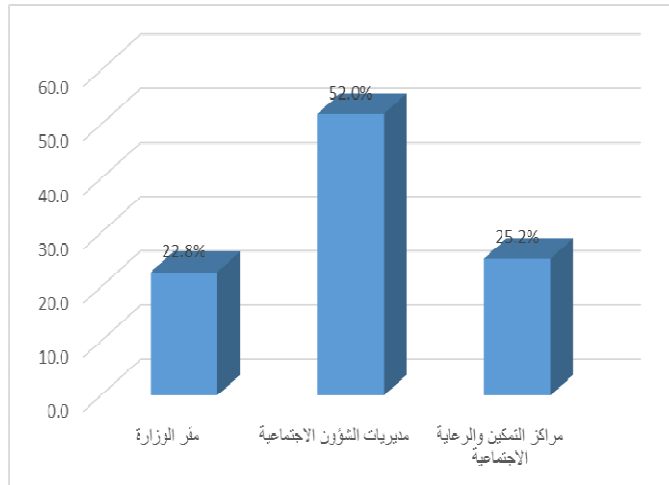


شكل رقم (4-5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

5.2.6 توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل.

يتضح من الشكل رقم (5-5) :-

- أن ما نسبته 22.8% من الموظفين الذين شملتهم العينة يعملون في مقر الوزارة.
- أن ما نسبته 25.2% يعملون في مراكز التمكين والرعاية الاجتماعية.
- أن ما نسبته 52% من الموظفين الذين شملتهم العينة يعملون في مديريات الشؤون الاجتماعية، وتغزو الباحثة تركيز نسبة كبيرة من الموظفين في المديريات بسبب طبيعة عمل الوزارة التي تقدم خدماتها للمواطنين من خلال مديرياتها ومكاتبها الفرعية الموزعة جغرافياً على محافظات قطاع غزة، وكذلك إلى أعداد الفئات المستهدفة التي ترعاها كل مديرية حيث بلغ إجمالي عدد الحالات الاجتماعية المستفيدة من البرنامج الوطني للحماية الاجتماعية الذي يتم متابعته من خلال المديريات يساوي (78,000) فرد، وعدد المنتفعين من برامج الأمن الغذائي يساوي (23,000) فرد (وزارة الشؤون الاجتماعية، الإدارة العامة للحماية الاجتماعية، بيانات غير منشورة، 2015).



شكل رقم (5-5): توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

5.3 تحليل فقرات الاستبانة والإجابة على تساؤلات الدراسة

قامت الباحثة بتحليل فقرات الاستبانة للإجابة على تساؤلات الدراسة بمحوريها مدى توفر خصائص الهيكل التنظيمي (الرسمية، التخصص، اللامركزية، التعقيد، جماعات الممارسة)، ومدى توفر عمليات إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الإجتماعية.

وفيما يلي عرض النتائج وتحليلها.

5.3.1 الإجابة عن التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة

ينص التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة على:
ما مدى توفر خصائص الهيكل التنظيمي (الرسمية، اللامركزية، التخصص، التعقيد، جماعات الممارسة).

ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام المتوسطات والوزن النسبي ثم إيجاد قيمة اختبار الإشارة لكل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للأبعاد مجمعة حول درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة) وتساوي (3) والجدول رقم (5-2) يوضح النتائج.

جدول رقم(5-2) يوضح نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لأبعاد الهيكل التنظيمي

الترتيب	(sig)	اختبار الإشارة	الوزن النسبي	المتوسط	البعد
1	*.000	-7.97	71	3.6	الرسمية
3	.164	-1.39	62	3.1	التخصص
5	*.000	-6.80	48.6	2.4	اللامركزية
2	*.004	-2.89	63	3.2	التعقيد
4	.061	-1.87	58	2.9	جماعات الممارسة
	0.43	-0.79	60.9	3.05	أبعاد الهيكل التنظيمي متجمعة معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول رقم(5-2) أن الرسمية والتعقيد حصلتا على أعلى مرتبتين ضمن أبعاد الهيكل التنظيمي بوزن نسبي 71%، 63% على الترتيب، تلي ذلك التخصص حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي 62%، ويليه جماعات الممارسة حصلت على وزن نسبي 58%، وفي المرتبة الأخيرة اللامركزية بوزن نسبي 48.6%.

وحيث أن الرسمية ودرجة التعقيد العالية تؤدي إلى البطء في إنجاز الأعمال فإن الباحثة ترى أن على الإدارة العليا في وزارة الشؤون الاجتماعية أن تمنح الإدارة المتوسطة قدرًا من الصلاحيات لاتخاذ القرار لضمان إنجاز الأعمال بشكل أسرع من موقع تنفيذ العمل.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (Ghorbani,2011) في أن رسمية الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم في جمهورية إيران الشعبية تحتل المرتبة الأخيرة من بين الخصائص (المركزية، الرسمية، التعقيد)، وتختلف أيضاً مع دراسة (حريم والخشالي،2006) حيث أظهرت أن المركزية تحتل المرتبة الأولى من بين خصائص الهيكل التنظيمي للمستشفيات الأردنية الخاصة (المركزية، تجميع الأعمال، الرسمية، التخصص، نمط الاتصال، وجود إدارة متخصصة لإدارة المعرفة)، وتعزو الباحثة هذه الفروقات إلى الاختلاف في طبيعة العمل وخصائص بيئة الدراسة ومجتمعاتها.

ولتفسير النتائج المتعلقة بمستوى أبعاد الهيكل التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية قامت الباحثة باختبار التساؤلات الفرعية التالية:-

5.3.1.1 ما مدى رسمية الهيكل التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية؟

للتحقق من ذلك قامت الباحثة بإيجاد المتوسط لفقرات البعد الأول (رسمية الهيكل التنظيمي)، ثم إيجاد قيمة اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد حول درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة) وتساوي(3)، والنتائج موضحة من خلال الجدول رقم(3-5).

جدول رقم (3-5) يوضح نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لفقرات بعد "الرسمية"

م	الفقرات	المتوسط	الوزن النسبي	اختبار الإشارة	(sig)	الترتيب
1	يوجد وصف وظيفي محدد للمهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الموظف	3.6	71.8	-7.98	*.000	3
2	يتم اتخاذ القرارات وفقاً للقوانين واللوائح المنظمة للعمل	3.6	72.6	-8.36	*.000	2
3	يوجد دليل إجراءات يوضح ويحدد خطوات تنفيذ العمل	3.3	66.4	-4.30	*.000	6
4	يوجد نماذج محددة وموحدة لكل من يعمل بنفس الوظيفة	3.4	68.8	-5.22	*.000	5
5	تحرص إدارة المؤسسة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين منذ بداية عملهم	3.6	71	-6.98	*.000	4

م	الفقرات	المتوسط	الوزن النسبي	اختبار الإشارة	(sig)	الترتيب
6	يلتزم الموظف باتباع التسلسل الإداري وفق الهيكل التنظيمي للوزارة	3.8	75.8	-9.68	*.000	1
	فقرات بعد الرسمية متجمعة معاً	3.6	71	-7.97	*.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (3-5) يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول "رسمية الهيكل التنظيمي" مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:-

1- في الفقرة رقم (6) " يلتزم الموظف باتباع التسلسل الإداري وفق الهيكل التنظيمي للوزارة" بلغ الوزن النسبي 75.8% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، بمتوسط حسابي 3.8 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وقد حصلت على أعلى وزن نسبي، وهذه الاستجابة المرتفعة تتوافق مع ما نص عليه قانون الخدمة المدنية والذي يؤكد على أن "من واجبات الموظف احترام التسلسل الإداري في اتصالاته".

2- في الفقرة رقم (2) " يتم اتخاذ القرارات وفقاً للقوانين واللوائح المنظمة للعمل" بلغ الوزن النسبي 72.6% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، بمتوسط حسابي 3.6 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وهذه الاستجابة طبيعية حيث أن الموظف عند شروعه في إجراءات التعيين يوقع على إقرار رسمي بالتعهد بالعمل وفق قانون الخدمة المدنية.

3- في الفقرة رقم (1) " يوجد وصف وظيفي محدد للمهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الموظف " بلغ الوزن النسبي 71.8% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، بمتوسط حسابي 3.6 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

4- في الفقرة رقم (5) " تحرص إدارة المؤسسة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين منذ بداية عملهم " بلغ الوزن النسبي 71% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، بمتوسط حسابي 3.6 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وترى الباحثة أن هذا يتضح جلياً من خلال حرص الوزارة على حضور الموظف لدورة "الموظف الجديد" والتي يعقدها ديوان الموظفين العام ويتم من خلالها توضيح واجبات الموظف وحقوقه المالية والإدارية.

5- في الفقرة رقم (4) " يوجد نماذج محددة وموحدة لكل من يعمل بنفس الوظيفة " بلغ الوزن النسبي 68.8% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، بمتوسط حسابي 3.4 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

6- في الفقرة رقم (3) " يوجد دليل إجراءات يوضح ويحدد خطوات تنفيذ العمل " بلغ الوزن النسبي 66.4% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، بمتوسط حسابي 3.3 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وحصلت هذه الفقرة على أقل وزن نسبي مما يعني ضرورة اهتمام وزارة الشؤون الاجتماعية بدليل الإجراءات وتفعيل عمله وضمان وصوله لجميع المستويات الإدارية واستمرارية تحديثه ليتوافق مع ما يستجد من مهام حيث تتسم طبيعة عمل الوزارة في هذه الفترة باستحداث شرائح مستهدفة جديدة نتيجة لتفاقم الحصار على قطاع غزة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المدهون، 2014) والتي أظهرت أن موظفي وزارة التربية والتعليم العالي يوافقون بدرجة كبيرة على أنه " يوجد دليل عمل لكل قسم داخل الوزارة"، وتختلف مع دراسة (المطرفي، 2013) والتي أظهرت حيادية موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة في أنه "توجد أدلة عمل يسترشد بها في الإمارة".

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لبعد الرسمية يساوي 3.6 (الدرجة الكلية من 5) والمتوسط الحسابي النسبي 71%، والقيمة الاحتمالية 0.000. أقل من 0.01 وبذلك يعتبر هذا البعد

دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لبعدها الرسمية يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3. وبهذا يمكن القول أن أفراد العينة يوافقون على رسمية الهيكل التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة وذلك بدرجة موافقة كبيرة. وتري الباحثة أن هذا الارتفاع في درجة الاستجابة يدل على أن رسمية الهيكل التنظيمي موجودة في وزارة الشؤون الاجتماعية بصورة إيجابية حيث يمكن القول أن الموظف يتخذ قراراته ويقوم بمهامه وواجباته انطلاقاً من الوصف الوظيفي وتبعاً للقوانين واللوائح المنظمة لعمل الوزارة، وهذا الأمر من شأنه أن يعزز العمل بصورة منهجية منظمة، وبالتالي يضمن الشفافية في تقديم الخدمة للمواطن.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جاسم، 2011) حيث أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي لشركة المشروبات الغازية يمتاز بدرجة عالية من الرسمية والضببط وتنميط سلوك الأفراد أثناء إنجاز العمل وقد فسر أن ذلك يرجع إلى أن الشركة تعمل في بيئة مستقرة نوعاً ما. وتتفق أيضاً مع دراسة (حريم والخشالي، 2006) حيث أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي للمستشفيات الأردنية الخاصة يتسم بدرجة عالية من الرسمية واعتبروا أن هذا الأمر ضرورياً من أجل الحفاظ على صحة المتعاملين.

5.3.1.2 ما مدى التخصص في الهيكل التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية؟

للتحقق من ذلك قامت الباحثة بإيجاد المتوسط لفقرات البعد الثاني (التخصص)، ثم إيجاد قيمة اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد حول درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة) وتساوي (3)، والنتائج موضحة من خلال الجدول رقم (5-4)

جدول رقم (5-4) يوضح نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لفقرات بعد " التخصص "

م	الفقرات	المتوسط	الوزن النسبي	اختبار الإشارة	(sig)	الترتيب
1	تحرص الوزارة على تدريب الموظفين كل حسب اختصاصه في العمل	3.1	61.2	-0.99	.323	3
2	يقوم الموظف بمهام تتلاءم مع المؤهل العلمي الذي يحمله	3.4	68.4	-5.79	*.000	1
3	يتم مشاركة الموظف في ورش عمل ترتبط بتخصصه في العمل	3.0	59.4	-0.18	.860	4
4	تراعي الوزارة تطوير وحداتها المتخصصة	2.7	54	-3.89	*.000	5

م	الفقرات	المتوسط	الوزن النسبي	اختبار الإشارة	(sig)	الترتيب
5	يقوم الموظف بمهام جميعها ذات علاقة بمسماه الوظيفي	3.3	66.6	-4.61	*.000	2
	فقرات بعد التخصص متجمعة معاً	3.1	62	-1.39	.164	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (4-5) يبين آراء أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني "التخصص" مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:-

1- في الفقرة رقم (2) "يقوم الموظف بمهام تتلاءم مع المؤهل العلمي الذي يحمله" بلغ الوزن النسبي 68.4% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، بمتوسط حسابي 3.4 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الوزارة تحصل على إحتياجاتها من الكوادر البشرية من خلال ديوان الموظفين العام والذي يتبع سياسات وإجراءات تضمن ملاءمة مؤهل الموظف للعمل الذي سيقوم به، وتستنتج الباحثة أن الوزارة حريصة على أن يقوم الموظف بمهام تتلاءم مع مؤهله العلمي.

2- في الفقرة رقم (5) "يقوم الموظف بمهام جميعها ذات علاقة بمسماه الوظيفي" بلغ الوزن النسبي 66.6% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، بمتوسط حسابي 3.3 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

3- في الفقرة رقم (1) "تحرص الوزارة على تدريب الموظفين كل حسب اختصاصه" بلغ الوزن النسبي 61.2% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.323 وهي أكبر من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذه الفقرة أي أن أفراد العينة كانت آراؤهم متفاوتة بين درجة الموافقة الكبيرة ودرجة الموافقة القليلة، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة. وتعزو الباحثة هذا التفاوت في استجابات أفراد العينة إلى وجود

قسم في الوزارة مختص بالتدريب، ولكن هذا القسم غير مفعّل، وأن ترشيح الموظفين للدورات التدريبية لا يتم وفق خطة استراتيجية لعملية التدريب في الوزارة بل يتم بناءً على الدورات التي يقوم بها ويحددها ديوان الموظفين العام.

4- في الفقرة رقم (3) " يتم مشاركة الموظف في ورش عمل ترتبط بتخصصه في العمل " بلغ الوزن النسبي 59.4% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.860. وهي أكبر من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذه الفقرة أي أن أفراد العينة كانت آراؤهم متفاوتة بين درجة الموافقة الكبيرة ودرجة الموافقة القليلة، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة. وتعزو الباحثة هذا التفاوت في الاستجابة إلى عدم وجود جهة مختصة أو لجنة تقوم على تحديد الموظف المناسب لحضور ورشة العمل وأن ذلك يتم وفقاً لرأي المدير العام ذي العلاقة بموضوع الورشة.

5- في الفقرة رقم (4) " تراعي الوزارة تطوير وحداتها المتخصصة " بلغ الوزن النسبي 54% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، بمتوسط حسابي 2.7 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة قليلة على هذه الفقرة . ومن ذلك تؤكد الباحثة على ضرورة وحاجة وزارة الشؤون الاجتماعية إلى تشكيل فريق عمل أو وحدة متخصصة يوكل إليها مهام إعادة هندسة عمليات وإجراءات الإدارات بصورة مستمرة وفقاً للمستجدات وللتطور المعرفي والالكتروني.

بشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لبعدها التخصص يساوي 3.1 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62%، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.164. وهي أكبر من 0.05 وبذلك يعتبر هذا البعد غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لبعدها التخصص تقترب من درجة الحياد وهي 3 وبهذا يمكن القول أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة فيما يتعلق بتوفر التخصص في الهيكل التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة.

وبصورة عامة ومن خلال استجابات أفراد العينة على فقرات مجال التخصص نجد أن:-

- الفقرات (1)،(3) لم تكن دالة إحصائياً.
- الفقرات (2)، (5) دالة إحصائياً وبدرجة موافقة كبيرة.
- الفقرة (4) دالة إحصائياً وبدرجة موافقة قليلة.

مما يجعلنا نقول بأن التخصص متوفر بمعناه "درجة ومدى التقسيم الفرعي التخصصي للمهام الأساسية والضرورية وتوزيعاتها حسب التخصص على الأفراد والذي يقاس بعدد المهام والوظائف المتخصصة بالمنظمة" فالموظف يقوم بمهام تتلاءم مع المؤهل العلمي الذي يحمله ومهامه جميعها ترتبط بمسماه الوظيفي، ويتضح من الفقرات (1)،(3)،(4) والتي تتمحور حول التدريب والمشاركة في ورش العمل وتطوير الوحدات التخصصية يتضح أن الجانب التطويري _سواء لقدرات الموظف أو للوظيفة في حد ذاتها_ لا يحظى بالأهمية بالدرجة الأولى لدى الوزارة فالتفاوت في الاستجابة بين الموافقة والرفض دليل على وجوده في جوانب وغيابه في أخرى وذلك يستدعي وقفة من الوزارة على نواحي القصور التي تسود هذا الجانب، ومن خلال إطلاع الباحثة على الهيكل التنظيمي المقر لوزارة الشؤون الاجتماعية والوصف الوظيفي للوظائف فيها وجدت أن الوظائف التخصصية مثل الباحث الاجتماعي والسكرتير والمحاسب تمتاز بأن واجباته ومهامه واضحة ومحددة بينما هناك وظائف أخرى وخاصة الإشرافية كرئيس القسم ورئيس الشعبة لا يوجد لها وصف وظيفي محدد في الهيكل التنظيمي بل أن المهام لها عامة بالتالي تخضع لاجتهاد الموظف ومنظوره الشخصي.

وبناء على ما ورد أعلاه تقترح الباحثة تفعيل قسم التدريب ومنحه مسارات وقنوات للتواصل مباشرة مع الإدارات في مقر الوزارة وكذلك المدراء في المديرية من أجل وضع خطة تدريب استراتيجية تأخذ بالاعتبار المخزون المهاري للموظف بحيث يكون لدى الموظف دورات تراكمية تبني على ما سبق. وأن تعمل الوزارة على وضع وصف وظيفي للوظائف الإشرافية وفقاً لخصوصية وطبيعة عمل كل إدارة تتبع لها.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الخشالي وحريم،2006) حيث تجسد بعد التخصص بوضوح وتقسيم العمل واضح بالنسبة للعاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى الفروقات في بيئة الدراسة ومجتمع الدراسة.

