

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الفصل الرابع
عرض ومناقشة النتائج

الفصل الرابع عرض ومناقشة النتائج

خصائص عينة البحث :

يتسم أفراد عينة البحث بعدة خصائص تحدد المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تناولها

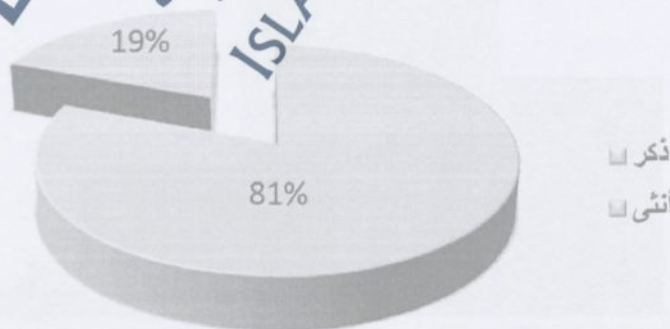
البحث، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن عينة البحث تتميز بالخصائص التالية :

النوع :

جدول 5: توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للنوع

| النوع | العدد | % |
|---------|-------|------|
| ذكر | 243 | 81% |
| أنثى | 57 | 19% |
| المجموع | 300 | 100% |

شكل 6: التمثيل البياني للعينة وفقاً للنوع



ويتضح من الجدول رقم (5) أن الذكور يمثلون نسبة 81% من عينة البحث، بينما تبلغ نسبة

الأنثى 19% من عينة البحث، ويتطابق ذلك مع توزيع مجتمع البحث من حيث النوع.

المؤهل العلمي

جدول 6 : توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمؤهلهم العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | % |
|--------------------------|-------|------|
| إعدادية ومادونها | 9 | 3% |
| ثانوية عامة أو دبلوم فني | 45 | 15% |
| بكالوريوس | 174 | 58% |
| دراسات عليا | 72 | 24% |
| المجموع | 300 | 100% |

شكل 7 : التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي

- إعدادية ومادونها
- ثانوية عامة
- بكالوريوس
- دراسات عليا



ويتضح من الجدول رقم (6) أن الحاصلون على الإعدادية ومادونها يمثلون نسبة 3% من عينة البحث، والحاصلون على الثانوية العامة (أو دبلوم فني) يمثلون نسبة 15% ، والحاصلون على درجة البكالوريوس يمثلون نسبة 58% ، والذين حصلوا على دراسات عليا تبلغ نسبتهم 24% من عينة البحث. ونخلص من ذلك إلى أن عدد الحاصلون على درجة البكالوريوس يمثلون غالبية أفراد عينة البحث، يليهم الحاصلين على دراسات عليا وهو ما يتطابق مع توزيع مجتمع البحث وفقاً للمؤهل العلمي .

مدة الخدمة في العمل:

جدول 8 : توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمدة الخدمة في العمل

| مدة الخدمة في العمل | العدد | % |
|---------------------|-------|------|
| أقل من 5 سنوات | 6 | 2% |
| 5 وأقل من 10 سنوات | 33 | 11% |
| 10 وأقل من 15 سنة | 144 | 48% |
| 15 سنة فأكثر | 117 | 39% |
| المجموع | 300 | 100% |

ويتضح من الجدول رقم (7) أن الذين تبلغ مدة خدمتهم في العمل أقل من 5 سنوات يمثلون

نسبة 2% من عينة البحث ، والذين تبلغ مدة خدمتهم في العمل 5 سنوات لأقل من 10 سنوات

يمثلون نسبة 11% ، أما الذين تبلغ مدة خدمتهم في العمل من 10 سنوات لأقل من 15 سنة فيمثلون

نسبة 48% ، والذين تبلغ مدة خدمتهم في العمل أكثر من خمس عشرة سنة تبلغ نسبتهم 39% من عينة البحث.

وخلص من ذلك أن الأفراد الذين تبلغ مدة خدمتهم في العمل عشر سنوات لأقل من خمسة

عشرة سنة يمثلون عينة البحث ، يليهم من تبلغ مدة خدمتهم في العمل أكثر من خمسة عشرة سنة وهو ما يتطابق مع توزيع مجتمع البحث وفقاً لمدة الخدمة بالعمل.