5.3.1.3 ما مدى اللامركزية في الهيكل التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية؟

للتحقق من ذلك قامت الباحثة بإيجاد المتوسط لفقرات البعد الثالث (اللامركزية)، ثم إيجاد قيمة اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد حول درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة) وتساوي(3)، والنتائج موضحة من خلال الجدول رقم(5-5)

جدول رقم (5-5) يوضح نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لفقرات بعد " اللامركزية"

م	الفقرات	المتوسط	الوزن النسبي	اختبار الإشارة	(sig)	الترتيب
1	يتم اشراك الموظف في إعداد خطط الوزارة الاستراتيجية والتشغيلية	2.3	45.8	-6.53	*.000	4
2	يكون للموظف صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر إلا في حالات معينة	2.4	47	-7.03	*.000	3
3	تتم مشاوره الموظف ومسؤولة المباشر قبل عملية تدويره	2.2	44.6	-7.25	*.000	5
4	تنسق الإدارة العليا مع الموظف ومسؤولة المباشر في تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة	2.5	50.2	-4.62	*.000	2
5	يشارك الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل	2.8	55.6	-1.80	.071	1
	فقرات بعد اللامركزية متجمعة معاً	2.4	48.6	-6.80	*.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (5-5) يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث "لامركزية الهيكل التنظيمي" مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:-

1- في الفقرة رقم (5) " يشارك الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل " بلغ الوزن النسبي 55.6% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.071. وهي أكبر من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذه الفقرة أي أن أفراد العينة كانت آراؤهم متفاوتة بين درجة الموافقة الكبيرة ودرجة الموافقة القليلة، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة.

2- في الفقرة رقم (4) " تنسق الإدارة العليا مع الموظف ومسؤولة المباشر في تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة " بلغ الوزن النسبي 50.2% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000

وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ،
بمتوسط حسابي 2.5 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة كانت أقل من
درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة على هذه الفقرة.

3- في الفقرة رقم (2) " يكون للموظف صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل وتوزيع
المسؤوليات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر إلا في حالات معينة " بلغ الوزن النسبي
47% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة
إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، بمتوسط حسابي 2.4 مما يدل على أن متوسط
درجة الاستجابة لهذه الفقرة كان أقل من درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن
هناك موافقة بدرجة قليلة على هذه الفقرة.

4- في الفقرة رقم (1) " يتم إشراك الموظف في إعداد خطط الوزارة الاستراتيجية والتشغيلية"
بلغ الوزن النسبي 45.8% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر
هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، بمتوسط حسابي 2.3 مما يدل
على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا
يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة على هذه الفقرة.

5- في الفقرة رقم (3) " تتم مشاوره الموظف ومسؤوله المباشر قبل عملية تدويره" بلغ الوزن
النسبي 44.6% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة
دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، بمتوسط حسابي 2.2 مما يدل على أن
متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة كان أقل من درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا
يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لبعد اللامركزية يساوي 2.4 (الدرجة الكلية من 5)
والمتوسط الحسابي النسبي 48.6%، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.01 وبذلك
يعتبر هذا البعد دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، مما يدل على أن متوسط درجة
الاستجابة لبعد اللامركزية قد قل عن درجة الوسطية أو الحياد وهي 3 وبهذا يمكن القول أن أفراد
العينة يوافقون بدرجة قليلة على لامركزية الهيكل التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع
غزة.

وترى الباحثة أن هذه الموافقة المنخفضة على "لامركزية الهيكل التنظيمي" دليل على المركزية العالية للهيكل التنظيمي وهذا يتناقض مع الإطار النظري أنه كلما زاد حجم المنظمة وانتشار فروعها جغرافياً فإن ذلك يستدعي قدر كبير من اللامركزية، فحجم وزارة الشؤون الاجتماعية كبير - سواء من ناحية أعداد الكادر العامل فيها أو عدد المراكز والفروع المنتشرة جغرافياً في المحافظات أو من حجم الفئة المستهدفة التي تقدم لها خدماتها - فإن ذلك يستدعي من الإدارة العليا أن تمنح المديرية والمراكز مساحة أوسع من الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرار خاصة فيما يتعلق بمشاركة الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل والتنسيق بخصوص الدورات التدريبية، وأن مشاركة الموظف في إعداد الخطط بالوزارة يجعله حريصاً على تنفيذها وإنجاحها وأن تحقق الثمرة المرجوة منها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جاسم، 2011) حيث أظهرت أن الإدارة العليا في شركة المشروبات الغازية تميل إلى اعتماد المركزية الإدارية في أغلب جوانب العمل، وفسر ذلك بأنها تحرص على توحيد السياسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وتنسيقها والعمليات على مستوى المنظمة ككل وأنها تولي اهتماماً كبيراً بالقرارات المتعلقة بالمشكلات التي تواجه نمو الشركة. وتتفق أيضاً مع دراسة (حريم والخشالي، 2006) والتي أشارت إلى أن إدارة المستشفيات الأردنية الخاصة تطبق درجة عالية من المركزية وتميل إلى تركيز السلطات وعدم اللجوء إلى تفويض السلطات للمستويات الدنيا كما تتردد الإدارة العليا في إشراك العاملين في تحديد الأهداف ووضع السياسات.

5.3.1.4 ما مدى التعقيد في الهيكل التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية؟

للتحقق من ذلك قامت الباحثة بإيجاد المتوسط لفقرات البعد الرابع (التعقيد)، ثم إيجاد قيمة اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد حول درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة) وتساوي (3)، والنتائج موضحة من خلال الجدول رقم (5-6).

جدول رقم (5-6) يوضح نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لفقرات بعد " التعقيد "

م	الفقرات	المتوسط	الوزن النسبي	اختبار الإشارة	(sig)	الترتيب
1	يوجد في الوزارة عدد كبير من الوظائف التخصصية التي تقوم بوظائف محددة	3.3	65.6	-4.52	*.000	1
2	يوجد في الوزارة عدد كبير من الوحدات والإدارات التنظيمية المتخصصة	3.3	65	-3.88	*.000	2

م	الفقرات	المتوسط	الوزن النسبي	اختبار الإشارة	(sig)	الترتيب
3	يوجد تواصل فعال بين الإدارة وفروعها المنتشرة جغرافياً	3.2	63.4	-3.26	*.001	3
4	يتم اتخاذ قرار بشأن تحديث مهام العمل ومعداته في الوحدات الإدارية من خلال المرور عبر سلسلة متعددة من المستويات الإدارية	3.1	62.4	-2.03	*.042	4
5	تشجع الوزارة إنجاز المهام المعقدة من خلال فرق العمل	2.9	58.2	-1.24	.214	5
	فقرات بعد التعقيد مجتمعة معاً	3.2	63	-2.89	*.004	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (5-6) يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع "تعقيد الهيكل التنظيمي" مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:-

1- في الفقرة رقم (1) " يوجد في الوزارة عدد كبير من الوظائف التخصصية التي تقوم بوظائف محددة" بلغ الوزن النسبي 65.6% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، بمتوسط حسابي 3.3 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

2- في الفقرة رقم (2) " يوجد في الوزارة عدد كبير من الوحدات والإدارات التنظيمية" بلغ الوزن النسبي 65% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، بمتوسط حسابي 3.3 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وترى الباحثة أن استجابة أفراد العينة على الفقرة (1) تنسجم مع استجاباتهم على الفقرة (2) فالأوساط الحسابية المرتفعة للفقرات (1)، (2) تشير إلى وجود تمايز أفقي حيث يوجد بالوزارة عدد كبير من الوحدات الإدارية يتولى كل منها القيام بوظيفة متخصصة من وظائف التنظيم وهذا الأمر يقتضي نوعاً من التخصص الوظيفي يتم بموجبه تأهيل الأفراد وتدريبهم لأداء أعمال محددة في كل قسم، وتعزو الباحثة ذلك إلى تنوع وتعدد الفئات المستهدفة التي ترعاها الوزارة (طفل، امرأة، أشخاص ذوي

إعاقه، حالات مهمشة، حالات فقر) والتي تتطلب كل منها برامج خاصة لتحقيق التمكين والرعاية الاجتماعية لها.

3- في الفقرة رقم (3) " يوجد تواصل فعال بين الإدارة وفروعها المنتشرة جغرافياً " بلغ الوزن النسبي 63.4% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، بمتوسط حسابي 3.2 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وترى الباحثة أن ذلك يدل على وضوح التمايز الجغرافي في وزارة الشؤون الاجتماعية.

4- في الفقرة رقم (4) " يتم اتخاذ قرار بشأن تحديد مهام العمل ومعداته في الوحدات الإدارية من خلال المرور عبر سلسلة متعددة من المستويات الإدارية" بلغ الوزن النسبي 58.2% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.042 وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وترى الباحثة أن الأوساط الحسابية المرتفعة لل فقرات (3)،(4) تشير إلى وجود تمايز عمودي حيث يتم اتخاذ القرار عبر مستويات إدارية متعددة في الوزارة. وهذا وضع طبيعي حيث أن وجود عدد كبير من الوحدات الإدارية الذي أوجد التمايز الأفقي يتطلب ويستدعي تقسيم هذه الوحدات عمودياً إلى مستويات إدارية متعددة بحيث يشرف كل مستوى إداري على عدد من الأعمال لكي لا تتحرف عن المسار المطلوب.

5- في الفقرة رقم (5) " تشجع الوزارة إنجاز المهام المعقدة من خلال فرق العمل" بلغ الوزن النسبي 68.8% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.214 وهي أكبر من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذه الفقرة أي أن أفراد العينة كانت آراؤهم متفاوتة بين درجة الموافقة الكبيرة ودرجة الموافقة القليلة، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة.

وتستنتج الباحثة من ذلك ضعف التكامل الأفقي، وهذا يتطلب من الوزارة تشجيع إنجاز المهام المعقدة من خلال فرق العمل لما لها من دور في سرعة إنجاز العمل وزيادة كفاءة المنظمة وتحسين أدائها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المطرفي، 2013) حيث أظهرت النتائج أن موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة يوافقون بدرجة متوسطة على أنه " تشجع القيادة الإدارية أداء العمل بشكل جماعي من خلال فرق العمل"، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (المدهون، 2014) والتي أظهرت أن موظفي وزارة التربية والتعليم العالي يوافقون بدرجة كبيرة على أن " العمل بشبكات فرق العمل لتفعيل الاتصالات وأن الوزارة تعتمد نظم اتصال فعالة ومفتوحة"، وتختلف أيضاً مع دراسة (عودة، 2010) التي أظهرت أن العاملين بجامعة الأزهر والاسلامية يوافقون بدرجة كبيرة جداً على " أشارك في جماعات وفرق العمل لاكتساب مهارات جديدة" وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى الفروقات في خصائص بيئة الدراسة ومجتمعاتها.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لبعدها درجة التعقيد يساوي 3.2 (الدرجة الكلية من 5) والمتوسط الحسابي النسبي 63%، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.004 وهي أقل من 0.01 وبذلك يعتبر هذا البعد دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لبعدها درجة التعقيد قد زاد عن درجة الوسطية أو الحياد وهي 3 وبهذا يمكن القول أن أفراد العينة يوافقون على التعقيد في الهيكل التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة، وذلك بدرجة موافقة كبيرة.

وترى الباحثة أن هذا الإرتفاع في درجة الاستجابة يتفق مع طبيعة عمل وزارة الشؤون الاجتماعية والتي تتوزع مديرياتها، مكاتبها الفرعية ومراكزها على المحافظات الخمسة، أضف إلى تعدد الشرائح التي ترعاها الوزارة والتي تتطلب وجود وظائف تخصصية وإدارات ووحدات تعمل على تحقيق أهداف الرعاية الاجتماعية والتمكين، وهذا يتوافق مع الإطار النظري (القيوتي، 2012، ص 144) أن هناك علاقة طردية بين تعدد وتنوع الوظائف مع درجة تعقد التنظيم. أضف أن البيئة الخارجية لوزارة الشؤون الاجتماعية على مدار السنوات الماضية غير مستقرة بسبب الحصار على قطاع غزة الذي أوجد شرائح اجتماعية جديدة تتعامل معها الوزارة مثل شريحة العائدين من دول الربيع العربي، ترميم مساكن الأسر الفقيرة وبالتالي برامج جديدة كي تقدم لها خدماتها من خلالها وهذا يتطلب وجود وظائف ووحدات متخصصة.

وتتفق النتائج مع دراسة (جاسم، 2011) التي أجريت على الشركة العامة لصناعة المشروبات الغازية حيث تميزت بكون حجمها التنظيمي واتصافه بالتمايز العمودي والأفقي أي أن الهيكل

التنظيمي لها يتسم بالتعقيد. وتختلف النتائج مع دراسة (gelard and others,2013) حيث أظهرت النتائج درجة منخفضة من تعقيد الهيكل التنظيمي لدى شركات مدينة كفن الصناعية في جمهورية إيران الشعبية.

5.3.1.5 ما مدى توفر جماعات الممارسة في الهيكل التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية؟

للتحقق من ذلك قامت الباحثة بإيجاد المتوسط لفقرات البعد الخامس "جماعات الممارسة"، ثم إيجاد قيمة اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد حول درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة) وتساوي(3)، والنتائج موضحة من خلال الجدول رقم(5-7).

جدول رقم (5-7) يوضح نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لفقرات لبعد "جماعات الممارسة"

م	الفقرات	المتوسط	الوزن النسبي	اختبار الإشارة	(sig)	الترتيب
1	يبنثق تقرير ما هو مطلوب في العمل عن التحالفات والارتباطات والمصلحة الجماعية	3.1	61	-0.77	.439	2
2	يتم الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل من خلال زملاء العمل أكثر من الحصول عليها بالطرق الرسمية.	3.2	64.8	-2.88	*.004	1
3	تحرص الوزارة على خلق جو تعاوني بين الموظفين	2.8	55.4	-2.07	*.039	3
4	يوجد جماعات غير رسمية مؤثرة على صناعة واتخاذ القرارات داخل الوزارة	2.8	55.4	-2.58	*.010	4
5	تدعم الجماعات غير الرسمية قرارات الإدارة العليا وتسهل تنفيذها	2.7	53	-3.52	*.000	5
	فقرات بعد جماعات الممارسة متجمعة معاً	2.9	58	-1.87	.061	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (5-7) يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الخامس "جماعات الممارسة" مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:-

1- في الفقرة رقم (2) " يتم الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل من خلال زملاء العمل أكثر من الحصول عليها بالطرق الرسمية" بلغ الوزن النسبي 64.8% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.004. وهي أقل من 0.05، ولذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

$\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط 3.2 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

2- في الفقرة رقم (1) " ينبثق تقرير ما هو مطلوب في العمل عن التحالفات والارتباطات والمصلحة الجماعية" بلغ الوزن النسبي 64.8% والقيمة الاحتمالية تساوي 439. وهي أكبر من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذه الفقرة أي أن أفراد العينة كانت آراؤهم متفاوتة بين درجة الموافقة الكبيرة ودرجة الموافقة القليلة، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة. .

3- في الفقرة رقم (3) " تحرص الوزارة على خلق جو تعاوني بين الموظفين " بلغ الوزن النسبي 55.4% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.039 وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط 2.8 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة كان أقل من درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة قليلة على هذه الفقرة.

4- في الفقرة رقم (4) " يوجد جماعات غير رسمية مؤثرة على صناعة واتخاذ القرارات داخل الوزارة" بلغ الوزن النسبي 55.4% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.10. وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 2.8 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يقل عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة قليلة على هذه الفقرة. وتتفق مع دراسة (حرز الله، 2014) حيث أظهرت النتائج أن موظفي شركة الاتصالات الخلوية جوال يوافقون بدرجة كبيرة على أنه "يشعر العاملون في الجماعات غير الرسمية بتدني مشاركتهم في اتخاذ القرار".

5- في الفقرة رقم (5) " تدعم الجماعات غير الرسمية قرارات الإدارة العليا وتسهل تنفيذها" بلغ الوزن النسبي 53% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000. وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 2.7 مما يدل على

أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يقل عن الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة قليلة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لبعدها جماعات الممارسة يساوي 2.9 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58%، و القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 وبذلك يعتبر هذا البعد غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لبعدها جماعات الممارسة تقترب من درجة الحياد وهي 3 وبهذا يمكن القول أن أفراد العينة مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذا البعد، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة فيما يتعلق بتوفر جماعات الممارسة في وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة. وتختلف النتائج مع دراسة (حريم والخشالي، 2006) حيث أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة في المستشفيات الأردنية يوافقون بنسبة 58% على وجود جماعات ممارسة.

وتود الباحثة معالجة فقرات المجال بصورة تكاملية فاستجابة أفراد العينة على الفقرات (4)،(5) تدل على أن الجماعات غير الرسمية موجودة في الوزارة وأنه ليس لها تأثير ملحوظ على اتخاذ القرار، وفي نفس الوقت هذه الجماعات لا تدعم قرارات الإدارة العليا مما يجعل الباحثة تستنتج أن تكون هذه الجماعات ونشأتها يرجع إلى عدم تأييدها لسياسة قرارات الإدارة العليا، واستكمالاً لما سبق أن استجابة أفراد العينة على الفقرة (2) بدرجة موافقة كبيرة يؤكد أن الإدارة لا تسهل تبادل المعلومات بصورة رسمية مما يجعلهم يلجؤون إلى الحصول عليها بالطرق غير الرسمية ومن خلال العلاقات الشخصية. وهذا ما أكدته الفقرة رقم (6) من بعد توزيع المعرفة (ص141) حيث أظهرت النتائج أن أفراد العينة يوافقون بدرجة قليلة على أن الوزارة تهتم بتسهيل عملية تبادل المعرفة بين العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حرز الله، 2014) حيث أظهرت النتائج توفر الجماعات غير الرسمية في شركة جوال في قطاع غزة وقد أوصت بضرورة دعم الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية باتصالات خفية وأكثر مرونة من شأنها توفير المعلومات والوقت والجهد، وتتفق أيضاً مع دراسة (عز الدين، 2008) حيث أظهرت النتائج وجود تنظيم غير رسمي في مطاحن الحروش.

5.3.2 الإجابة عن التساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على:

ما مدى توفر عمليات إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية.

ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام المتوسطات والوزن النسبي ثم إيجاد قيمة اختبار الإشارة لكل بعد من أبعاد المعرفة (التشخيص، التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق) والدرجة الكلية للأبعاد مجمعة حول درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة) وتساوي (3) والجدول رقم (5-8) يوضح النتائج.

جدول رقم (5-8) يوضح نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لأبعاد إدارة المعرفة

الترتيب	(sig)	اختبار الإشارة	الوزن النسبي	المتوسط	البعد
3	.512	-0.66	59.8	3.0	التشخيص
5	.314	-1.01	59.2	3.0	التوليد
1	*.000	-4.05	64.8	3.2	التخزين
2	.613	-0.51	60	3.0	التوزيع
4	1.000	0.00	59.6	3.0	التطبيق
	0.78	-0.28	60.6	3.03	أبعاد إدارة المعرفة متجمعة معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول رقم (5-8) أن:-

"تخزين المعرفة" حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي 64.8%، تلى ذلك "توزيع المعرفة" حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي 59.6%، تلى ذلك "تشخيص المعرفة" حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي 59.8%، ويليه "تطبيق المعرفة" حصلت على وزن نسبي 59.6%، وفي المرتبة الأخيرة "توليد المعرفة" بوزن نسبي 59.2%.

بصورة عامة المتوسط الحسابي لأبعاد إدارة المعرفة يساوي 3.03 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.78 وهي أكبر من 0.05 وبذلك يعتبر غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لا يوجد لديهم رؤية محددة حول إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود وحدة متخصصة تقوم على تسهيل تنفيذ عمليات إدارة المعرفة وكذلك إلى عدم وجود خطة لإدارة المعرفة ولا يُعطى لها الاهتمام عند إعداد خطط الوزارة الاستراتيجية والتشغيلية، إضافة إلى عدم تبني الإدارة العليا لإدارة المعرفة وعملياتها.

وقد تقاربت النتائج مع دراسة (المطرفي،2013)، (المدلل،2012)، (العلول،2011) حيث أظهرت النتائج ضعف ممارسة عمليات الإدارة في منطقة إمارة المدينة المنورة، وموظفي مؤسسة مجلس الوزراء الفلسطيني، والأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية على الترتيب. وتتفق النتائج مع دراسة (المشاركة، 2012) في أن بعد التخزين حصل على أعلى وزن نسبي من بين عمليات إدارة المعرفة في المدارس الحكومية الثانوية، بينما تختلف النتائج مع دراسة (Gholami and others,2013) حيث أظهرت النتائج أن مشاركة المعرفة احتلت أعلى درجة ممارسة بين عمليات إدارة المعرفة (التوليد، الاكتساب، التخزين، المشاركة، التطبيق) وتعزو الباحثة ذلك إلى اختلاف بيئة الدراسة فالشركات الصناعية بحكم التطور التكنولوجي الهائل وما أفرزته العولمة من انفتاح يجعل من مشاركة المعلومات ميزة تنافسية لها، وكذلك تختلف مع دراسة (الأغا وأبو الخير،2012) حيث حصلت نشر المعرفة على المرتبة الأولى من بين عمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، التنظيم، النشر) واحتلت تنظيم المعرفة على المرتبة الأخيرة وفسر الباحث ذلك بأنه نتيجة لعدم إعطاء الأولوية لثقافة المعرفة وعدم تفعيل إجراءات تنظيم المعرفة والرقابة والتقييم والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة وعدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، وتختلف أيضاً مع دراسة (البشاشة وحمد،2009) حيث كان لاستخدام المعرفة درجة الممارسة الأعلى من بين عمليات إدارة المعرفة (ابتكار، اكتساب، توزيع، استخدام) في الوزارات الأردنية، وتختلف أيضاً مع دراسة (الزطمة،2011) حيث حصل تشخيص المعرفة على المرتبة الأولى من بين عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، تخزين، توزيع، تطبيق) في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، وتعزو الباحثة هذا الاختلاف في الترتيب في ممارسة عمليات إدارة المعرفة إلى الاختلاف في بيئة الدراسة وطبيعة عملها.

ولتفسير النتائج المتعلقة بمدى توافر إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية قامت الباحثة باختبار التساؤلات الفرعية التالية:-

5.3.2.1 ما مدى توفر تشخيص المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية؟

للتحقق من ذلك قامت الباحثة بإيجاد المتوسط لفقرات البعد الأول (التشخيص)، ثم إيجاد قيمة اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد حول درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة) وتساوي(3)، والنتائج موضحة من خلال الجدول رقم(9-5).

جدول رقم (9-5) يوضح نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لفقرات "تشخيص المعرفة"

م	الفقرات	المتوسط	الوزن النسبي	اختبار الإشارة	(sig)	الترتيب
1	الإدارة/الوحدة على علم بالمعرفة التي تحتاجها لإنجاز العمل.	3.4	67.6	-6.59	*.000	1
2	يستطيع الموظف بسهولة تحديد المعرفة اللازمة لإنجاز العمل	3.3	66.2	-5.23	*.000	2
3	يتلقى الموظف تدريباً كافياً لتحديد المعارف اللازمة لإنجاز عمله	2.7	54.6	-2.91	*.004	6
4	يمكن بسهولة تحديد الشخص الذي يملك المعرفة التي تحتاجها الوزارة	3.0	59	-0.39	.696	4
5	تحرص الوزارة على تحديد فجوات المعرفة	2.6	52.6	-4.77	*.000	7
6	يستكشف الموظف قبل البدء بالعمل هل المعرفة التي يحتاجها متوفرة أم لا لتوفير تكرار جهد توليدها.	2.9	58.2	-1.25	.211	5
7	يوجد لدى الموظف علم كافي القوانين والتشريعات المنظمة لعمل الوزارة	3.0	59.8	-0.09	.927	3
	فقرات بعد التشخيص متجمعة معاً	3.0	59.8	-0.66	.512	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (9-5) يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول "تشخيص المعرفة" مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:-

1- في الفقرة رقم (1) " الإدارة/الوحدة على علم بالمعرفة التي تحتاجها لإنجاز العمل." بلغ الوزن النسبي 67.6% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000. وهي أقل من 0.05، ولذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط 3.4 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (المدلل، 2012) حيث أظهرت النتائج أن موظفي مجلس الوزراء الفلسطيني يوافقون بدرجة منخفضة على أن " تدرك الإدارة العليا الاحتياجات المعرفية المطلوبة للمؤسسة فيما يتعلق بأعمالها".

2- في الفقرة رقم (2) " يستطيع الموظف بسهولة تحديد المعرفة اللازمة لإنجاز العمل " بلغ الوزن النسبي 66.2% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000. وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط 3.3 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

3- في الفقرة رقم (7) " يوجد لدى الموظف علم كافي بالقوانين والتشريعات المنظمة لعمل الوزارة " بلغ الوزن النسبي 59.8% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.927. وهي أكبر من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذه الفقرة أي أن أفراد العينة كانت آراؤهم متفاوتة بين درجة الموافقة الكبيرة ودرجة الموافقة القليلة، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن درجة علم الموظف بالقوانين تعتمد على المسؤول المباشر للموظف حيث لا يوجد وحدة إدارية متخصصة لتعريف الموظف بالقوانين والتشريعات المنظمة لعمل الوزارة، كذلك إذا وجدت هذه القوانين فتكون لدى الإدارة العليا ولا يتم تعميمها على الموظفين، وأن دورة الموظف الجديد التي يتلقاها الموظف تقتصر على الجوانب الإدارية والمالية المتعلقة بحقوق وواجبات الموظف، ولا تشمل على القوانين المتعلقة بعمل ومهام الوزارة مثل التعريف بقانون الطفل، قانون المعاق، قانون نزلاء المراكز الاجتماعية وقانون الجمعيات الخيرية. (مقابلة مع مدير وحدة الرقابة والتفتيش) ولذا فإن الباحثة ترى أن على الوزارة التنسيق مع مؤسسات قانونية وحقوقية سواء كانت مؤسسات حكومية أو من القطاع الخاص لتنظيم دورات قانونية لتعريف الموظف بهذه القوانين.

4- في الفقرة رقم (4) " يمكن بسهولة تحديد الشخص الذي يملك المعرفة التي تحتاجها الوزارة " بلغ الوزن النسبي 59% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.696. وهي أكبر من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذه الفقرة أي أن أفراد العينة كانت آراؤهم متفاوتة بين درجة الموافقة الكبيرة ودرجة الموافقة القليلة، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة.

5- في الفقرة رقم (6) " يستكشف الموظف قبل البدء بالعمل هل المعرفة التي يحتاجها متوفرة أم لا لتوفير تكرار جهد توليدها" بلغ الوزن النسبي 58.2% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.211. وهي أكبر من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذه الفقرة أي أن أفراد العينة كانت آراؤهم متفاوتة بين درجة الموافقة الكبيرة ودرجة الموافقة القليلة، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة. وتعزو الباحثة هذا التفاوت في الاستجابة إلى أنه يوجد وظائف روتينية مثل السكرتاريا، المحاسب، مدخل البيانات والتي لديها مهام محددة ولا تتطلب من شاغلها جمع بيانات حولها قبل البدء بتأديتها، في حين يوجد وظائف أخرى تتطلب ذلك خاصة الوظائف التي تأخذ طابع إشرافي أو تخطيطي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Ghorra,2011) حيث أظهرت النتائج أن المدراء في المؤسسات الحكومية يوافقون بدرجة كبيرة على "أفضل جمع وتحليل كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ القرار".

6- في الفقرة رقم (3) " يتلقى الموظف تدريباً كافياً لتحديد المعارف اللازمة لإنجاز عمله" بلغ الوزن النسبي 54.6% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.004. وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 2.7 مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة قليلة على هذه الفقرة.

7- في الفقرة رقم (5) "تحرص الوزارة على تحديد فجوات المعرفة" بلغ الوزن النسبي 52.6% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000. وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 2.6 مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة قليلة على هذه الفقرة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (المشاركة، 2012) حيث أظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية يوافقون بدرجة كبيرة على أنه " يحدد بدقة الاحتياجات المعرفية المتعلقة بالمدرسة".

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لبعث تشخيص يساوي 3 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.8%، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.512. وهي أكبر من 0.05 وبذلك يعتبر هذا البعد غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة

الاستجابة لبعد التشخيص تتساوى مع درجة الحياد وهي 3 وبهذا يمكن القول أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذا البعد، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول تشخيص المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة. ويمكن القول من خلال استجابات أفراد العينة على الفقرتين (1)،(5) أن الإدارة على علم بما يلزمها من معرفة لإنجاز العمل ولكنها لا تبذل الجهد الكافي لتحديد ما يتوفر لديها وما هو غير متوفر وما يتطلب منها إجراءات وأنشطة كي تجعله متاحاً لدى الموظف.

5.3.2.2 ما مدى توفر توليد المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية؟

للتحقق من ذلك قامت الباحثة بإيجاد المتوسط لفقرات البعد الثاني (التوليد)، ثم إيجاد قيمة اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد حول درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة) وتساوي(3)، والنتائج موضحة من خلال الجدول رقم(10-5).

جدول رقم (10-5) يوضح نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لفقرات البعد الثاني " توليد المعرفة "

م	الفقرات	المتوسط	الوزن النسبي	اختبار الإشارة	(sig)	الترتيب
1	يساهم التدوير الوظيفي للموظفين في زيادة إلمامهم بمختلف أعمال الوزارة	3.3	66	-4.41	*.000	2
2	تشجع الوزارة على ابتكار المعرفة من خلال الحوافز والمكافآت.	2.2	44	-7.76	*.000	8
3	يهتم الموظف بتطوير مهاراته في مجال العمل.	3.3	65.4	-3.08	*.002	3
4	يحرص الموظف على استكشاف الجديد من معلومات ومهارات في مجال عمله	3.3	66.4	-3.37	*.001	1
5	تتم الاستفادة من المعرفة المتوفرة لدى ذوي الخبرة والكفاءة في الوزارة	3.1	61.2	-0.81	.419	5
6	يحرص الموظف على الحضور والمشاركة في المؤتمرات وورش العمل المتعلقة بالعمل	3.2	63	-2.16	*.031	4
7	تعمل الوزارة على تطوير المعرفة الحالية بما يتلاءم مع أنظمتها وقوانينها	2.8	56.8	-2.36	*.018	6
8	تهتم الوزارة بجذب الكفاءات من خارج الوزارة لاكتساب معارف جديدة	2.5	50	-5.32	*.000	7

م	الفقرات	المتوسط	الوزن النسبي	اختبار الإشارة	(sig)	الترتيب
	فقرات بعد التوليد متجمعة معاً	3.0	59.2	-1.01	.314	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (10-5) يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني "توليد المعرفة" مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:-

1- في الفقرة رقم (4) "يحرص الموظف على استكشاف الجديد من معلومات ومهارات في مجال عمله" بلغ الوزن النسبي 66.4% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.001. وهي أقل من 0.05، ولذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط 3.3 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

2- في الفقرة رقم (1) "يساهم التدوير الوظيفي للموظفين في زيادة إلمامهم بمختلف أعمال الوزارة" بلغ الوزن النسبي 66% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط 3.3 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وترى الباحثة أن هذه الاستجابة تدل على أن أفراد العينة لديهم معرفة بثقافة التدوير بأنه يساهم في تعظيم المعرفة لديهم باكتسابهم مهارات وخبرات وفقاً لطبيعة المكان الجديد. وتتفق مع دراسة (المطرفي، 2013) حيث أظهرت النتائج أن موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة يوافقون بدرجة كبيرة على أن "يساهم التدوير الوظيفي للموظفين في تسهيل إلمامهم بمختلف أعمال الإمارة". وتختلف مع دراسة (المدلل، 2012) حيث أظهرت النتائج أن موظفي مجلس الوزراء الفلسطيني يوافقون بدرجة منخفضة على أن "تسعى المؤسسة من وراء إجراءات تنظيم العمل والترقية والتدوير إلى الاستفادة المثلى من المعارف والمهارات والخبرات ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب".

3- في الفقرة رقم (3) "يهتم الموظف بتطوير مهاراته في مجال العمل" بلغ الوزن النسبي 65.4% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.002 وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط 3.3 مما يدل على أن متوسط درجة

الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وتتفق مع دراسة (المطرفي، 2013) حيث أظهرت النتائج أن موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة يوافقون بدرجة كبيرة جداً على "أهتم بتطوير مهاراتي في مجال عملي".

4- في الفقرة رقم (6) " يحرص الموظف على الحضور والمشاركة في المؤتمرات وورش العمل المتعلقة بالعمل " بلغ الوزن النسبي 63% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.31. وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.2 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يقل عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2010) والتي أظهرت أن موظفي جامعة "الأزهر، الإسلامية، الأقصى" يوافقون بدرجة كبيرة على أن " أشارك في مؤتمرات داخلية وخارجية من أجل نشر المعرفة" وتعلل الباحثة هذا التشابه في النتائج -على الرغم من الفروقات في بيئة الدراسة- إلى حرص موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية على تطوير معرفتهم والتزود بما هو جديد من خلال المشاركة وحضور ورش العمل المتعلقة بطبيعة عملهم، الأمر الذي يحتم على الوزارة أن تستثمر هذه الرغبة والحرص من الموظف بوضع خطة ممنهجة لضمان مشاركة كافة الموظفين ومن كافة المستويات الإدارية وكافة التخصصات.

5- في الفقرة رقم (5) " تتم الاستفادة من المعرفة المتوفرة لدى ذوي الخبرة والكفاءة في الوزارة " بلغ الوزن النسبي 61.2% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.419. وهي أكبر من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذه الفقرة أي أن أفراد العينة كانت آراؤهم متفاوتة بين درجة الموافقة الكبيرة ودرجة الموافقة القليلة، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المطرفي، 2013) حيث أظهرت النتائج حيادية موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة على " سهولة التواصل مع الموظفين ذوي الخبرة لطلب المساعدة والمشورة ".

6- في الفقرة رقم (7) " تعمل الوزارة على تطوير المعرفة الحالية بما يتلاءم مع أنظمتها وقوانينها " بلغ الوزن النسبي 56.8% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.018. وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 2.8

مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يقل عن الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة قليلة على هذه الفقرة.

7- في الفقرة رقم (8) "تهتم الوزارة بجذب الكفاءات من خارج الوزارة لاكتساب معارف جديدة" بلغ الوزن النسبي 50% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000. وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 2.5 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يقل عن الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة قليلة على هذه الفقرة. وتختلف هذه الفقرة مع دراسة (المطرفي، 2013) حيث أظهرت النتائج حيادية موظفي إمارة المدينة المنورة على أن " هناك اهتمام بجذب الكفاءات من خارج الإمارة للمساهمة في اكتساب معارف جديدة".

8- في الفقرة رقم (2) " تشجع الوزارة على ابتكار المعرفة من خلال الحوافز والمكافآت. " بلغ الوزن النسبي 44% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000. وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 2.2 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يقل عن الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة قليلة على هذه الفقرة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Ghorra,2011) حيث أظهرت النتائج أن موظفي الوزارات الكبرى يوافقون بدرجة كبيرة على أن "نظام الحوافز والمكافآت في الوزارة يهتم بشكل كبير بالمبدعين".

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لبعد التوليد يساوي 3 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.2%، و القيمة الاحتمالية تساوي 314. وهي أكبر من 0.05 وبذلك يعتبر هذا البعد غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لبعد التوليد تتساوى من درجة الحياد وهي 3 وبهذا يمكن القول أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذا البعد، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة فيما يتعلق بتوفر توليد المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة.

وتستطيع الباحثة تفسير هذه النتيجة بالنظر إلى استجابة أفراد العينة على الفقرات (1)،(3)،(4)،(6) والتي تدل على أن الموظف تتوفر لديه آليات توليد المعرفة فالموظف يهتم بتطوير مهاراته ويحرص على حضور ورش العمل واستكشاف ما هو جديد من معلومات ومهارات، ومن خلال الاستجابة المنخفضة على الفقرات (2)،(7)،(8) يتضح أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن الوزارة لا تهتم بآليات توليد المعرفة سواء باهتمامها القليل بجذب الكفاءات من خارج الوزارة أو تطوير المعرفة

الحالية أو التشجيع على ابتكار المعرفة من خلال الحوافز والمكافآت، ولعل هذه الاستجابة تتبع من الحالة السائدة بين موظفي القطاع العام في هذه الفترة بسبب عدم اعتراف حكومة الوفاق بشرعية الموظفين الذين تم إيقاف رواتبهم أو الذين تم تعيينهم في قطاع غزة بعد أحداث الانقسام في يونيو 2007، الأمر الذي جعل النظرة العامة لهم تجاه ما يتعلق بجهود الوزارة أن يكون نظرة سلبية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (المدهون، 2014)، (عودة، 2010) حيث أظهرت النتائج أن الأكاديميين يوافقون على توفر بعد توليد المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

5.3.2.3 ما مدى توفر تخزين المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية؟

للتحقق من ذلك قامت الباحثة بإيجاد المتوسط لفقرات البعد الثالث (التخزين)، ثم إيجاد قيمة اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد حول درجة الحياذ (درجة الموافقة المتوسطة) وتساوي (3)، والنتائج موضحة من خلال الجدول رقم (11-5).