شكل 8 : التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمدة الخدمة في العمل



جدول 8 : توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للفئة الوظيفية

| الوظيفة الحالية | العدد | % |
|-----------------|-------|------|
| مدير عام | 6 | 2% |
| مدير إدارة | 15 | 5% |
| رئيس قسم | 66 | 22% |
| موظف | 213 | 71% |
| الجموع | 300 | 100% |

شكل 9 : التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة البحث وفقاً للفئة الوظيفية



ويتضح من الجدول رقم (8) أن الذين يشغلون وظيفة مدير عام يمثلون نسبة 2% من عينة

البحث، وأن من يشغلون وظيفة مدير إدارة تبلغ نسبتهم 5% ، أما من يشغلون وظيفة رئيس قسم

فيمثلون نسبة 12% من عينة البحث، وأخيراً تمثل فئة الموظفين نسبة 71% من العينة.

ونخلص من ذلك أن الموظفين يمثلون غالبية عينة البحث، يليهم فئة رؤساء الأقسام وهو

ما يتطلب مع توزيع مجتمع البحث وفقاً للفئة الوظيفية.

عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة:

جدول 9: توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لعدد الدورات التدريبية

| عدد الدورات التدريبية | العدد | % |
|-----------------------|-------|------|
| لم يحصل على أي دورة | 45 | 15% |
| حصل على دورة واحدة | 75 | 25% |
| حصل على دورتان | 150 | 50% |
| حصل على 3 دورات فأكثر | 30 | 10% |
| المجموع | 300 | 100% |

شكل 10: التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة البحث وفقاً لعدد الدورات التدريبية



ويتضح من الجدول رقم (9) أن عدد الأفراد الذين لم يحصلوا على أي دورة تدريبية في مجال إدارة المعرفة يمثلون نسبة 15 % من عينة البحث، والذين حصلوا على دورة واحدة في مجال إدارة المعرفة يمثلون نسبة 25 % ، أما الذين حصلوا على دورتان في مجال إدارة المعرفة فيمثلون نسبة 50%، والذين حصلوا على ثلاث دورات فأكثر تبلغ نسبتهم 10 % من عينة البحث.

ونخلص من ذلك أن الأفراد الذين حصلوا على دورتان في مجال إدارة المعرفة يمثلون غالبية عينة البحث، يليهم الأفراد الذين حصلوا على دورة واحدة في مجال إدارة المعرفة وهو ما يتطابق مع توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لعدد الدورات التي حصلوا عليها في مجال إدارة المعرفة من واقع البيانات التي حصل عليها الباحث من قسم التدريب بالديوان

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 الجامعة الإسلامية العلوم الإسلامية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

القسم الثاني : الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة :

المحور الأول : مدى توافر المتطلبات التنظيمية لإدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني

تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث حول

مدى توافر المتطلبات التنظيمية لإدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية كما هو موضح بالجدول رقم (10):

جدول 10 : مدى توافر المتطلبات التنظيمية لإدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني

| م | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | متوسط حسابي | انحراف معياري | ترتيب |
|----|---------------|----------|-------|-------|------------|-------------|---------------|-------|
| 9 | 39 | 36 | 30 | 102 | 93 | 3.56 | 0.54 | 1 |
| | 13 | 12 | 10 | 34 | 31 | | | |
| 8 | 39 | 51 | 24 | 114 | 72 | 3.42 | 0.59 | 2 |
| | 13 | 11 | 8 | 38 | 24 | | | |
| 3 | 57 | 36 | 81 | 87 | 39 | 3.07 | 0.67 | 3 |
| | 19 | 22 | 27 | 29 | 13 | | | |
| 1 | 48 | 102 | 39 | 60 | 51 | 2.87 | 0.74 | 4 |
| | 16 | 34 | 13 | 20 | 17 | | | |
| 10 | 63 | 87 | 21 | 93 | 36 | 2.83 | 0.71 | 5 |
| | 21 | 29 | 7 | 31 | 12 | | | |
| 7 | 48 | 117 | 24 | 69 | 42 | 2.81 | 0.69 | 6 |
| | 16 | 39 | 8 | 23 | 14 | | | |

| م | العبارة | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | متوسط حسابي | إعتراف معياري | ترتيب |
|---|--|---------------|----------|-------|-------|------------|-------------|---------------|-------|
| 6 | يوجد تدوير وظيفي ممنهج لزيادة تقاسم وتشارك المعرفة. | 105 | 99 | 6 | 57 | 33 | 2.40 | 0.78 | 7 |
| | | 35 | 33 | 2 | 19 | 11 | | | |
| 4 | يتم تطبيق اللاهوتية في العمل لتوفير فرص تقاسم المعرفة. | 99 | 111 | 21 | 42 | 27 | 2.30 | 0.48 | 8 |
| | | 33 | 37 | 7 | 14 | 9 | | | |
| 5 | توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة بالديوان | 126 | 123 | 18 | 24 | 9 | 1.90 | 0.63 | 9 |
| | | 42 | 41 | 6 | 8 | 3 | | | |
| 2 | لا بد من وجود وحدة تنظيمية متخصصة لإدارة المعرفة. | 147 | 99 | 36 | 12 | 6 | 1.77 | 0.56 | 10 |
| | | 49 | 33 | 12 | 4 | 2 | | | |
| | المتوسط الحسابي العام لإستجابات عينة البحث نحو عبارات المحور | | | | | | 2.67 | 0.67 | |

يوضح الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام نحو عبارات المحور على توافر المتطلبات التنظيمية لإدارة

المعرفة بديوان البلاط السلطاني يبلغ (2.67) الإعتراف المعياري قدره (0.67) ، ويشير ذلك إلى أن أفراد

عينة البحث "محايدون" أي أنهم غير متأكدين إن كانت المتطلبات التنظيمية لإدارة المعرفة متوفرة أو غير

متوفرة ، ويشير ذلك إلى أن هناك بعض المتطلبات التنظيمية اللازمة لإدارة المعرفة متوفرة ولكنها غير

كافية لتفعيل إدارة المعرفة والاستفادة منها كأسلوب ومنهج إداري حديث أثبت جدارته في منظمات

الأعمال الحديثة في عصر ثورة المعلومات والعولمة واقتصاد المعرفة.

فيما يلي واقع توافر المتطلبات التنظيمية لإدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني، كما يراها أفراد

عينة البحث حسب تحققها تنازلياً :

العبارة رقم (9) : "تتم الإدارة بنمط العمل الجماعي من خلال فرق العمل"

وقد جاء ترتيبها في المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.56) ، أي أن أفراد عينة

البحث (موافقون) على أن إدارة ديوان البلاط السلطاني تتم بنمط العمل الجماعي من خلال فرق

العمل، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (65%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على هذه

العبارة (25%) ، ويشير ذلك إلى إدراك القائمين على إدارة ديوان البلاط السلطاني لأهمية فرق العمل

في عملية نقل وتشريك كل من المعرفة الضمنية والصريحة بين العاملين حيث أن فرق العمل تتيح

الفرصة لتبادل المعلومات والمعارف وزيادة فاعلية الاتصالات بين العاملين في كافة المستويات

التنظيمية، كما أنها تساعد على تشخيص مشاكل العمل وطرح الحلول بطرق ابداعية.

ويتفق ذلك مع دراسة أبوقبة الذي أوصى بضرورة تبنى الإدارة العليا فلسفة إدارية وأساليب

تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة مثل نمط العمل الجماعي من خلال فرق العمل⁽¹⁾.

العبارة رقم (8) : " تعمل الإدارة العليا على خفض مستوى التخصص وتقسيم العمل"

وقد جاء ترتيبها في المرتبة الثانية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.42) ، أي أن أفراد عينة

البحث (موافقون) على أن إدارة ديوان البلاط السلطاني تعمل على خفض مستوى التخصص وتقسيم

العمل، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (62%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على

هذه العبارة (30%)، ويشير ذلك إلى إدراك الإدارة العليا بالديوان لأهمية خفض مستوى التخصص

(1) أبوقبة، 2004. مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن. ص.17.