جدول رقم (11-5) يوضح نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لفقرات البعد الثالث "تخزين المعرفة"

م	الفقرات	المتوسط	الوزن النسبي	اختبار الإشارة	(sig)	الترتيب
1	يوجد للوزارة أرشيف الكتروني يوثق المعلومات في قواعد بيانات خاصة يسهل الوصول لها	3.5	69.2	-5.94	*.000	1
2	تتوافر في الوزارة قاعدة بيانات عن مجالات العمل، أنشطته والقوانين المنظمة له	3.4	68.2	-5.34	*.000	3
3	تحرص الوزارة على المحافظة على الموظفين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة.	2.9	57.6	-0.45	.656	7
4	تحرص الوزارة على جمع وتخزين المعرفة وتوفيرها للموظفين للاستفادة منها وقت الحاجة بسهولة ويسر	3.0	59.4	0.00	1.000	6
5	توثق الوزارة جميع الإجراءات والسياسات الخاصة بإدارة المعرفة	3.2	63.2	-2.90	*.004	5
6	توثق الوزارة بيانات الجمهور وتحفظها إلكترونياً	3.4	68.4	-6.42	*.000	2
7	يتم تصنيف الوثائق وحفظها بطريقة تسهل استرجاعها واستخدامها	3.4	68	-6.07	*.000	4
	فقرات بعد التخزين متجمعة معاً	3.2	64.8	-4.05	*.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (11-5) يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث "تخزين المعرفة" مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:-

1- في الفقرة رقم (1) " يوجد للوزارة أرشيف الكتروني يوثق المعلومات في قواعد بيانات خاصة يسهل الوصول لها" بلغ الوزن النسبي 69.2% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000. وهي أقل من 0.05، ولذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط 3.5 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المدهون، 2014) حيث أظهرت النتائج أن حملة المسميات الإشرافية من موظفي وزارة التربية والتعليم العالي يوافقون وبدرجة كبيرة على أن " تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة".

2- في الفقرة رقم (6) " توثق الوزارة بيانات الجمهور وتحفظها إلكترونياً " بلغ الوزن النسبي 68.4% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000. وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط 3.4 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. (المدهون، 2014) " يتوفر لدى المؤسسة تطبيقات حوسبة لتسهيل تقديم الخدمات للمستفيدين".

3- في الفقرة رقم (2) " تتوافر في الوزارة قاعدة بيانات عن مجالات العمل، أنشطته والقوانين المنظمة له " بلغ الوزن النسبي 68.2% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000. وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط 3.4 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المدلل، 2012) حيث أظهرت النتائج أن موظفي مجلس الوزراء الفلسطيني يوافقون بدرجة كبيرة، وتختلف مع دراسة (المطرفي، 2013) حيث أظهرت النتائج حيادية موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة على أن " تتوافر في عملي قاعدة بيانات-ذاكرة تنظيمية- عن مجالات العمل وأنشطته شاملة ومتاحة".

4- في الفقرة رقم (7) " يتم تصنيف الوثائق وحفظها بطريقة تسهل استرجاعها واستخدامها " بلغ الوزن النسبي 68% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000. وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.4 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المدهون، 2014) والتي أظهرت أن حملة المسميات الإشرافية من موظفي وزارة التربية والتعليم العالي يوافقون بدرجة كبيرة على أن " تعتمد الوزارة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة"

5- في الفقرة رقم (5) " توثق الوزارة جميع الإجراءات والسياسات الخاصة بإدارة المعرفة " بلغ الوزن النسبي 63.2% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.004. وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.2 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (طاشكندي، 2007) حيث أظهرت النتائج أن مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة وجدة يوافقون بدرجة كبيرة على أن " تعمل إدارة التربية والتعليم على نظام يوثق غالبية السياسات والإجراءات الخاصة بعمليات تنفيذ إدارة المعرفة".

6- في الفقرة رقم (4) " تحرص الوزارة على جمع وتخزين المعرفة وتوفيرها للموظفين للاستفادة منها وقت الحاجة بسهولة ويسر " بلغ الوزن النسبي 59.4% والقيمة الاحتمالية تساوي 1.000 وهي أكبر من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذه الفقرة أي أن أفراد العينة كانت آراؤهم متفاوتة بين درجة الموافقة الكبيرة ودرجة الموافقة القليلة، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة.

7- في الفقرة رقم (3) " تحرص الوزارة على المحافظة على الموظفين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة. " بلغ الوزن النسبي 57.6% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.656. وهي أكبر من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذه الفقرة أي أن أفراد العينة كانت آراؤهم متفاوتة

بين درجة الموافقة الكبيرة ودرجة الموافقة القليلة، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة. وتتفق مع دراسة (المطرفي، 2013) حيث أظهرت النتائج حيادية موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة حول " هناك اهتمام بالمحافظة على الموظفين من ذوي الخبرة وعدم انتقالهم إلى جهات أخرى".

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لبعد التخزين يساوي 3.2 (الدرجة الكلية من 5) والمتوسط الحسابي النسبي 64.8%، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000. وهي أقل من 0.01 وبذلك يعتبر هذا البعد دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لبعد التخزين قد زاد عن درجة الوسطية أو الحياد وهي 3 وبهذا يمكن القول أن أفراد العينة يوافقون على توفر تخزين المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة .

وترى الباحثة أن هذا يدل على أن وزارة الشؤون الاجتماعية تولي اهتماماً بتخزين المعارف وحفظها كي لا تفقد هذه المعلومات ولتسهيل الرجوع إليها، وقد جاء هذا تطبيقاً لسياسة الحكومة والتي أولت اهتماماً كبيراً بالأرشفة الالكترونية للوثائق والمستندات بعد حرب الفرقان على غزة عام 2008-2009 والذي أدى إلى تلف كبير في المنشآت الحكومية بما تحتويه من مستندات ورقية (معرفة صريحة) الأمر الذي جعلها تنتهج سياسة حفظ البيانات من خلال قواعد بيانات يسهل الرجوع إليها ويسهل عملية النسخ الاحياطي لها، بالإضافة إلى أن الوزارة حريصة على توثيق بيانات الجمهور فطلبات المواطنين التي تتم من خلال مديريات الشؤون الاجتماعية يتم توثيقها بواسطة برنامج الحماية الوطني من خلال قاعدة بيانات مركزية (في مدينة رام الله) ويقوم الموظف بعملية إدخال البيانات وتحديثها بالدخول إلى موقع البرنامج على شبكة الانترنت، أما طلبات المواطنين التي يتقدم بها المواطن من خلال الوزارة فتختلف طريقة حفظها وفقاً للإدارة المقدم لها حيث لا يوجد برنامج أرشيف موحد أو مرتبط بشبكة الوزارة، وعلى الأغلب يتم السحب الالكتروني لطلب المواطن من خلال الماسح الضوئي (سكنر) ويحفظ على هيئة صورة لتسهيل الوصول لها ولكن لا يتم عليها أي معالجة الكترونية إنما للحفظ الالكتروني فقط والمعالجة تكون ورقية، كذلك بالرغم من أنه يوجد برنامج الكتروني للمراسلات الداخلية إلا أن المراسلات الداخلية في الوزارة بين إداراتها وبين مقر الوزارة وفروعها ورقياً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المدهون، 2014) حيث أظهرت النتائج أن أفراد العينة يوافقون على توفر تخزين المعرفة في وزارة التربية والتعليم، وكذلك دراسة (بدر، 2010) التي أظهرت موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة حول أهمية تخزين المعرفة وعزت الباحثة ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية

تنظيم المعلومات والأفكار وتخزينها بطريقة يسهل الرجوع إليها مما يؤدي إلى سهولة العمل والتقليل من هدر الوقت والجهد.

5.3.2.4 ما مدى توفر توزيع المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية؟

للتحقق من ذلك قامت الباحثة بإيجاد المتوسط لفقرات البعد الرابع (التوزيع)، ثم إيجاد قيمة اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد حول درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة) وتساوي (3)، والناتج موضحة من خلال الجدول رقم (5-12).

جدول رقم (5-12) يوضح نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لفقرات البعد الرابع "توزيع المعرفة"

م	الفقرات	المتوسط	الوزن النسبي	اختبار الإشارة	(sig)	الترتيب
1	تعتمد الوزارة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة	3.2	64	-2.96	*.003	2
2	تحرص الوزارة على توفير التدريب كوسيلة لنقل المعرفة	3.0	60.4	-0.55	.585	4
3	يحرص موظفي الوزارة على تبادل المعرفة فيما بينهم	3.0	60	-0.09	.928	5
4	تعزز مشاركة المعرفة التي يملكها الموظف من القوة الوظيفية لديه	3.3	66.6	-4.96	*.000	1
5	تساهم فرق العمل في مشاركة المعرفة داخل الوزارة	3.0	60.6	-0.74	.460	3
6	تهتم الوزارة بتسهيل عملية تبادل المعرفة بين العاملين	2.8	56.2	-2.41	*.016	10
7	يناقش المسؤول والموظفون قضايا العمل مما يسهم في تبادل المعرفة	3.0	59.6	-0.36	.718	6
8	تتدفق المعرفة بين الموظفين بسهولة ويسر	2.8	56.8	-1.44	.149	8
9	تحرص الوزارة على تعزيز الاتصال والتواصل مع ذوي الخبرات والكفاءات للاستفادة من خبراتهم	2.8	56.4	-1.77	.076	9
10	توظف الوزارة الموقع الرسمي لها على الانترنت في عملية تبادل المعرفة.	3.0	59.6	0.00	1.000	6
	فقرات بعد التوزيع متجمعة معاً	3.0	60	-0.51	.613	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم (5-12) يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الرابع "توزيع المعرفة" مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:-

1- في الفقرة رقم (4) " تعزز مشاركة المعرفة التي يملكها الموظف من القوة الوظيفية لديه." بلغ الوزن النسبي 66.6% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000. وهي أقل من 0.05، ولذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط 3.3 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وتستطيع الباحثة القول بأن هذا دليل إيجابي على وجود ثقافة المشاركة لدى موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية وينسجم مع طبيعة عمل الوزارة والتي تحرص على عادات اجتماعية سليمة نابعة من الدين الاسلامي الحنيف. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المطرفي، 2013) حيث أظهرت النتائج أن موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة يوافقون بدرجة كبيرة جداً على أن " أشارك زملائي بخبرتي دون الخشية من تأثير ذلك على وضعي الوظيفي".

2- في الفقرة رقم (1) " تعتمد الوزارة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة " بلغ الوزن النسبي 64% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.003. وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط 3.2 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المدهون، 2014) حيث أظهرت النتائج أن موظفي وزارة التربية والتعليم من حملة المسميات الإشرافية يوافقون بدرجة كبيرة على أنه " تعتمد الوزارة في توزيع المعرفة على الوثائق والنشرات وشبكة المعلومات الداخلية".

3- في الفقرة رقم (5) " تساهم فرق العمل في مشاركة المعرفة داخل الوزارة " بلغ الوزن النسبي 60.6% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.460. وهي أكبر من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذه الفقرة أي أن أفراد العينة كانت آراؤهم متفاوتة بين درجة الموافقة الكبيرة ودرجة الموافقة القليلة، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة. وتختلف مع دراسة (المدهون، 2014) حيث أظهرت النتائج أن موظفي وزارة التربية والتعليم العالي يوافقون بدرجة كبيرة على أن " تعتمد الوزارة في توزيع المعرفة على فرق العمل والاجتماعات الدورية". وتختلف النتائج أيضاً مع دراسة (المدلل، 2012)

حيث أظهرت النتائج أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على أن " تتيح المؤسسة فرص التعاون والعمل ضمن فريق".

4- في الفقرة رقم (2) " تحرص الوزارة على توفير التدريب كوسيلة لنقل المعرفة " بلغ الوزن النسبي 60.4% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.585. وهي أكبر من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن أفراد العينة كانت آراؤهم متفاوتة بين درجة الموافقة الكبيرة والقليلة على هذه الفقرة. وتتفق النتائج مع دراسة (المدهون، 2014) في أنه توجد موافقة بدرجة كبيرة على أن " تعتمد الوزارة في توزيع المعرفة على التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى بهدف تحسين عملياتها وتخفيض تكاليفها".

5- في الفقرة رقم (3) " يحرص موظفي الوزارة على تبادل المعرفة فيما بينهم. " بلغ الوزن النسبي 60% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.928. وهي أكبر من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذه الفقرة أي أن أفراد العينة كانت آراؤهم متفاوتة بين درجة الموافقة الكبيرة ودرجة الموافقة القليلة، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة.

6- في الفقرة رقم (7) " يناقش المسؤول والموظفون قضايا العمل مما يسهم في تبادل المعرفة" بلغ الوزن النسبي 59.6% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.718. وهي أكبر من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذه الفقرة أي أن أفراد العينة كانت آراؤهم متفاوتة بين درجة الموافقة الكبيرة ودرجة الموافقة القليلة، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة. وتختلف مع دراسة (المدلل، 2012) حيث أظهرت النتائج أنه " تتيح المؤسسة فرص التفاهم والتشاور وتبادل الرأي مع الآخرين في المواقف المختلفة".

7- في الفقرة رقم (10) " توظف الوزارة الموقع الرسمي لها على الانترنت في عملية تبادل المعرفة." بلغ الوزن النسبي 59.6% والقيمة الاحتمالية تساوي 1.000 وهي أكبر من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذه الفقرة أي أن أفراد العينة كانت آراؤهم

متفاوتة بين درجة الموافقة الكبيرة ودرجة الموافقة القليلة، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة.

8- في الفقرة رقم (8) "تتدفق المعرفة بين الموظفين بسهولة ويسر" بلغ الوزن النسبي 56.8% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.149. وهي أكبر من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذه الفقرة أي أن أفراد العينة كانت آراؤهم متفاوتة بين درجة الموافقة الكبيرة ودرجة الموافقة القليلة، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة.

9- في الفقرة رقم (9) "تحرص الوزارة على تعزيز الاتصال والتواصل مع ذوي الخبرات والكفاءات للاستفادة من خبراتهم" بلغ الوزن النسبي 56.4% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.076. وهي أكبر من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذه الفقرة أي أن أفراد العينة كانت آراؤهم متفاوتة بين درجة الموافقة الكبيرة ودرجة الموافقة القليلة، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة. وتختلف مع دراسة (المدهون، 2014) حيث أظهرت النتائج أن موظفي وزارة التربية والتعليم العالي يوافقون بدرجة كبيرة على أن "تحافظ الوزارة على تشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين".

10- الفقرة رقم (6) "تهتم الوزارة بتسهيل عملية تبادل المعرفة بين العاملين" بلغ الوزن النسبي 56.2% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.016. وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 2.8 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يقل عن الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة قليلة على هذه الفقرة. وتختلف مع دراسة (المطرفي، 2013) حيث أظهرت النتائج حيادية موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة حول "تشجع القيادات الإدارية تبادل المعرفة بين الموظفين".

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لبعدهم التوزيع يساوي 3 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60%، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.613. وهي أكبر من 0.05 وبذلك يعتبر هذا البعد غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة

لبعد التوزيع تتساوى مع درجة الحياد وهي 3 وبهذا يمكن القول أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذا البعد، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول توزيع المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة. مما يدل من وجهة نظر الباحثة على أن وزارة الشؤون الاجتماعية لا تولي اهتماماً كافياً لتوزيع المعرفة ومشاركتها بين أفراد المنظمة، وأن الإدارة العليا لا تحرص على تدفق المعلومات بسهولة ويسر بين المستويات الإدارية المختلفة، الأمر الذي يتطلب منها إعادة النظر في سياسات وإجراءات توزيع المعرفة بالوزارة، كما تتصح الباحثة ببناء نظم لتحفيز الأفراد على المشاركة والتعاون بغرض نقل وتبادل المعرفة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (المدهون، 2014) حيث أن أصحاب المسميات الإشرافية يرون أن توزيع المعرفة في وزارة التربية والتعليم متوفر بدرجة جيد، وتختلف أيضاً مع دراسة (المشارفة، 2012) ودراسة (بدر، 2010) حيث أظهرت النتائج أن مدرء المدارس يوافقون بدرجة كبيرة على توفر توزيع المعرفة ومشاركتها في المدارس الثانوية.

5.3.2.5 ما مدى توفر "تطبيق المعرفة" في وزارة الشؤون الاجتماعية؟

للتحقق من ذلك قامت الباحثة بإيجاد المتوسط لفقرات البعد الخامس (التطبيق)، ثم إيجاد قيمة اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد حول درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة) وتساوي (3)، والنتائج موضحة من خلال الجدول رقم (5-13).

جدول (5-13) يوضح نتائج اختبار الإشارة والوزن النسبي لفقرات البعد الخامس " تطبيق المعرفة"

م	الفقرات	المتوسط	الوزن النسبي	اختبار الإشارة	(sig)	الترتيب
1	يتم تطبيق المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل	3.2	63.2	-3.01	*.003	2
2	تهتم الوزارة في توظيف المعارف المكتسبة لتحسين خدمات الجمهور	3.0	60.4	-0.64	.519	4
3	تضع الوزارة خطة لإدارة المعرفة فيها	3.0	59.2	-0.09	.925	5
4	يوجد مدير لإدارة المعرفة في الوزارة	2.5	50.4	-4.88	*.000	7
5	يوظف الموظف المعرفة المتوفرة لديه في حل المشكلات وأداء مهام العمل	3.1	62.8	-2.15	*.032	3
6	يتم الاستفادة من قواعد البيانات التي توفرها الوزارة	3.3	66.4	-4.34	*.000	1

م	الفقرات	المتوسط	الوزن النسبي	اختبار الإشارة	(sig)	الترتيب
7	تتابع الوزارة مستوى تطبيق العاملين للمعرفة الجديدة التي تم اكتسابها خلال التدريب وورشات العمل	2.7	54.8	-2.68	*.007	6
	فقرات بعد التطبيق متجمعة معاً	3.0	59.6	0.00	1.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم (13-5) يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الخامس "تطبيق المعرفة" مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:-

1- في الفقرة رقم (6) " يتم الاستفادة من قواعد البيانات التي توفرها الوزارة." بلغ الوزن النسبي 66.4% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.00. وهي أقل من 0.05، ولذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط 3.3 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2010) حيث أظهرت النتائج أن موظفي الجامعات " الأزهر، الاسلامية، الأقصى" يوافقون بدرجة كبيرة على أن " أستفيد من قاعدة البيانات المتوفرة لدى الجامعة للحصول على المعلومات" وتعزو الباحث هذا التشابه إلى التطور الالكتروني وحرص الحكومة الفلسطينية على مواكبة هذا التطور.

2- في الفقرة رقم (1) " يتم تطبيق المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل" بلغ الوزن النسبي 63.2% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.003. وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط 3.2 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

8- في الفقرة رقم (5) " يوظف الموظف المعرفة المتوفرة لديه في حل المشكلات وأداء مهام العمل " بلغ الوزن النسبي 62.8% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.032. وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط 3.1 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وتتفق مع دراسة

(عودة، 2010) حيث أظهرت النتائج أن موظفي الجامعات " الأزهر، الاسلامية، الأقصى " يوافقون بدرجة كبيرة على " أطبق المعرفة المتوفرة لدي في حل المشكلات " والذي أكد فيه الباحث على أن العاملين يلجؤون عند حلهم للمشكلات بشكل عام إلى تطبيق ما قرءوا أو ما تعلموا من أساليب معرفية تساعد في حل المشكلة وكذلك جميع ما نقل إليهم واكتسبوه من معارف ومفاهيم وهذا يزيد من معارفهم بشكل إيجابي، . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (طاشكندي، 2007) حيث أظهرت النتائج أن مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة وجدة يوافقون بدرجة كبيرة على أنه " توضع خطة استراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم " .

3- في الفقرة رقم (2) " تهتم الوزارة في توظيف المعارف المكتسبة لتحسين خدمات الجمهور " بلغ الوزن النسبي 63.2% والقيمة الاحتمالية تساوي 519. وهي أكبر من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذه الفقرة أي أن أفراد العينة كانت آراؤهم متفاوتة بين درجة الموافقة الكبيرة ودرجة الموافقة القليلة، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة.

4- في الفقرة رقم (3) " تضع الوزارة خطة لإدارة المعرفة فيها " بلغ الوزن النسبي 59.2% والقيمة الاحتمالية تساوي 925. وهي أكبر من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذه الفقرة أي أن أفراد العينة كانت آراؤهم متفاوتة بين درجة الموافقة الكبيرة ودرجة الموافقة القليلة، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (المدلل، 2012) حيث أظهرت النتائج أن موظفي مجلس الوزراء الفلسطيني يوافقون بدرجة منخفضة على أن " توجد رؤية استراتيجية لإدارة المعرفة في المؤسسة ويتم تطبيقها على كافة المستويات ". وتختلف أيضاً مع دراسة (طاشكندي، 2007) حيث أظهرت النتائج أن موظفي يوافقون بدرجة كبيرة على أن " إدارة التربية والتعليم تضع خطة استراتيجية لتطبيق المعرفة " .

5- في الفقرة رقم (7) " تتابع الوزارة مستوى تطبيق العاملين للمعرفة الجديدة التي تم اكتسابها خلال التدريب وورشات العمل " بلغ الوزن النسبي 54.8% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.07. وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ،

وبمتوسط حسابي 2.7 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يقل عن الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة قليلة على هذه الفقرة.

6- في الفقرة رقم (4) " يوجد مدير لإدارة المعرفة في الوزارة " بلغ الوزن النسبي 50.4% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000. وهي أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 2.5 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يقل عن الموافقة المتوسطة (الحياد) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة قليلة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة هذه الموافقة المتدنية إلى أنه لا يوجد وحدة متخصصة لإدارة المعرفة وعملياتها وبالتالي لا يوجد مدير متخصص لذلك بل توكل مهام إدارة المعرفة إلى مدير وحدة الحاسوب وبصورة ضمنية غير صريحة. وتختلف النتائج مع دراسة (المدهون، 2014) حيث أظهرت النتائج أن موظفي وزارة التربية والتعليم العالي من حملة المسميات الإشرافية يوافقون بدرجة كبيرة على أن " لتطبيق المعرفة تقوم الوزارة بتعيين مديرين للمعرفة يحثون على التطبيق الجيد لها".

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لبعد التطبيق يساوي 3 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.6%، و القيمة الاحتمالية تساوي 1.000 وهي أكبر من 0.05 وبذلك يعتبر هذا البعد غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لبعد التطبيق تتساوى مع درجة الحياد وهي 3، وبهذا يمكن القول أن أفراد العينة لديهم توجه محايد نحو هذا البعد، أي أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول تطبيق المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة. مما يدل من وجهة نظر الباحثة أن قدرة وزارة الشؤون الاجتماعية على تطبيق المعرفة والاستفادة منها يحتاج إلى المزيد من الجهود، مما يتطلب من الوزارة وضع خطة لإدارة معرفتها وأن يكون هناك جهة مسؤولة على تنفيذها ومتابعتها، وأن تدرس السياسات والإجراءات التي تعيق تطبيق المعرفة وتعمل على تذليلها. وتتفق النتائج مع دراسة (ماضي، 2011) التي أظهرت أن الإداريين في البلديات الكبرى لديهم توجه محايد نحو تطبيق المعرفة في وفسر ذلك بعدم اهتمام البلديات بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم، وأنها لا تتبنى برامج لتدريب العاملين على إدارة المعرفة فيها وإلى عدم وجود مدير يعمل على تحديثها باستمرار. وتختلف النتائج مع دراسة (المدهون، 2014) التي أظهرت أن حملة المسميات الإشرافية يوافقون على توفر تطبيق المعرفة في وزارة التربية والتعليم، ودراسة (الزطمة، 2011) التي أظهرت أن الهيئة التدريسية في المعاهد التقنية المتوسطة يوافقون على توفر تطبيق المعرفة، وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى الفروقات في بيئة الدراسة.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات تم استخدام الاختبارات المعلمية (بيرسون) وهي مناسبة في حالة كان توزيع البيانات يتبع للتوزيع الطبيعي. كما تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.

ولإجراء اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة، يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:-

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت (P-value) أقل من مستوى الدلالة 0.05 فيتم رفض الفرضية الصفرية ولا يمكن رفض الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

5.4.1 الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة.

يوضح الجدول رقم (5-14) أن هناك علاقة ارتباط موجب وقوي بين أبعاد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة وصلت قيمته إلى 0.773 والعلاقة بين المتغيرين معنوية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. وعليه يمكن رفض الفرضية الصفرية ومن غير الممكن رفض الفرضية البديلة ونقول بأنه:-
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (5-14) يوضح معامل الارتباط بين أبعاد الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة

القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	الفرض
*.000	0.773	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

* معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المطرفي، 2013)، (Gelard and others, 2013)، (bahrani and others, 2013)، (Alawamleh and others, 2013)، (Ghorbani and others, 2011)، (Bahrani and others, 2013) حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:-

5.4.1.1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رسمية الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة.

يوضح الجدول رقم(15-5) أن هناك علاقة إرتباط موجب وقوي بين رسمية الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة وصلت قيمته إلى 618. وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000. وهي أقل من $\alpha = 0.05$ ، بالتالي العلاقة بين المتغيرين معنوية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. وعليه يمكن رفض الفرضية الصفرية ومن غير الممكن رفض الفرضية البديلة ونقول بأنه:-

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رسمية الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (15-5) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين " رسمية الهيكل التنظيمي" و " إدارة المعرفة"

إدارة المعرفة						نتائج الاختبار	بعد الهيكل التنظيمي
إدارة المعرفة	التطبيق	التوزيع	التخزين	التوليد	التشخيص		
.618	.523	.521	.493	.527	.584	معامل الارتباط	الرسمية
*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	مستوى الدلالة	

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وتتفق هذه النتيجة مع المفهوم النظري الذي يرى فيه الباحثون أن الرسمية توحد سلوك المدراء والعاملين الذي يؤدي إلى اتساق وثبات سلوكياتهم والعدالة عند تقديم الخدمات، وأن الرسمية والنمطية تساعد في اتخاذ القرارات وبالتالي تقلل من التكلفة للوقت والجهد (الطراونة وآخرون، 2012، ص164). وبالرغم من أن كثير من الباحثين يرون بأن الرسمية توفر للعاملين جانباً من المعلومات النمطية ولكنه لا يوفر لهم التعرف على خبرات وتجارب الآخرين (حريم والخشالي، 2006) إلا أن الباحثة ترى بأنه يمكن استثمار إيجابيات الرسمية لتعزيز عمليات إدارة المعرفة حيث أن الوزارة حين تضع وصفاً وظيفياً محدداً وواضحاً لكل وظيفة بحيث يكون هذا الوصف الوظيفي بمثابة مصدر من مصادر توليد المعرفة وتشخيصها والحصول عليها، وكذلك تفعيل وتحديث دليل إجراءات العمل بحيث يوضح العمليات والإجراءات وتسلسلها ومن يقوم بالمهمة وسلسلة الموظفين الذين ينجزونها، والذي من شأنه أن يكون وسيلة لتحويل المعرفة الضمنية لدى ذوي الخبرة في الوزارة إلى معرفة صريحة يستطيع أي موظف الرجوع لها واستخدامها عند الحاجة، أضف إلى أن وجود نماذج محددة وموحدة لنفس الوظيفة واستخدامها يجعل من السهل واليسير على الموظف تخزين وحفظ المعرفة والرجوع لها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ghorbani and others,2011) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الرسمية وإدارة المعرفة، ومع دراسة (Ganjinia,2012) التي أظهرت أن الرسمية العالية تكون مفيدة لتطوير أنشطة إدارة المعرفة. وتتفق بشكل جزئي مع دراسة (Shabankareh and others,2012) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الرسمية و(توليد المعرفة، توزيع المعرفة) وتختلف معها في أن نوع العلاقة عكسية، وكذلك دراسة(حريم والخشالي،2006) والتي أظهرت وجود تأثير معنوي سلبي للرسمية على بناء المعرفة.

5.4.1.2 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخصص الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة.

يوضح الجدول رقم(16-5) أن هناك علاقة إرتباط موجب وقوي بين تخصص الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة وصلت قيمته إلى 0.671، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000. وهي أقل من $\alpha = 0.05$ بالتالي العلاقة بين المتغيرين معنوية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. وعليه يمكن رفض الفرضية الصفرية ومن غير الممكن رفض الفرضية البديلة ونقول بأنه:-

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخصص الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم(16-5) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين "التخصص" و"إدارة المعرفة"

إدارة المعرفة						نتائج الاختبار	الهيكل التنظيمي
إدارة المعرفة	التطبيق	التوزيع	التخزين	التوليد	التشخيص		
.671	.575	.580	.470	.590	.650	معامل الارتباط	التخصص
*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	مستوى الدلالة	

* معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وقد جاءت نتيجة هذه الفرضية مطابقة لما يعتقد مفاكروا الإدارة، الذين يؤكدون على أن التخصص يسمح بإشراف أفضل على العمل ويسهم في التحديد الواضح للمسؤولية وتسهيل عملية الاتصال بالإضافة إلى زيادة مجالات المعرفة لأنه يساعد الأفراد على تنمية مهاراتهم داخل ميادين محددة (علاء الدين، ص243-244). بالتالي ترى الباحثة أنه كي تزيد الوزارة من قدرة موظفيها على تنفيذ وممارسة عمليات إدارة المعرفة فعليها تعزيز بعد التخصص، فمشاركة الموظف في ورش عمل وحصوله على تدريب يرتبطان بتخصصه في العمل من شأنه أن يدعم قدرات ومهارات الموظف وبالتالي القدرة على توليد المعرفة وتشخيصها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، حيث بناءً على دراسة (المدلل،2013) سيؤدي ذلك إلى تحسين أداء الموظف، وبالتالي تحسين الخدمة المقدمة

للجمهور . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حريم والخشالي، 2006) حيث أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للتخصص على بناء المعرفة، وتختلف نفس الدراسة مع هذه النتيجة في أن التأثير سلبي.

5.4.1.3 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لامركزية الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة.

يوضح الجدول رقم (5-17) أن هناك علاقة ارتباط موجب وقوي بين لامركزية الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة وصلت قيمته إلى 503، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000. وهي أقل من $\alpha = 0.05$ بالتالي العلاقة بين المتغيرين معنوية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. وعليه يمكن رفض الفرضية الصفرية ومن غير الممكن رفض الفرضية البديلة ونقول بأنه:-

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لامركزية الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (5-17) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين "اللامركزية" و "إدارة المعرفة"

إدارة المعرفة						نتائج الاختبار	الهيكل التنظيمي
إدارة المعرفة	التطبيق	التوزيع	التخزين	التوليد	التشخيص		
.503	.416	.392	.317	.523	.510	معامل الارتباط	اللامركزية
*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	مستوى الدلالة	

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وتتفق هذه النتيجة مع الإطار النظري في أن تزايد المركزية في المنظمة تقلل فرص مشاركة المستويات الدنيا وفرص مساهمة الأفراد في صنع القرارات ووضع الأهداف التنظيمية وتسيير شؤون المنظمة، ومن شأن ذلك أن يضعف فرص التفاعل والحوار والنقاش ومن ثم تضائل فرص مشاركة وتقاسم ونقل المعرفة وتبادل المعلومات بين العاملين (حريم والخشالي، 2006، ص148). وترى الباحثة أن ذلك يدل على أهمية إعطاء الإدارة المتوسطة والدنيا قدراً من صلاحيات اتخاذ القرار، وأن إشراك الموظف في إعداد خطط الوزارة الاستراتيجية والتشغيلية وتعزيز دوره في تحديد متطلبات العمل والاحتياجات التدريبية من شأنه أن يفعل ممارسة عمليات إدارة المعرفة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (حريم والخشالي، 2006) حيث أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للمركزية في بناء المعرفة التنظيمية وتعزو الباحثة هذه الفروقات إلى الاختلاف في بيئة الدراسة فالمستشفيات مهما كبر حجمها فهي تعتبر صغيرة الحجم مقارنة بوزارة الشؤون الاجتماعية بالتالي تفسر الباحثة ذلك بأن حجم بيئة الدراسة يتطلب قدر من المركزية الذي عزز من عمليات إدارة

المعرفة أما حجم وزارة الشؤون الاجتماعية وتعدد فروعها يتطلب قدر من اللامركزية كي يسهم في تفعيل عمليات إدارة المعرفة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Gelard and others,2013) التي أظهرت أن لامركزية السلطة تكون مفيدة لتطوير أنشطة المعرفة، وكذلك تتفق مع دراسة (Ghorbani and others,2011) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين المركزية وإدارة المعرفة، كذلك تتفق مع دراسة (Shabankareh and others,2012) التي أظهرت وجود علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين مركزية الهيكل التنظيمي و(توزيع المعرفة، توليد المعرفة).

5.4.1.4 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعقيد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة.

يوضح الجدول رقم(18-5) أن هناك علاقة ارتباط موجب وقوي بين درجة تعقيد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة وصلت قيمته إلى 0.635، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000. وهي أقل من $\alpha = 0.05$ بالتالي العلاقة بين المتغيرين معنوية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. وعليه يمكن رفض الفرضية الصفرية ومن غير الممكن رفض الفرضية البديلة ونقول بأنه:-

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعقيد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (18-5) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين " التعقيد " و "إدارة المعرفة"

إدارة المعرفة						نتائج الاختبار	الهيكل التنظيمي
إدارة المعرفة	التطبيق	التوزيع	التخزين	التوليد	التشخيص		
.635	.528	.557	.485	.524	.619	معامل الارتباط	التعقيد
*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	مستوى الدلالة	

* معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وتتفق هذه النتيجة مع الإطار النظري حيث أن المنظمات التي تحتوي على أنظمة فرعية بحاجة إلى اتصالات وتنسيق إذا أردنا أن تكون منظمات فعالة وكلما ازداد التعقيد في المنظمات ستزداد حاجتنا إلى اتصالات جيدة أي أن زيادة تعقيد المنظمة تؤدي إلى زيادة حاجة الإدارة العليا إلى ضمان أن كل من التمايز الأفقي والعمودي والجغرافي تعمل معاً باتجاه تحقيق أهداف المنظمة (عبد ربه،2013،ص43)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ghorbani and others,2011) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تعقيد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة، وتختلف مع دراسة (Shabankareh and others,2012) حيث أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تعقيد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة.

5.4.1.5 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جماعات الممارسة وإدارة المعرفة.

يوضح الجدول رقم(19-5) أن هناك علاقة إرتباط موجب وقوي بين جماعات الممارسة وإدارة المعرفة وصلت قيمته إلى 0.316، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000. وهي أقل من $\alpha = 0.05$ بالتالي العلاقة بين المتغيرين معنوية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. وعليه يمكن رفض الفرضية الصفرية ومن غير الممكن رفض الفرضية البديلة ونقول بأنه:-

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جماعات الممارسة وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (19-5) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين "جماعات الممارسة" و " إدارة المعرفة"

إدارة المعرفة						نتائج الاختبار	الهيكل التنظيمي
إدارة المعرفة	التطبيق	التوزيع	التخزين	التوليد	التشخيص		
.412	.316	.348	.342	.317	.452	معامل الارتباط	جماعات الممارسة
*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	مستوى الدلالة	

* معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وتتنفق هذه النتيجة مع الإطار النظري حيث أن جماعات الممارسة تعتبر أداة اجتماعية وتنظيمية جيدة لاكتساب الأفراد مهارات ومعارف غيرهم، وتهدف إلى نقل المعرفة والمعلومات الكامنة لدى الأفراد إلى غيرهم وتخزينها في قواعد ووثائق ملموسة بغاية الاستفادة منها في المستقبل، لذا يتوجب على الإدارة والمنظمة أن تدعم ثقافة التعلم بشكل عام واستخدام هذه الأداة بشكل خاص، لا سيما وأن المعرفة الكامنة لدى الأفراد من العناصر التنظيمية والثروات الحقيقية التي يجب إدارتها والتعامل معها بشكل جيد حيث تستطيع المنظمات استغلال مواردها بشكل فعال (خضير، 2010، ص93). أي أن على وزارة الشؤون الاجتماعية العمل على تحفيز وتشجيع هذه الجماعات من خلال إيجاد مواقع لشرب الشاي أو القهوة أو منتديات المعرفة في أماكن معينة في المنظمة أو على الانترنت يتبادلون من خلالها الآراء والأفكار (الزيادات، 2008، ص40). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حريم والخشالي، 2006) حيث أظهرت النتائج أن جماعات الممارسة لها تأثير إيجابي ومعنوي في بناء المعرفة التنظيمية للعاملين.