وتقسيم العمل من خلال توسيع الوظائف وتمكين العاملين والاثراء الوظيفي بما يسمح لهم باكتساب المزيد من المعارف والخبرات في مجالات العمل المتعددة.

ويتفق ذلك مع العديد من الدراسات في مجال العلوم السلوكية التي أظهرت أن زيادة التخصص يؤدي إلى انحرار نفسية على الفرد كالتأثير على طموحات ومواهب الأفراد أثناء آدائهم للأعمال، حيث يصبحون مهتمين للعمل المتخصص الذي يقومون به، فلا تكون لديهم الفرصة في الاستفادة مما لديهم من مواهب وقدرات ومهارات متعددة⁽¹⁾.

العبارة رقم (3) " يتم تنظيم الأفراد في شكل فرق ذاتية الإدارة "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة الثالثة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.07) ، ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث "محايدون" أي أنهم غير متأكدين إن كان يتم تنظيم الأفراد في شكل فرق ذاتية الإدارة أم لا، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (42%)، وبلغت نسبة المحايدين (27%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على هذه العبارة (31%) .

ويفسر الباحث ذلك بأن بعض إدارات العروان تفضل تنظيم الأفراد في شكل فرق ذاتية الإدارة نظراً لطبيعة العمل بها والذي يتطلب سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثل مجموعة العمليات، كما توجد إدارات أخرى لاتلجأ إلى هذا الأسلوب وتميل إلى المركزية الإدارية ، وتشير الدراسات إلى أن تنظيم الأفراد في شكل فرق ذاتية الإدارة يعد أحد الأساليب الهامة التي تشجع على الابداع واقتسام المعرفة⁽²⁾.

(1) الكيسي. 2002. إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي. ص.23.

(2) فيفر. 2004. تصميم الهيكل التنظيمي لتحقيق النجاح في الاقتصاد المبني على المعرفة. ص.298.

العبارة رقم (1) : " الهيكل التنظيمي الحالي للديوان يساعد على تطبيق إدارة المعرفة"

وقد جاء ترتيبها في المرتبة الرابعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.87) ، ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث "محايدون" أي أنهم غير متأكدين إن كان الهيكل التنظيمي الحالي للديوان يساعد على تطبيق إدارة المعرفة أم لا، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (37 %)، وبلغت نسبة المحايدين (13%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على هذه العبارة (50%).

ويفسر الباحث ذلك بأن تنظيم بعض إدارات الديوان يميل إلى الهيكل العضوي المفلطح المعروف بمرور الوقت وسرعة استجابته للتغيرات البيئية ويتم ذلك من خلال تقسيم الإدارة إلى عدة مجموعات عمل ذاتية الإدارة، كما توجد إدارات أخرى تتمسك بالهيكل الوظيفي التقليدي المعروف بجموده وهو مالا يناسب تطبيق إدارة المعرفة .

وتشير الدراسات إلى أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في المنظمات المعرفية وذلك لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس تقوم على التعاون والثقة، لأن إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية في العمل وذلك بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، واطاحة الفرصة أمام المرؤوسين إلى الاطلاع على كافة المعلومات⁽¹⁾.

العبارة رقم (10): " تشجع النظم الإدارية للديوان على تطبيق الأفراد للمعرفة المحسبة في واجباتهم اليومية "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة الخامسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.83) ، ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث "محايدون" أي أنهم غير متأكدين إن كانت النظم الإدارية للديوان تشجع على

تطبيق الأفراد للمعرفة المكتسبة في واجباتهم اليومية أم لا، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (43%)، وبلغت نسبة المحايدون (7%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على هذه العبارة (50%).

ويفسر الباحث ذلك بأن بعض إدارات الديوان يتم تنظيمها في شكل هيكل عضوي مفلطح من خلال تقسيم الادارة إلى عدة مجموعات عمل ذاتية الادارة ، مما يؤدي إلى تقليل المستويات الهرمية ونطاق الإشراف، أما الإدارات التي تتمسك بالهيكل الوظيفي التقليدي تتعدد بها مستويات الاشراف وتأخذ الشكل الهرمي المعروف بجمود.