5.4.2 الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد تأثير لأبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، التخصص، اللامركزية، التعقيد، جماعات الممارسة) على إدارة المعرفة.

وباختبار هذه الفرضية تكون الباحثة قد أجابت عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.

للتحقق من ذلك قامت الباحثة ببناء واختبار نموذج انحدار لمتغير إدارة المعرفة (التابع) على أبعاد الهيكل التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية بغزة، وذلك لدراسة تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على الدرجة الكلية لإدارة المعرفة، والجدول رقم (20-5) يوضح النتائج.

جدول رقم (20-5) ملخص نتائج تحليل الانحدار لأبعاد الهيكل التنظيمي على الدرجة الكلية لإدارة المعرفة

المتغيرات المستقلة	درجة التأثير (B)	الخطأ المعياري	بيتا	اختبار T	اختبار F	معامل التحديد المعدل
الثابت	10.8	6.7		//1.61		
الرسمية	1.3	0.3	0.24	**4.11		
التخصص	1.9	0.4	0.30	**4.90		
اللامركزية	0.7	0.3	0.12	*2.29	**62.3	0.6
التعقيد	1.8	0.5	0.24	**3.93		
جماعات الممارسة	0.9	0.4	0.12	*2.43		

** p-value < 0.01 * p-value < 0.05 // p-value > 0.05

يتضح من الجدول رقم (20-5) أن قيمة "ف" دالة إحصائياً ($F=62.3, P < 0.01$)، وهذا يدل على أن تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة دال إحصائياً، وقد فسرت المتغيرات المستقلة (أبعاد الهيكل التنظيمي) 60% من التباين الكلي لإدارة المعرفة كمتغير تابع وباقي النسبة يعود لمتغيرات أخرى، حيث وجد أن معامل التحديد المعدل للنموذج 0.60.

ومن الجدول رقم (20-5) يمكن صياغة معادلة الانحدار التي تعين على التنبؤ بدرجة إدارة المعرفة بمعلومية درجة أبعاد الهيكل التنظيمي في الصيغة التالية:-
إدارة المعرفة =

$$1.9 (\text{التخصص}) + 1.8 (\text{التعقيد}) + 1.3 (\text{الرسمية}) + 0.9 (\text{جماعات الممارسة}) + 0.7 (\text{اللامركزية}) + e$$

- أي أن في حالة زيادة درجة التخصص مقدار وحدة سيؤدي ذلك إلى زيادة ممارسة عمليات إدارة المعرفة بنسبة 1.9%.

- أي أن في حالة زيادة درجة التعقيد مقدار وحدة سيؤدي ذلك إلى زيادة ممارسة عمليات إدارة المعرفة بنسبة 1.8%.
- أي أن في حالة زيادة درجة الرسمية مقدار وحدة سيؤدي ذلك إلى زيادة ممارسة عمليات إدارة المعرفة بنسبة 1.3%.
- أي أن في حالة زيادة جماعات الممارسة مقدار وحدة سيؤدي ذلك إلى زيادة ممارسة عمليات إدارة المعرفة بنسبة 0.9%.
- أي أن في حالة زيادة درجة اللامركزية مقدار وحدة سيؤدي ذلك إلى زيادة ممارسة عمليات إدارة المعرفة بنسبة 0.7%.

5.4.3 الفرضية الرئيسة الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات إجابة المبحوثين حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية

وباختبار هذه الفرضية تكون الباحثة قد أجابت عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:-

5.4.3.1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات إجابة المبحوثين حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار T-Test للمقارنة بين متوسط درجات الموظفين ومتوسط درجات الموظفين بالنسبة لدرجات تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة.

يتضح من الجدول رقم (21-5) ما يلي:-

- عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($t\text{-test} = 0.45$, $P\text{-value} > 0.05$) بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث في درجات الإجابة على أبعاد الهيكل التنظيمي مجتمعة ولكل بعد على حدة، وهذا يعطي دلالة على أن متغير الجنس (ذكور، إناث) لا يؤثر على إجابات المبحوثين حول أبعاد الهيكل التنظيمي لدى موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية.

- عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($t\text{-test} = -0.30, P\text{-value} > 0.05$) بين متوسط درجات الذكور ومتوسط الإناث في درجات الإجابة على أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة ولكل بعد على حدا، وهذا يعطي دلالة على أن متغير الجنس (ذكور، إناث) ليس له تأثير على إجابات الباحثين حول أبعاد إدارة المعرفة لدى موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية. وتعزو الباحثة ذلك إلى تكافؤ الجنسين من العاملين والعاملات في التأهيل وإجراءات العمل وظروفه والإمكانات المتاحة لهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المدهون، 2014) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات حملة المسميات الإشرافية في وزارة التربية والتعليم حول عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الجنس، وتختلف مع دراسة (العلول، 2011) التي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية لصالح الإناث، وتختلف أيضاً مع دراسة (المشاركة، 2012) حيث أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع لدى مدرء المدارس الثانوية تعزى إلى الجنس لصالح الإناث.

جدول (5-21) نتائج اختبار "ت" لكشف الفروق في إجابة الباحثين حول أثر الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة بالنسبة لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	اختبار T	إناث		ذكور		أبعاد الدراسة
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
.385	.87	4.7	21.0	4.3	21.5	الرسمية
.687	.40	4.1	15.3	3.7	15.6	التخصص
.313	-1.01	4.7	12.6	4.3	11.9	اللامركزية
.594	.53	3.5	15.6	3.1	15.8	التعقيد
.275	1.09	3.8	14.1	3.3	14.7	جماعات الممارسة
.652	.45	15.8	78.6	13.3	79.5	مجموع أبعاد الهيكل التنظيمي
.613	-.51	5.1	21.1	4.7	20.8	التشخيص
.577	-.56	6.3	23.9	5.5	23.5	التوليد
.526	.64	5.3	22.4	4.9	22.9	التخزين
.776	-.28	8.1	30.2	7.4	29.9	التوزيع
.610	-.51	5.6	21.1	5.3	20.7	التطبيق
.762	-.30	27.1	118.8	23.1	117.7	مجموع أبعاد إدارة المعرفة

5.4.3.2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات إجابة المبحوثين حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من ذلك تم إيجاد اختبار (تحليل التباين الأحادي - One-Way ANOVA) لدراسة الفروقات بين فئات الأعمار في العينة (أقل من 30 عام، من 30- أقل من 40 عام، من 40-أقل من 50 عام، 50 عام فأكثر) بالنسبة لدرجات الإجابة لدى موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة.

يتضح من الجدول رقم (5-22) ما يلي:-

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الاستجابة من قبل موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة على أبعاد الهيكل التنظيمي التالية (الرسمية، اللامركزية، التعقيد، جماعات الممارسة) تعزى لاختلاف فئاتهم العمرية، مما يدل على أن متغير الفئات العمرية لم يكن له أثر جوهري على استجابة الموظفين على أبعاد الهيكل التنظيمي المذكورة كل على حدا.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الإجابة من قبل موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة على فقرات أبعاد الهيكل التنظيمي مجتمعة، وكذلك على فقرات بعد التخصص تعزى لاختلاف فئاتهم العمرية (أقل من 30 عام، من 30- أقل من 40 عام، من 40-أقل من 50 عام، 50 عام فأكثر)، ولكشف الفروق بين الفئات العمرية تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في حالة تجانس التباين ويتضح من الجدول رقم (5-23) أن أفراد العينة الذين أعمارهم من 30 إلى 40 عام لديهم درجات استجابة أقل - بالنسبة لبعد التخصص - من أفراد العينة في الفئتين (من 40 الى 50 عام، ومن 50 عام فأكثر)، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم تلاحظ أي فروق بين الفئات العمرية الأخرى.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الاستجابة من قبل موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة على فقرات أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة، كذلك لم تلاحظ فروق في أبعاد إدارة المعرفة كل على حدا (التشخيص، التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق) تعزى لاختلاف فئاتهم العمرية (أقل من 30 عام، من 30- أقل من 40 عام، من 40-أقل من 50 عام، 50 عام فأكثر)، مما يدل على أن متغير الفئات العمرية لم يكن له أثر جوهري على استجابة الموظفين على فقرات إدارة المعرفة مجتمعة ولا على أبعاد إدارة المعرفة كل على حدا، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعرفة لا تنحصر في فئة عمرية محددة إنما تتعدى ذلك لتشمل جميع الفئات العمرية. وتتفق هذه النتائج مع

دراسة (المدهون، 2014) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات حملة المسميات الإشرافية في وزارة التربية والتعليم حول عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى متغير العمر، (المدلل، 2012) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات موظفي مجلس الوزراء الفلسطيني حول تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على الأداء تعزى إلى العمر.

جدول (22-5) يوضح تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات إجابة المبحوثين حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة بالنسبة للفئات العمرية المختلفة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة
الرسمية	بين المجموعات	145.7	3	48.6	2.53	.059
	داخل المجموعات	3806.7	198	19.2		
	المجموع	3952.4	201			
التخصص	بين المجموعات	173.3	3	57.8	4.10	*.007
	داخل المجموعات	2789.1	198	14.1		
	المجموع	2962.4	201			
اللامركزية	بين المجموعات	113.9	3	38.0	1.97	.120
	داخل المجموعات	3817.7	198	19.3		
	المجموع	3931.6	201			
التعقيد	بين المجموعات	32.1	3	10.7	1.01	.390
	داخل المجموعات	2095.5	198	10.6		
	المجموع	2127.6	201			
جماعات الممارسة	بين المجموعات	18.4	3	6.1	0.51	.677
	داخل المجموعات	2392.0	198	12.1		
	المجموع	2410.4	201			
أبعاد الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	1780.9	3	593.6	3.00	**.032
	داخل المجموعات	39166.7	198	197.8		
	المجموع	40947.6	201			
التشخيص	بين المجموعات	144.6	3	48.2	2.11	.100
	داخل المجموعات	4524.2	198	22.8		
	المجموع	4668.8	201			
التوليد	بين المجموعات	229.1	3	76.4	2.30	.079
	داخل المجموعات	6582.9	198	33.2		
	المجموع	6812.0	201			
التخزين	بين المجموعات	58.1	3	19.4	0.76	.517

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	5032.9	198	25.4		
	المجموع	5091.0	201			
التوزيع	بين المجموعات	307.6	3	102.5	1.77	.155
	داخل المجموعات	11490.4	198	58.0		
	المجموع	11798.0	201			
التطبيق	بين المجموعات	143.5	3	47.8	1.65	.179
	داخل المجموعات	5733.9	198	29.0		
	المجموع	5877.4	201			
إدارة المعرفة	بين المجموعات	3987.1	3	1329.0	2.24	.084
	داخل المجموعات	117299.7	198	592.4		
	المجموع	121286.8	201			

جدول (5-23) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية في درجات الاستجابة بالنسبة للفئات العمرية

الأبعاد	الفئات العمرية	المتوسط الحسابي	أقل من 30 عام	من 30 إلى أقل من 40 عام	من 40 إلى أقل من 50 عام	50 عام فأكثر
التخصص	أقل من 30 عام	16.2	1	//.058	//.664	//.339
	من 30 إلى أقل من 40 عام	14.7		1	*.013	*.011
	من 40 إلى أقل من 50 عام	16.6			1	//.545
	50 عام فأكثر	17.2				1
أبعاد الهيكل التنظيمي	أقل من 30 عام	81.7	1	//.079	//.743	//.556
	من 30 إلى أقل من 40 عام	76.7		1	*.027	*.043
	من 40 إلى أقل من 50 عام	82.8			1	//.746
	50 عام فأكثر	84.2				1

// غير دالة

* دالة عند 0.05

** دالة عند 0.001

5.4.3.3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات إجابة المبحوثين حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من ذلك تم تطبيق اختبار (تحليل التباين الأحادي - One-Way ANOVA) لدراسة الفروق بين المسميات الوظيفية لأفراد العينة (وكيل، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، وظيفة تخصصية) بالنسبة لدرجات الإجابة لدى موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة.

ويوضح من الجدول رقم (5،24) مايلي:-

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الإجابة من قبل موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة على فقرات أبعاد الهيكل التنظيمي مجتمعة، تعزى لاختلاف مسمياتهم الوظيفية (وكيل، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، وظيفة تخصصية)، كذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاستجابة على الأبعاد التالية (الرسمية، التخصص، التعقيد، جماعات الممارسة) تعزى لاختلاف المسميات الوظيفية، مما يدل على أن متغير المسمى الوظيفي لم يكن له أثر جوهري على استجابة الموظفين على فقرات الهيكل التنظيمي مجتمعة ولا على الأبعاد المذكورة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الإجابة من قبل موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة على بعد اللامركزية، تعزى لاختلاف المسميات الوظيفية (وكيل، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، وظيفة تخصصية)، ولكشف الفروق بين المسميات الوظيفية تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في حالة تجانس التباين، ومن الجدول رقم (5،25) تبين أن المدراء العامون في العينة لديهم درجات استجابة أعلى من أفراد العينة في الوظائف التالية (رئيس قسم، رئيس شعبة، وظيفة تخصصية)، كذلك تبين أن مدراء الدوائر لديهم درجات استجابة أعلى من رؤساء الأقسام، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم تلاحظ أي فروق بين الوظائف التخصصية الأخرى.

وترى الباحثة أن هذا وضع طبيعي فالمتعارف عليه أن الإدارة العليا والتي تكون بيدها سلطة اتخاذ القرار لا تعترف بمركزيتها وترى بأنها تمنح الإدارة المتوسطة والتنفيذيين صلاحية اتخاذ القرار، وعلى العكس فإن موظفي قاعدة الهرم يرون دائماً بأنهم لا يمتلكون أي صلاحيات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الاستجابة من قبل موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة على فقرات أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة، تعزى لاختلاف مسمياتهم الوظيفية (وكيل، مدير عام ، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، وظيفة تخصصية)، كذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاستجابة على أبعاد إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق) تعزى لاختلاف المسميات الوظيفية، مما يدل على أن متغير المسمى الوظيفي لم يكن له أثر جوهري على استجابة الموظفين على فقرات إدارة المعرفة مجتمعة ولا على أبعاد إدارة المعرفة المذكورة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المشاركة، 2012) حيث أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع لدى مدراء المدارس الثانوية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتتفق مع دراسة (العلول، 2011) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق حول دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعزى للمسمى الوظيفي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (المدهون، 2014) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدير العام ومدير الدائرة في كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة والفروق لصالح المدير العام.

جدول (24-5) يوضح تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات إجابة الباحثين حول أثر أبعاد الهيكل

النتظيمي على إدارة المعرفة بالنسبة للمسمى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة
الرسمية	بين المجموعات	38.1	4	9.5	.480	.751
	داخل المجموعات	3914.3	197	19.9		
	المجموع	3952.4	201			
التخصص	بين المجموعات	74.2	4	18.6	1.266	.285
	داخل المجموعات	2888.2	197	14.7		
	المجموع	2962.4	201			
اللامركزية	بين المجموعات	201.0	4	50.2	2.653	*.034
	داخل المجموعات	3730.6	197	18.9		
	المجموع	3931.6	201			
التعقيد	بين المجموعات	92.2	4	23.1	2.232	.067
	داخل المجموعات	2035.3	197	10.3		
	المجموع	2127.6	201			
جماعات الممارسة	بين المجموعات	48.9	4	12.2	1.019	.399
	داخل المجموعات	2361.6	197	12.0		

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة
	المجموع	2410.4	201			
أبعاد الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	1656.3	4	414.1	2.076	.085
	داخل المجموعات	39291.3	197	199.4		
	المجموع	40947.6	201			
التشخيص	بين المجموعات	101.5	4	25.4	1.095	.360
	داخل المجموعات	4567.3	197	23.2		
	المجموع	4668.8	201			
التوليد	بين المجموعات	94.1	4	23.5	.690	.600
	داخل المجموعات	6717.9	197	34.1		
	المجموع	6812.0	201			
التخزين	بين المجموعات	129.6	4	32.4	1.286	.277
	داخل المجموعات	4961.4	197	25.2		
	المجموع	5091.0	201			
التوزيع	بين المجموعات	324.5	4	81.1	1.393	.238
	داخل المجموعات	11473.5	197	58.2		
	المجموع	11798.0	201			
التطبيق	بين المجموعات	61.6	4	15.4	.522	.720
	داخل المجموعات	5815.7	197	29.5		
	المجموع	5877.4	201			
تطبيق إدارة المعرفة	بين المجموعات	2317.2	4	579.3	.959	.431
	داخل المجموعات	118969.7	197	603.9		
	المجموع	121286.8	201			

جدول (5-25) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية في درجات الاستجابة بالنسبة للمسمى الوظيفي

الأبعاد	المسميات الوظيفية	المتوسط الحسابي	مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة	وظيفة تخصصية
اللامركزية	مدير عام	17.3	1	//0.163	**0.008	*0.029	*0.019
	مدير دائرة	13.9		1	*0.030	//0.179	//0.080
	رئيس قسم	10.9			1	//0.678	//0.262
	رئيس شعبة	11.6				1	//0.764
	وظيفة تخصصية	12.0					1

5.4.3.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات إجابة المبحوثين حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة تعزى لمتغير مدة الخدمة.

للتحقق من ذلك تم إيجاد اختبار (تحليل التباين الأحادي - One-Way ANOVA) لدراسة الفروقات بين مدة الخدمة لأفراد العينة (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، من 10 - أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر) بالنسبة لدرجات الإجابة لدى موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة.

ويتضح من الجدول رقم(27-5) ما يلي:-

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الاستجابة من قبل موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة على فقرات أبعاد الهيكل التنظيمي مجتمعة، ولا لكل بعد على حدى، تعزى لاختلاف مدة الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، من 10 - أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الاستجابة من قبل موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة على فقرات أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة، ولا لكل بعد على حدى، تعزى لاختلاف مدة الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، من 10 - أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة و باختلاف سنوات الخدمة في العمل إلا أنهم يعملون في نفس بيئة العمل بما تتضمنه من لوائح وأنظمة وما تقدمه من دورات تدريبية مما يقلل الفروق في وجهات نظرهم حول أبعاد الهيكل التنظيمي بالرغم من اختلاف سنوات الخدمة في العمل. ووتتوافق النتائج مع دراسة (عودة،2010) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تتعلق بمتغير سنوات الخدمة، وتتفق مع دراسة (بدر،2010) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارات المعرفة، ووتتفق مع دراسة (المدهون،2014) وفسر الباحث وجود فروق إلى اقتناع العاملين الجدد والقدامى ومتوسطي الخبرة بأهمية عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم وأن الوزارة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية على مستوى الوزارات.