وتشير دراسة فيفسر إلى أنه على المنظمات - التي ترغب في تطبيق مدخل إدارة المعرفة والاستفادة من المعرفة الضمنية المخزونة لدى موارد البشرية - أن تعيد النظر في المبادئ الأساسية لتصميم هيكلها التنظيمية، وطرح العديد من العناصر التي تشجع على الابداع وتشارك المعرفة وتنمية المهارات من أهمها خفض المستويات الهرمية والاسرافية لتقريب المستويات التنظيمية⁽¹⁾.

العبارة رقم (7): المناخ التنظيمي يشجع العاملين على الإبداع والابتكار وتشارك المعرفة

وقد جاء ترتيبها في المرتبة السادسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.81) ، ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث "محايدون" أي أنهم غير متأكدون إن كان المناخ التنظيمي يشجع العاملين على الإبداع والابتكار وتشارك المعرفة أم لا، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (37%)، وبلغت نسبة المحايدون (8%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على هذه العبارة (55%) ويفسر الباحث ذلك بأن المناخ التنظيمي السائد في ديوان البلاط السلطاني لا يتضمن كل العناصر التي تشجع العاملين على الابداع والابتكار وتشارك المعرفة، وهذا المناخ التنظيمي غير داعم لتطبيق إدارة المعرفة.

(1) فيفر، 2004. تصميم الهيكل التنظيمي لتحقيق النجاح في الاقتصاد المبني على المعرفة. ص. 257.

ويتفق ذلك مع رأي السلمى حيث يرى أنه من الضروري تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لتطبيق إدارة المعرفة من خلال التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة، وتنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل المتكاملة، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بما يتناسب مع المستوى المعرفي للأفراد، وتشجيع نمط القيادة الادارية المساندة للمعلمين ذوي المعرفة والمؤيد لتمكينهم من المشاركة بفعالية في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات⁽¹⁾.

العبارة رقم (6) : "يوجد تدوير وظيفي ممنهج لزيادة تقاسم وتشارك المعرفة "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة السابعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.40) ، أى أن أفراد عينة البحث (غير موافقين) على أنه يوجد تدوير وظيفي ممنهج لزيادة تقاسم وتشارك المعرفة في ديوان البلاط السلطاني، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (30%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على هذه العبارة (68%) ويتناقض ذلك مع ما أنشأه أفراد عينة البحث من قبل في العبارة رقم (8) من أن إدارة الديوان تعمل على خفض مستوى التخصص وتقسيم العمل، ويكشف ذلك التناقض عن وجود تدوير وظيفي لكنه غير ممنهج أو مخطط، وأن عملية التدوير الوظيفي تتم بصورة إضطرارية أو عشوائية نتيجة خلو بعض الوظائف بسبب طارئة وإضطراب إدارة الديوان لشغل هذه الوظيفة بنقل أو انتداب أحد الموظفين من وظيفة أخرى مماثلة في الدرجة الوظيفية أو متطلباتها .

العبارة رقم (4) : " يتم تطبيق اللامركزية في العمل لتوفير فرصة تقاسم المعرفة "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة الثامنة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.30) ، أى أن أفراد عينة

البحث (غير موافقين) على أنه يتم تطبيق اللامركزية في العمل لتوفير فرصة تقاسم وتشارك المعرفة

بديوان البلاط السلطاني، حيث بلغت نسبة الموافقون على هذه العبارة (23%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على هذه العبارة (70%).

ويرى الباحث أن المركزية تقوم على تركيز صلاحية صنع القرار في يد الإدارة العليا مما يتعارض مع بناء وتنظيم المعرفة الذي يحتاج إلى درجة عالية من اللامركزية للإستفادة من خبرات وتجارب العاملين ، وتحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة صريحة، وذلك من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وعملية التخطيط وتبادل المعلومات بما يخلق فرص كبيرة لدعم توليد المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية، وكذلك بث ثقافة التعاون بين العاملين، والشعور بالمسئولية تجاه المنظمة العبارة رقم (5) : "توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة بالديوان"

وقد جاء ترتيبها في المرتبة التاسعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.90) ، أي أن أفراد عينة البحث (غير موافقين) على أنه توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني، حيث بلغت نسبة الموافقون على هذه العبارة (11%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين عليها (83%).