جدول (26-5) يوضح تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات إجابة المبحوثين حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة بالنسبة لمدة الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة
الرسمية	بين المجموعات	6.266	3	2.089	.105	.957
	داخل المجموعات	3946.169	198	19.930		
	المجموع	3952.436	201			
التخصص	بين المجموعات	17.297	3	5.766	.388	.762
	داخل المجموعات	2945.079	198	14.874		
	المجموع	2962.376	201			
اللامركزية	بين المجموعات	74.341	3	24.780	1.272	.285
	داخل المجموعات	3857.268	198	19.481		
	المجموع	3931.609	201			
التعقيد	بين المجموعات	14.630	3	4.877	.457	.713
	داخل المجموعات	2112.934	198	10.671		
	المجموع	2127.564	201			
جماعات الممارسة	بين المجموعات	71.552	3	23.851	2.019	.113
	داخل المجموعات	2338.869	198	11.812		
	المجموع	2410.421	201			
أبعاد الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	524.4	3	174.8	.856	.465
	داخل المجموعات	40423.2	198	204.2		
	المجموع	40947.6	201			
التشخيص	بين المجموعات	113.203	3	37.734	1.640	.181
	داخل المجموعات	4555.614	198	23.008		
	المجموع	4668.817	201			
التوليد	بين المجموعات	122.605	3	40.868	1.210	.307
	داخل المجموعات	6689.440	198	33.785		
	المجموع	6812.045	201			
التخزين	بين المجموعات	22.190	3	7.397	.289	.833
	داخل المجموعات	5068.780	198	25.600		
	المجموع	5090.970	201			
التوزيع	بين المجموعات	136.175	3	45.392	.771	.512
	داخل المجموعات	11661.825	198	58.898		
	المجموع	11798.000	201			
التطبيق	بين المجموعات	15.238	3	5.079	.172	.916
	داخل المجموعات	5862.153	198	29.607		
	المجموع	5877.391	201			
إدارة المعرفة	بين المجموعات	1196.5	3	398.8	.658	.579
	داخل المجموعات	120090.3	198	606.5		
	المجموع	121286.8	201			

5.4.3.5 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات إجابة المبحوثين حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من ذلك تم إيجاد اختبار (تحليل التباين الأحادي - One-Way ANOVA) لدراسة الفروقات بين المؤهلات العلمية لأفراد العينة (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة) بالنسبة لدرجات الإجابة لدى موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة.

يتضح من الجدول رقم(27-5):-

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الاستجابة من قبل موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة على فقرات أبعاد الهيكل التنظيمي مجتمعة، تعزى لاختلاف مؤهلاتهم العلمية (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابة على الأبعاد التالية(الرسمية، التخصص، درجة التعقيد، جماعات الممارسة) تعزى لاختلاف مؤهلاتهم العلمية، مما يدل على أن متغير المؤهل العلمي لم يكن له أثر جوهري على استجابة الموظفين على فقرات أبعاد الهيكل التنظيمي مجتمعة ولا على الأبعاد المذكورة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الإجابة من قبل موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة على بعد اللامركزية، تعزى لاختلاف مؤهلاتهم العلمية (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة)، ولكشف الفروق بين المؤهلات العلمية تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في حالة تجانس التباين، ومن الجدول رقم(28-5) تبين أن أفراد العينة الذين يحملون شهادة بكالوريوس لديهم درجات استجابة أعلى من أفراد العينة أصحاب دبلوم فأقل، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم تلاحظ أي فروق بين المؤهلات العلمية الأخرى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الاستجابة من قبل موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة على فقرات أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة، ولكل بعد على حدى، تعزى لاختلاف مؤهلاتهم العلمية (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة)، مما يدل على أن متغير المؤهل العلمي لم يكن له أثر جوهري على استجابة الموظفين على فقرات إدارة المعرفة مجتمعة ولا على أبعاده المذكورة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى إن مفهوم إدارة المعرفة مفهوم حديث لذلك فهو غير مرهون بالمؤهل العلمي والدراسة الأكاديمية خاصة مع التطور التكنولوجي وبرامج التعلم الذاتي من خلال العديد من المواقع

الإلكترونية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (طاشكندي، 2007) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول مفهوم إدارة المعرفة وأهميته. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2010) حيث أظهرت النتائج وجود فروق لصالح المؤهل العلمي الأعلى من حيث المقارنة.

جدول (27-5) يوضح تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات إجابة المبحوثين حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة بالنسبة للموهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة
الرسمية	بين المجموعات	10.714	3	3.571	.179	.910
	داخل المجموعات	3941.721	198	19.908		
	المجموع	3952.436	201			
التخصص	بين المجموعات	26.776	3	8.925	.602	.614
	داخل المجموعات	2935.600	198	14.826		
	المجموع	2962.376	201			
اللامركزية	بين المجموعات	176.396	3	58.799	3.100	*.028
	داخل المجموعات	3755.213	198	18.966		
	المجموع	3931.609	201			
التعقيد	بين المجموعات	12.714	3	4.238	.397	.755
	داخل المجموعات	2114.851	198	10.681		
	المجموع	2127.564	201			
جماعات الممارسة	بين المجموعات	36.756	3	12.252	1.022	.384
	داخل المجموعات	2373.664	198	11.988		
	المجموع	2410.421	201			
أبعاد الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	304.3	3	101.4	.494	.687
	داخل المجموعات	40643.3	198	205.3		
	المجموع	40947.6	201			
التشخيص	بين المجموعات	57.809	3	19.270	.827	.480
	داخل المجموعات	4611.008	198	23.288		
	المجموع	4668.817	201			
التوليد	بين المجموعات	120.277	3	40.092	1.186	.316
	داخل المجموعات	6691.767	198	33.797		
	المجموع	6812.045	201			

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة
التخزين	بين المجموعات	80.005	3	26.668	1.054	.370
	داخل المجموعات	5010.966	198	25.308		
	المجموع	5090.970	201			
التوزيع	بين المجموعات	137.826	3	45.942	.780	.506
	داخل المجموعات	11660.174	198	58.890		
	المجموع	11798.000	201			
التطبيق	بين المجموعات	54.933	3	18.311	.623	.601
	داخل المجموعات	5822.458	198	29.406		
	المجموع	5877.391	201			
إدارة المعرفة	بين المجموعات	1509.3	3	503.1	.832	.478
	داخل المجموعات	119777.5	198	604.9		
	المجموع	121286.8	201			

جدول (5-28) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية في درجات الاستجابة بالنسبة للمؤهلات العلمية

الأبعاد	المؤهلات العلمية	المتوسط الحسابي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
اللامركزية	دبلوم فأقل	13.8	1	.010**	//.396	//.318
	بكالوريوس	11.7		1	//.624	//.089
	ماجستير	12.4			1	//.182
	دكتوراه	17.0				1

5.4.3.6 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات إجابة المبحوثين حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة تعزى لمتغير مكان العمل.

للتحقق من ذلك تم إيجاد اختبار (تحليل التباين الأحادي - One-Way ANOVA) لدراسة الفروق بين أماكن العمل المختلفة لأفراد العينة (مقر الوزارة، مديريات الشؤون الاجتماعية، مراكز التمكين والرعاية الاجتماعية) بالنسبة لدرجات الإجابة لدى موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة.

يتضح من الجدول رقم (29-5):-

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الاستجابة من قبل موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة على فقرات أبعاد الهيكل التنظيمي مجتمعة، تعزى لاختلاف أماكن عملهم (مقر الوزارة، مديريات الشؤون الاجتماعية، مراكز التمكين والرعاية الاجتماعية)، كذلك لم تلاحظ فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابة على الأبعاد التالية (الرسمية، اللامركزية، التعقيد، جماعات الممارسة) تعزى لاختلاف أماكن العمل، مما يدل على أن متغير مكان العمل لم يكن له أثر جوهري على استجابة الموظفين على فقرات أبعاد الهيكل التنظيمي مجتمعة ولا على الأبعاد المذكورة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الاستجابة من قبل موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة على فقرات أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة ولا لكل بعد على حدة، تعزى لاختلاف أماكن عملهم (مقر الوزارة، مديريات الشؤون الاجتماعية، مراكز التمكين والرعاية الاجتماعية).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع الموظفين يعملون في نفس بيئة العمل بما تشمل من أنظمة وقوانين وإجراءات وسياسات موحدة.

ويتضح من الجدول رقم (30-5) أن:-

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الإجابة من قبل موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة على بعد التخصص، تعزى لاختلاف أماكن العمل (مقر الوزارة، مديريات الشؤون الاجتماعية، مراكز التمكين والرعاية الاجتماعية)، ولكشف الفروق بين هذه الأماكن تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في حالة تجانس التباين، فقد تبين أن أفراد العينة الذين يعملون في مديريات الشؤون الاجتماعية لديهم درجات استجابة أعلى من أفراد العينة الذين يعملون في مراكز التمكين والرعاية الاجتماعية، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم تلاحظ أي فروق بين أماكن العمل الأخرى.

وترى الباحثة أن هذا أمر طبيعي ويتوافق مع طبيعة عمل مديريات الشؤون الاجتماعية التي تتسم بالتخصص في العمل.

جدول (29-5) يوضح تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات إجابة المبحوثين حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة بالنسبة لمكان العمل

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة
الرسمية	بين المجموعات	29.011	2	14.506	.736	.480
	داخل المجموعات	3923.424	199	19.716		
	المجموع	3952.436	201			
التخصص	بين المجموعات	97.268	2	48.634	3.378	*.036
	داخل المجموعات	2865.108	199	14.398		
	المجموع	2962.376	201			
اللامركزية	بين المجموعات	90.225	2	45.113	2.337	.099
	داخل المجموعات	3841.384	199	19.303		
	المجموع	3931.609	201			
التعقيد	بين المجموعات	24.597	2	12.298	1.164	.314
	داخل المجموعات	2102.968	199	10.568		
	المجموع	2127.564	201			
جماعات الممارسة	بين المجموعات	16.252	2	8.126	.675	.510
	داخل المجموعات	2394.169	199	12.031		
	المجموع	2410.421	201			
أبعاد الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	48.0	2	24.0	.117	.890
	داخل المجموعات	40899.6	199	205.5		
	المجموع	40947.6	201			
التشخيص	بين المجموعات	7.153	2	3.577	.153	.859
	داخل المجموعات	4661.664	199	23.425		
	المجموع	4668.817	201			
التوليد	بين المجموعات	16.037	2	8.018	.235	.791
	داخل المجموعات	6796.008	199	34.151		
	المجموع	6812.045	201			
التخزين	بين المجموعات	15.977	2	7.988	.313	.731
	داخل المجموعات	5074.994	199	25.502		
	المجموع	5090.970	201			
التوزيع	بين المجموعات	111.087	2	55.543	.946	.390
	داخل المجموعات	11686.913	199	58.728		
	المجموع	11798.000	201			

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة
التطبيق	بين المجموعات	89.510	2	44.755	1.539	.217
	داخل المجموعات	5787.881	199	29.085		
	المجموع	5877.391	201			
إدارة المعرفة	بين المجموعات	693.8	2	346.9	.572	.565
	داخل المجموعات	120593.1	199	606.0		
	المجموع	121286.8	201			

جدول (5-30) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية في درجات الاستجابة بالنسبة لمكان العمل

الأبعاد	أماكن العمل	المتوسط الحسابي	مقر الوزارة	مديريات	مراكز
التخصص	مقر الوزارة	15.2	1	//0.208	//0.296
	مديريات	16.1		1	*0.011
	مراكز	14.4			1

الفصل السادس النتائج والتوصيات

6.1 مقدمة

6.2 نتائج الدراسة

6.3 التوصيات المقترحة

6.4 الدراسات المقترحة

6.1. مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم نتائج الدراسة التي خلصت إليها الباحثة بعد تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة والوقوف على خصائص الهيكل التنظيمي وواقع إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية. ثم تقدم الباحثة توصياتها المقترحة في ضوء نتائج الدراسة لتحقيق غاية البحث، وتختتم الفصل بتقديم عدد من الدراسات المقترحة .

6.2 نتائج الدراسة

نتائج تتعلق بالمتغير المستقل "أبعاد الهيكل التنظيمي" :-

- بينت الدراسة تفاوت في توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لكل من هذه الأبعاد كالتالي: مستوى الرسمية 71%، مستوى التعقيد 63%، مستوى التخصص 62%، مستوى توافر جماعات الممارسة 58%، مستوى اللامركزية 48.6%.

نتائج تتعلق بالمتغير التابع " إدارة المعرفة" :-

- بينت الدراسة تفاوت في توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لهذه العمليات كالتالي: مستوى التخزين 64%، مستوى التوزيع 60%، مستوى التشخيص 59.8%، مستوى التطبيق 59.6%، مستوى التوليد 59.2%.

نتائج تتعلق بفروض الدراسة:-

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، التخصص، التعقيد، اللامركزية، جماعات الممارسة) وإدارة المعرفة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول أبعاد الهيكل التنظيمي وأثره على إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية.
- أن أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، التخصص، التعقيد، اللامركزية، جماعات الممارسة) تفسر 60% من التباين الكلي في إدارة المعرفة أي قدرة التنبؤ برفع مستوى إدارة المعرفة من خلال المتغيرات (الرسمية، التخصص، التعقيد، اللامركزية، جماعات الممارسة).
- بينت الدراسة أن وجود دليل إجراءات العمل يعزز من إدارة المعرفة.
- بينت الدراسة أن وجود نماذج محددة لكل من يعمل بنفس الوظيفة يعزز من إدارة المعرفة.
- بينت الدراسة أن وجود وصف وظيفي محدد للمهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الموظف يعزز من إدارة المعرفة.

- بينت الدراسة أن قيام الموظف بمهام ذات علاقة بمسماه الوظيفي وتتلاءم مع مؤهله العلمي يساهم في تعزيز إدارة المعرفة.
- بينت الدراسة أن إشراك الموظف في إعداد الخطط التشغيلية والاستراتيجية يعزز من إدارة المعرفة.
- بينت الدراسة أن التواصل الفعال بين المؤسسة وفروعها المنتشرة جغرافياً يعزز من إدارة المعرفة.
- بينت الدراسة أن وجود جو تعاوني بين الموظفين يعزز من إدارة المعرفة.

جدول رقم (5-31) يوضح نتائج تتعلق بمدى الإجابة عن أسئلة الدراسة

مدى التحقق	الأسئلة
جدول رقم (2-5)، صفحة 82	ما مدى توفر خصائص الهيكل التنظيمي (الرسمية، اللامركزية، التخصص، التعقيد، جماعات الممارسة) في وزارة الشؤون الاجتماعية؟.
جدول رقم (8-5) ، صفحة 99	ما مدى توفر عمليات إدارة المعرفة وممارسة أفرادها لها في وزارة الشؤون الاجتماعية؟
جدول رقم (20-5)، صفحة 126	ما أثر (الرسمية، اللامركزية، التخصص، التعقيد، جماعات الممارسة) على إدارة المعرفة؟
جدول رقم (21-5)، صفحة 128 جدول رقم (22-5)، صفحة 128 جدول رقم (24-5)، صفحة 128 جدول رقم (26-5)، صفحة 128 جدول رقم (27-5)، صفحة 128	هل توجد فروق حول أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية تعزي للمتغيرات الوظيفية والشخصية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، مكان العمل)؟

جدول رقم (5-32) يوضح نتائج تتعلق بمدى تحقق أهداف الدراسة

مدى التحقق	الأهداف
جدول رقم (2-5)، صفحة 82	تقييم أبعاد الهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الاجتماعية
جدول رقم (8-5) ، صفحة 99	التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية.
جدول رقم (20-5)، صفحة 126	التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الاجتماعية على تطبيق إدارة المعرفة فيها.
جدول رقم (21-5)، صفحة 128 جدول رقم (22-5)، صفحة 128 جدول رقم (24-5)، صفحة 128 جدول رقم (26-5)، صفحة 128 جدول رقم (27-5)، صفحة 128	التعرف على مدى ارتباط أبعاد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة بالخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، مكان العمل).

6.3 التوصيات المقترحة

فيما يلي تقدم الباحثة توصياتها بحسب النتائج التي حصلت عليها من واقع الدراسة:-

توصيات بخصوص المتغير المستقل " أبعاد الهيكل التنظيمي ":-

- استثمار إيجابيات الرسمية في الهيكل التنظيمي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة بتفعيل دليل إجراءات العمل وتطويره بصورة تخصصية لكافة الخدمات في الوزارة وضمان وصوله لجميع المستويات الإدارية واستمرارية تحديثه ليتوافق مع ما يستجد من خدمات الذي من شأنه أن يسهم في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يستطيع أي موظف الرجوع لها واستخدامها عند الحاجة، ووضع وصفاً وظيفياً محدداً للوظائف الإشرافية وفقاً لخصوصية وطبيعة عمل كل إدارة.
- تعزيز بعد التخصص من خلال إشراك الموظف في ورش عمل وحصوله على تدريب يرتبطان بتخصصه في العمل.
- ضرورة منح مساحة أوسع من الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرار إلى المديرين والمراكز خاصة فيما يتعلق بمشاركة الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل والتنسيق بخصوص الدورات التدريبية وإشراك الموظف في إعداد الخطط التشغيلية والاستراتيجية.
- ضرورة التكامل الأفقي في بعد تعقيد الهيكل التنظيمي من خلال التأكيد على أهمية دور فرق العمل كأحد الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الوزارة لتفعيل إدارة المعرفة.
- تحفيز وتشجيع تكوين جماعات الممارسة كي يشكلوا جماعة تخدم في تقاسم المعرفة الضمنية بطريقة فعالة بما يخدم المنظمة في إنجاز مهامها.

توصيات بخصوص المتغير التابع " إدارة المعرفة ":-

- ضرورة استحداث وحدة لإدارة المعرفة بالوزارة يلقي على عاتقها تنظيم ما يلزم من أجل ضمان وتسهيل ممارسة الموظفين لعمليات إدارة المعرفة وتطبيق الآليات اللازمة لتحويل معرفتهم الضمنية إلى صريحة وتذليل كل المعوقات الشخصية والتنظيمية أمام تطبيق إدارة المعرفة.
- صياغة إطار عام وأسس ومعايير لتنفيذ عمليات إدارة المعرفة وفق رؤية استراتيجية وتنفيذها ضمن الخطة الاستراتيجية للوزارة.
- ضرورة تبني الإدارة العليا في المؤسسة لعمليات إدارة المعرفة وتدعيمها والإشارة إليها بشكل يعطي قيمة إضافية لها.

- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بتسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية وتفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية على أسس ومعايير مهنية لتشجيع الموظفين على تقاسم معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم.

توصية عامة

- أن تسود حالة التوافق الوطني في مؤسسات القطاع العام خاصة وفي مناحي الحياة في أرجاء الوطن عامة، كي يحظى الموظف بحقه في العمل في بيئة مستقرة يستطيع فيها التعاطي مع إدارة المعرفة كجزء لا يتجزأ من عمله اليومي وكي تستطيع الحكومة النهوض بالهيكل التنظيمي للوزارة خاصة ولكافة المؤسسات الحكومية عامة بما يرقى ويخدم تطبيق إدارة المعرفة وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لتنفيذ عملياتها.

6.4 الدراسات المقترحة

- على ضوء ما سبق من نتائج وتوصيات تقترح الباحثة الدراسات التالية:-
1. أثر تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية على تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
 2. تصميم الهياكل التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة.
 3. واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية.
 4. أثر فرق العمل على عمليات إدارة المعرفة.
 5. التخطيط الاستراتيجي ودوره في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.
 6. تطوير الهياكل التنظيمية من منظور إدارة المعرفة.
 7. معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية.
 8. واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا في مؤسسات الحكومة الفلسطينية.
 9. أثر خارطة التنظيمية والدليل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة.

المراجع

المراجع

المراجع العربية

القرآن الكريم

أولاً: الكتب.

- توفيق عبد الرحمن، " الإدارة بالمعرفة، جمهورية مصر العربية: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بمبك، 2007.
- جامعة القدس الفتوحة، " السلوك التنظيمي"، الأردن، بدون سنة.
- جرينبرج بارون، " إدارة السلوك في المنظمات، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، بدون سنة.
- جلاب إحسان، " إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- حريم حسن، " تصميم المنظمة- الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، عمان: دار الحامد، ط2، 2002.
- حمود خضير، "منظمة المعرفة"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- الزيادات محمد، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- شيخة نادر، " التنظيم وأساليب العمل"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- الصاوي ياسر، " إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، جمهورية مصر العربية: دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- الطراونة وآخرون، " نظرية المنظمة"، عمان: دار الحامد، ط1، 2012.
- عبد ربه محمود، نظرية المنظمة والمؤسسات، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- عقيلي والمومني، " نظرية المنظمة-المنظمة ونظرية التنظيم"، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
- العلي عبد الستار و آخرون، " المدخل إلى إدارة المعرفة"، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2012.

- عليان ربحي، " إدارة المعرفة"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط2، 2011.
- عليان ربحي، العمليات الإدارية"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- عواد فتحي، " إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة"، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر، ط1، 2012.
- القريوتي محمد، "نظرية المنظمة والتنظيم"، عمان: دار وائل للنشر، ط4، 2010.
- الكبيسي صلاح، " إدارة المعرفة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- محمود علاء الدين، "إدارة المنظمات"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- النجار فايز، " نظم المعلومات الإدارية" ، عمان: دار ومكتبة الحامد، ط 2، 2007.
- نجم نجم، " إدارة المعرفة – المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2005.
- نجم نجم، " الإدارة والمعرفة الالكترونية – الاستراتيجية – الوظائف – المجالات" ، عمان: دار اليازوري، الطبعة العربية ،2009.
- ياسين غالب، " إدارة المعرفة" ، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2007.

ثانياً: الرسائل الجامعية.

- أبو كويك، حسن، " دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية – دراسة حالة على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة"، 2012.
- بدر، يسرى، " تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء إدارة المعرفة"، 2010.
- حرز الله، أسعد، " أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية-دراسة حالة على موظفي شركة الاتصالات الخوية جوال"، 2014.
- راضي، أيمن، "دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية"، 2010.
- الزطمة، نضال، " إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، 2011.
- طاشكندي، زكية، " إدارة المعرفة – أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة"، 2007.

- عز الدين، سليمان، " التنظيم غير الرسمي الإنتاجية-دراسة حالة على مطاحن الحروش في الجزائر، 2008.
- العلول، سمر، " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، 2011.
- عودة، فراس، "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، 2010.
- الغامدي، نوال، " إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة"، 2008.
- اللوح، نبيل، " تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية"، 2006.
- ماضي، صبري، " اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، 2011.
- المدلل، عبد الله " تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء "دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، 2012.
- المدهون، محمد " عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي " ، 2014.
- المشاركة، هدى، " دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميه بمحافظات غزة وسبل تدعيمه"، 2012.
- المطرفي، محمد، " المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العامل في إمارة منطقة المدينة المنورة"، 2013.
- وزوز، أمل "دور الهيكل التنظيمي المرن في بناء المنظمة المتعلمة- دراسة حالة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية"، 2013.

ثالثاً: المجالات

- الأغا وأبو الخير " واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها"، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السادس عشر، العدد الأول، 2012.
- الشباشبة وحمد، " أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 5، العدد1، 2009.
- جاسم، ندى "دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحديد خصائص التنظيم"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الواحد والثلاثون، 2011.

- جودة، محفوظ أحمد أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، 2010.
- حريم والخشالي، " أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية- دراسة حالة المستشفيات الأردنية الخاصة"، مجلة الزرقاء للبحوث الدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول، 2006.
- حسين، يسرى، "دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، 2010.
- نعلاني، عبد المحسن "اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي"، مجلة بحوث حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 47، 2007.

المراجع باللغة الانجليزية

أولاً: الكتب.

- Child,John, organization contemporary Principles and Prctice, E2,Black well Publishing,2006.
- Huczynski,Buxhanan, Organizational Behaviour,E4,Prentic Hall Europe,2001.
- Robbins,Stephen,Organizational Behavior,E8,prentice-hall inc. 1989.

ثانياً: الرسائل الجامعية.

- Akabri and Others, 'The Study Of Relationship Between Organizational Structure and Knowledge Management Strategy In Islamic Azad University',2012.
- Alawmah and Kloub, ' Impact Of Organizational Structure on Knowledge Managemet in the Jordanian Insurance Companies ',2013.

- Bahrani and others, ' Organizational Structural Model of Effectiveness- Evaluation of Direct and Indirect Effect of Organizational Factor in Knowledge management', 2013.
- Ganjina,' The Relationship Between Organizational Structure and Knowledge Distribution', 2012 .
- Gelard and others, 'Looking into Knowledge management from Organizational Structure Perspective',2013.
- Ghorra, Monir, 'The Influence of Knowledge Sharing of the level of Innovation- A field study for managers at Palestinian Ministries in Gaza strip', 2011.
- Ghorbani and Others, 'Relationship between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Managmet in Educational Organization',2011.
- Golmani and orhters, 'Investigation the Influence Of Knowledge Management Practices On Organizational Performance',2013.
- Shabankareh and Others,'Determining the Relationship Between Organizational Structure and Konwledge Management among the Expert of Physical Education Organization, 2012.
- Steiger and others, ' An Examination Of Organizational Structure Types and Management Levels on Knowledge Management Practices Organizations',2014.

الملاحق

ملحق رقم (1)
قائمة بأسماء المحكمين

رقم	الاسم	اللقب العلمي	مكان العمل
1	سمير صافي	أستاذ دكتور	الجامعة الإسلامية
2	ماجد الفرا	أستاذ دكتور	الجامعة الإسلامية
3	يوسف عاشور	أستاذ دكتور	الجامعة الإسلامية
4	سامي أبو الروس	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
5	نهاية التلباني	أستاذ مشارك	جامعة الأزهر
6	وسيم الهابيل	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
7	أكرم سمور	استاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
8	علاء الدين السيد	أستاذ مساعد	مدير عام التخطيط - وزارة العمل
9	محمد فارس	أستاذ مساعد	عميد كلية التجارة - جامعة الأزهر
10	نافذ بركات	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
11	نبيل اللوح	أستاذ مساعد	مدير عام التدريب - ديوان الموظفين العام
12	ياسر الشرفا	استاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
13	أيمن اليازوري	دكتور	وكيل ديوان الموظفين العام
14	يوسف إبراهيم	دكتور	وكيل وزارة الشؤون الاجتماعية
15	اعتماد الطرشاوي	أستاذ	مدير عام التنمية والتخطيط - وزارة الشؤون الاجتماعية

ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : طلب تعبئة استبانة

أهديكم أطيب التحيات،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة - دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية.

لذا يرجى التكرم ببعض من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات الواردة فيها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم واهتمامكم

الباحثة/ صفاء حسن رضوان

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
العمر	
<input type="checkbox"/> أقل من 30 عام.	<input type="checkbox"/> من 30 - أقل من 40 عام.
<input type="checkbox"/> من 40 - أقل من 50 عام.	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
المسمى الوظيفي	
<input type="checkbox"/> وكيل/وكيل مساعد	<input type="checkbox"/> مدير عام
<input type="checkbox"/> مدير دائرة	<input type="checkbox"/> رئيس قسم
<input type="checkbox"/> رئيس شعبة	<input type="checkbox"/> وظيفة تخصصية (مهندس، مساعد قانوني، سكرتير، ...)
مدة الخدمة	
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 - أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/> من 10 - أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	
<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه
مكان العمل	
<input type="checkbox"/> مقر الوزارة	<input type="checkbox"/> مديرية
<input type="checkbox"/> مركز اجتماعي أو تنموي	<input type="checkbox"/> مركز تدريب

ثانياً: تقييم أبعاد الهيكل التنظيمي.

تقيس الفقرات التالية أبعاد الهيكل التنظيمي التي تم تناولها خلال الدراسة وهي (الرسمية، التخصص، المركزية، درجة التعقيد، جماعات الممارسة) يرجى وضع إشارة أمام العبارة التي تعكس درجة موافقتكم حول الفقرات التالية:-

رقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الرسمية: وتم تعريفها في الدراسة على أنها المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة.						
1	يوجد وصف وظيفي محدد للمهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الموظف					
2	يتم اتخاذ القرارات وفقاً للقوانين واللوائح المنظمة للعمل					
3	يوجد دليل إجراءات يوضح ويحدد خطوات تنفيذ العمل					
4	يوجد نماذج محددة وموحدة لكل من يعمل بنفس الوظيفة					
5	تحرص إدارة المؤسسة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين منذ بداية عملهم					
6	يلتزم الموظف باتباع التسلسل الإداري وفق الهيكل التنظيمي للوزارة					

رقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<p>التخصص: تم تعريفها في الدراسة على أنها مدى التقسيم الفرعي التخصصي للمهام الأساسية والضرورية في المنظمة وتوزيعاتها على الأفراد حسب التخصص.</p>						
7	تحرص الوزارة على تدريب الموظفين كل حسب اختصاصه في العمل					
8	يقوم الموظف بمهام تتلاءم مع المؤهل العلمي الذي يحمله					
9	يتم مشاركة الموظف في ورش عمل ترتبط بتخصصه في العمل					
10	تراعي الوزارة تطوير وحداتها المتخصصة					
11	يقوم الموظف بمهام جميعها ذات علاقة بمسماه الوظيفي					
<p>المركزية: وتم تعريفها في الدراسة على أنها مدى ودرجة توزيع السلطة في اتخاذ القرارات في المنظمة بحسب الهرم التنظيمي للسلطة فيها. فكلما تركزت السلطة في المستويات العليا من المنظمة كانت المنظمة مركزية.</p>						
12	يتم اشراك الموظف في إعداد خطط الوزارة الاستراتيجية والتشغيلية					
13	يكون للموظف صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر إلا في حالات معينة					
14	تتم مشاوره الموظف ومسؤولة المباشر قبل عملية تدويره					
15	تتسق الإدارة العليا مع الموظف ومسؤولة المباشر في تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة					
16	يشارك الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل					
<p>التعقيد: وتم تعريفها في الدراسة على أنها ذلك البعد في الهيكل التنظيمي الذي يشير إلى عدد الوظائف والوحدات والأنشطة المختلفة داخل المنظمة، والذي يقاس بعنصرين هما: التمايز والتكامل</p>						
17	يوجد في الوزارة عدد كبير من الوظائف التخصصية التي تقوم بوظائف محددة					
18	يوجد في الوزارة عدد كبير من الوحدات والإدارات التنظيمية المتخصصة					
19	يوجد تواصل فعال بين الإدارة وفروعها المنتشرة جغرافياً					
20	يتم اتخاذ قرار بشأن تحديث مهام العمل ومعداته في الوحدات الإدارية من خلال المرور عبر سلسلة متعددة من المستويات الإدارية					
21	تشجع الوزارة إنجاز المهام المعقدة من خلال فرق العمل					
<p>جماعات الممارسة: وتم تعريفها في الدراسة على أنها تجمعات طبيعية من الأفراد في بيئة العمل.</p>						
22	ينبثق تقرير ما هو مطلوب في العمل عن التحالفات والارتباطات والمصلحة الجماعية					
23	يتم الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل من خلال زملاء العمل أكثر من الحصول عليها بالطرق الرسمية.					
24	تحرص الوزارة على خلق جو تعاوني بين الموظفين					
25	يوجد جماعات غير رسمية مؤثرة على صناعة واتخاذ القرارات داخل الوزارة					
26	تدعم الجماعات غير الرسمية قرارات الإدارة العليا وتسهل تنفيذها					

ثالثاً: تقييم مدى تطبيق إدارة المعرفة

تقيس الفقرات التالية عمليات إدارة المعرفة التي تم تناولها خلال الدراسة وهي (التشخيص، التوليد، التوزيع، التخزين والتطبيق)، يرجى وضع إشارة أمام العبارة التي تعكس درجة موافقتكم حول الفقرات التالية:-

رقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
التشخيص: وتم تعريفها في الدراسة على أنها تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود وما هو مطلوب						
27	الإدارة/الوحدة على علم بالمعرفة التي تحتاجها لإنجاز العمل.					
28	يستطيع الموظف بسهولة تحديد المعرفة اللازمة لإنجاز العمل					
29	يتلقى الموظف تدريباً كافياً لتحديد المعارف اللازمة لإنجاز عمله					
30	يمكن بسهولة تحديد الشخص الذي يملك المعرفة التي تحتاجها الوزارة					
31	تحرص الوزارة على تحديد فجوات المعرفة					
32	يستكشف الموظف قبل البدء بالعمل هل المعرفة التي يحتاجها متوفرة أم لا لتوفير تكرار جهد توليدها.					
33	يوجد لدى الموظف علم كافي بالقوانين والتشريعات المنظمة لعمل الوزارة					
التوليد: وتم تعريفها في الدراسة على أنها مجموعة العمليات التي تشمل على أسر واكتشاف وشراء واستحواذ واكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة.						
34	يساهم التدوير الوظيفي للموظفين في زيادة إلمامهم بمختلف أعمال الوزارة					
35	تشجع الوزارة على ابتكار المعرفة من خلال الحوافز والمكافآت.					
36	يهتم الموظف بتطوير مهاراته في مجال العمل.					
37	يحرص الموظف على استكشاف الجديد من معلومات ومهارات في مجال عمله					
38	تتم الاستفادة من المعرفة المتوفرة لدى ذوي الخبرة والكفاءة في الوزارة					
39	يحرص الموظف على الحضور والمشاركة في المؤتمرات وورش العمل المتعلقة بالعمل					
40	تعمل الوزارة على تطوير المعرفة الحالية بما يتلاءم مع أنظمتها وقوانينها					
41	تهتم الوزارة بجذب الكفاءات من خارج الوزارة لاكتساب معارف جديدة					
التخزين: وتم تعريفها في الدراسة على أنها حفظ المعرفة التي تمتلكها المؤسسة بطريقة تسهل من عملية الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبين						
42	يوجد للوزارة أرشيف إلكتروني يوثق المعلومات في قواعد بيانات خاصة يسهل الوصول لها					
43	تتوافر في الوزارة قاعدة بيانات عن مجالات العمل، أنشطته والقوانين المنظمة له					
44	تحرص الوزارة على المحافظة على الموظفين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة.					
45	تحرص الوزارة على جمع وتخزين المعرفة وتوفيرها للموظفين للاستفادة منها وقت الحاجة بسهولة ويسر					

درجة الموافقة					الفقرات	رقم
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					توثق الوزارة جميع الإجراءات والسياسات الخاصة بإدارة المعرفة	46
					توثق الوزارة بيانات الجمهور وتحفظها إلكترونياً	47
					يتم تصنيف الوثائق وحفظها بطريقة تسهل استرجاعها واستخدامها	48
التوزيع: وتم تعريفها في الدراسة على أنها مشاركة وتبادل المهارات والخبرات والممارسات						
					تعتمد الوزارة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة	49
					تحرص الوزارة على توفير التدريب كوسيلة لنقل المعرفة	50
					يحرص موظفي الوزارة على تبادل المعرفة فيما بينهم	51
					تعزز مشاركة المعرفة التي يملكها الموظف من القوة الوظيفية لديه	52
					تساهم فرق العمل في مشاركة المعرفة داخل الوزارة	53
					تهتم الوزارة بتسهيل عملية تبادل المعرفة بين العاملين	54
					يناقش المسؤول والموظفون قضايا العمل مما يسهم في تبادل المعرفة	55
					تتدفق المعرفة بين الموظفين بسهولة ويسر	56
					تحرص الوزارة على تعزيز الاتصال والتواصل مع ذوي الخبرات والكفاءات للاستفادة من خبراتهم	57
					توظف الوزارة الموقع الرسمي لها على الانترنت في عملية تبادل المعرفة.	58
التطبيق: وتم تعريفها في الدراسة على أنها تحويل الأفكار والمهارات والخبرات إلى ممارسات واستخدام المعرفة لحل المشكلات واتخاذ القرار						
					يتم تطبيق المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل	59
					تهتم الوزارة في توظيف المعارف المكتسبة لتحسين خدمات الجمهور	60
					تضع الوزارة خطة لإدارة المعرفة فيها	61
					يوجد مدير لإدارة المعرفة في الوزارة	62
					يوظف الموظف المعرفة المتوفرة لديه في حل المشكلات وأداء مهام العمل	63
					يتم الاستفادة من قواعد البيانات التي توفرها الوزارة	64
					تتابع الوزارة مستوى تطبيق العاملين للمعرفة الجديدة التي تم اكتسابها خلال التدريب وورشات العمل	65