ويتفق ذلك مع ماذهب إليه الباحث في بداية بحثه عندما أشار في مشكلة البحث أن تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني يتم بصورة شكيبة وليس من خلال منظور علمي منظم في إطار استراتيجية محددة تأخذ في اعتبارها واقع المجتمع العلمي سريع النمو والتطور ويتفق ذلك أيضاً مع رأي (بيركنشاو) Birkinshaw الذي يرى أن بناء استراتيجية للمعرفة يعد من أهم المتطلبات التنظيمية لإدارة المعرفة، ويشير أيضاً إلى دور استراتيجية المعرفة في تنمية القدرة التنظيمية على اكتساب وخلق وتراكم واستغلال المعرفة، كما يرى أن العنصر الأهم في استراتيجية

المعرفة هو التصور العقلي لرؤية متصلة بنوعية المعرفة الواجب خلقها وتنميتها ثم تطبيقها إجرائياً في صورة نظام إداري للتنفيذ⁽¹⁾.

العبارة رقم (2) : "توجد وحدة تنظيمية متخصصة لإدارة المعرفة"

وقد جاء ترتيبها في المرتبة العاشرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.77) ، أى أن أفراد عينة البحث (غير موافقين بشدة) على أنه توجد وحدة تنظيمية متخصصة لإدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (6%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على هذه العبارة (82%)

ويرى الباحث أن ذلك يعرقل تطبيق إدارة المعرفة بالديوان والاستفادة منها، ويتفق ذلك مع رأي منظمة الإسكوا التابعة للأمم المتحدة التي تؤكد على ضرورة أن تنشئ المنظمات إدارة خاصة للمعرفة يتولاها شخص (مدير إدارة المعرفة) تكون مهمته تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعارف والمعارف، كما تقع عليه مسؤولية تأسيس فريق المعرفة (أفراد المعرفة)، وأيضاً تأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك⁽²⁾.

(1) توفيق، 2007. الإدارة بالمعرفة. ط 2. ص. 119.

(2) الملكاوي، 2006. إدارة المعرفة "الممارسات والفاهيم". ص. 185.

إختبار الفرضية الفرعية الأولى H_{01} :

تنص هذه الفرضية على : "عدم توافر المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بديوان

البلاط السلطاني"

وقد تم استخدام المتوسط العام الحسابي والانحراف المعياري والاختبار التائي (t-test) لاختبار

هذه الفرضية كما يتضح من جدول رقم (11) التالي :

جدول 11 : إختبار الفرضية الفرعية الأولى H_{01}

| عدد عبارات المحور | عدد مقدرات العينة | المتوسط العام الحسابي | الانحراف المعياري | t-test | درجات الحرية df | مستوى الدلالة |
|-------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|--------|-----------------|---------------|
| 10 | 100 | 2.67 | 0.67 | 10.013 | 299 | * 0.00 |

ويتضح من الجدول رقم (11) أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 وبالتالي يمكن رفض فرضية

العدم الفرعية الأولى "عدم توافر المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بديوان البلاط

السلطاني" ، ومن ثم يتم قبول الفرض البديهي أي أن "توافر المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة

المعرفة بديوان البلاط السلطاني".

المحور الثاني : مدى توافر المتطلبات البشرية لإدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني

تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث

حول مدى توافر المتطلبات البشرية لإدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية كما هو موضح بالجدول رقم (12) :

جدول 12 : مدى توافر المتطلبات البشرية لإدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني

| م | العبارة | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | إشغاف معياري | ترتيب |
|----|--|---------------------|-------------|-------|-------|---------------|-----------------|-------|
| 9 | يدرك العاملون أهمية تطبيق إدارة المعرفة لحل مشاكل المستقبل وتحقيق رضاهم | 9 | 51 | 30 | 120 | 90 | 0.74 | 1 |
| | | 3% | 17 | 10 | 40 | 30 | | |
| 7 | توجد استراتيجية لتنمية واستغلال رأس المال الفكري المتاح بالديوان | 63 | 108 | 18 | 66 | 45 | 0.67 | 2 |
| | | 21% | 36 | 6 | 22 | 15 | | |
| 4 | يتم الاستفادة من المستشارين ويون يتم الخبرة المتخصصة في مجال إدارة المعرفة . | 60 | 108 | 63 | 30 | 39 | 0.83 | 3 |
| | | 20 | 36 | 21 | 10 | 13 | | |
| 6 | توجد خطة استراتيجية لاستقطاب كفاءات بشرية متخصصة في المجالات المرتبطة بإدارة المعرفة . | 60 | 108 | 51 | 15 | 6 | 0.89 | 4 |
| | | 20% | 56 | 17 | 5 | 2 | | |
| 2 | تتاح لعاملي المعرفة فرصة الحصول على المعرفة من خلال التدريب والمؤتمرات والندوات. | 105 | 108 | 39 | 42 | 6 | 0.59 | 5 |
| | | 35% | 36 | 13 | 14 | 2 | | |
| 1 | توجد كفاءات بشرية متخصصة توكل إليها عملية إدارة المعرفة. | 120 | 117 | 9 | 30 | 24 | 0.65 | 6 |
| | | 40% | 39 | 3 | 10 | 8 | | |
| 10 | تستخدم المكافآت لتشجيع العاملين على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة صريحة | 84 | 156 | 30 | 27 | 3 | 0.73 | 7 |
| | | 28% | 52 | 10 | 9 | 1 | | |
| 3 | يتم طرح برامج تدريب متخصصة تساهم في تفعيل إدارة المعرفة. | 120 | 114 | 21 | 36 | 9 | 0.81 | 8 |
| | | 40% | 38 | 7 | 12 | 3 | | |

| | | | | | | | | | | |
|----|------|------|--|----|----|------|-----|---|---|---|
| 9 | 0.73 | 1.89 | 6 | 15 | 18 | 168 | 93 | ت | 8 | يتم باستمرار تنظيم برامج حوارية ومنتديات وورش عمل للمساهمة في تقاسم المعرفة الضمنية |
| | | | 2 | 5 | 6 | 56 | 31 | % | | |
| 10 | 0.65 | 1.85 | 9 | 6 | 21 | 153 | 111 | ت | 5 | يوجد اليوم متخصص يتولى مسؤولية قيادة إدارة المعرفة بالديوان . |
| | | | 3 | 2 | 7 | 51 | 37 | % | | |
| | | | المتوسط الحسابي العام لإستجابات عينة البحث نحو عبارات المحور | | | | | | | |
| | | | 0.72 | | | 2.32 | | | | |

يوضح الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي العام لمحور مدى توافر المتطلبات البشرية لإدارة المعرفة بالديوان البلاط السلطاني يبلغ (2.32) بانحراف معياري قدره (0.72) ، ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث " غير موافقين " على توافر المتطلبات البشرية اللازمة لإدارة المعرفة بالديوان، ومعنى ذلك أن هذه المتطلبات غير متوفرة من وجهة نظر عينة البحث، ويشير ذلك إلى أنه لا يتم تهيئة وتنمية الموارد البشرية بالشكل المطلوب لتفعيل إدارة المعرفة بالديوان كما يشير ذلك إلى ضعف الاستثمار في رأس المال الفكري .

وفيما يلي واقع توافر المتطلبات البشرية لإدارة المعرفة بالديوان البلاط السلطاني، كما يراها أفراد عينة البحث حسب تحققها تنازلياً :

العبارة رقم (9): " يدرك العاملون أهمية تطبيق إدارة المعرفة لحل مشاكل المستفيدين وإشباع حاجاتهم وتحقيق مستويات أعلى من رضاهم "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.75) ، أي أن أفراد عينة

البحث (موافقون) على أن العاملين بالديوان البلاط السلطاني يدركون أهمية تطبيق إدارة المعرفة لحل

مشاكل المستفيدين من الخدمات التي يقدمها الديوان للجمهور وإشباع حاجاتهم وتحقيق مستويات

أعلى من رضاهم ، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (70%) ، بينما بلغت نسبة الغير

موافقين على هذه العبارة (20%)، ويشير ذلك إلى إقتناع العاملين بمنهج إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث يمكن من خلال تطبيقه حل مشاكل جمهور المتعاملين والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة لهم وابتكار المزيد من الخدمات بما يحقق اشباع رغباتهم وحاجاتهم وبالتالي تحقيق مستويات أعلى من رضاهم.

ويتفق ذلك مع دراسة الملاك والأثري والتي توصلت إلى أن غالبية العاملين في القطاعين الحكومي والخاص الذين أجريت عليهم الدراسة يرون أن إدارة المعرفة تعد من أهم المناهج الإدارية الحديثة المهتمين بتطوير أداء ونمو منظماتهم.

العبارة رقم (7): "توجد استراتيجيات لتنمية واستغلال رأس المال الفكري المتاح بالديوان "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة الثالثة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.75) ، ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث "محايدون" أي أنهم غير متأكدين من وجود استراتيجيات لتنمية واستغلال رأس المال الفكري المتاح بالديوان، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (35%) ، وبلغت نسبة المحايدين (6%) ، بينما بلغت نسبة الغير موافقين على هذه العبارة (57%).

ويفسر الباحث ذلك بأن استراتيجيات تنمية واستغلال رأس المال الفكري التي تطبقها إدارة الموارد البشرية بالديوان غير واضحة وغير معلنة كما أنها لا تحظى بقبول وتأييد معظم العاملين نتيجة عدم مشاركتهم في إعدادها ومن ثم لا يشعرون بأثرها ويعود ذلك إلى أن (57%) من أفراد عينة الدراسة ينكرون وجود مثل هذه الاستراتيجيات، وأن (6%) من أفراد عينة الدراسة محايدون أي غير متأكدين من وجودها.

ويتطلب ذلك ضرورة مراجعة استراتيجية تنمية الموارد البشرية للديوان وإعداد استراتيجية جديدة يشارك العاملون في إعدادها على أن تعمل هذه الاستراتيجية على تنمية القدرات الفكرية للعاملين وإطلاق طاقاتهم الذهنية وزيادة حجم الاستثمارات الموجهة نحو تنمية واستغلال رأس المال الفكري وزيادة الوصول المعرفي للموارد البشرية، إضافة إلى ضرورة الإعلان عن تطبيق هذه الاستراتيجية وتعريف العاملين بأهدافها ومراحلها من خلال وسائل الاتصال المختلفة مثل طبع كتيبات أو نشرات داخلية بمضمونها توزع على العاملين.

العبارة رقم (1): "يتم الاستفادة من المستشارين وبيوت الخبرة المتخصصة في مجال إدارة المعرفة" وقد جاء ترتيبها في المرتبة الثالثة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.60)، ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث "محايدون" أي أنهم غير متأكدين إن كان يتم الاستفادة من المستشارين وبيوت الخبرة المتخصصة في مجال إدارة المعرفة أم لا، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (23%)، وبلغت نسبة الذين لا يدرون (21%)، بينما بلغت نسبة الغير موافقين على هذه العبارة (56%).

ويشير ذلك إلى أن تعاون الديوان مع المستشارين وبيوت الخبرة المتخصصة في مجال إدارة المعرفة لا يتم بصورة منتظمة أو وفقاً لاستراتيجية واضحة تقوم على الاستفادة من تلك الجهات في إعداد برامج التدريب الحديثة لتنمية مهارات وقدرات العاملين وزيادة رضاهم المعرفي واستغلال مخزون المعرفة الضمنية لديهم وتحويله إلى معرفة صريحة، إضافة إلى الاستفادة من خدائهم الجهات المتخصصة في إعداد وصياغة نموذج علمي ومنهج خاص بالديوان لتفعيل تطبيق إدارة المعرفة.

العبارة رقم (6) : " توجد خطة استراتيجية لاستقطاب كفاءات بشرية متخصصة في المجالات المرتبطة بإدارة المعرفة "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة الرابعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.13) ، أي أن أفراد عينة البحث (غير موافقين) على أنه توجد خطة استراتيجية لاستقطاب كفاءات بشرية متخصصة في المجالات المرتبطة بإدارة المعرفة، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (7%) ، بينما بلغت نسبة الغير موافقين على هذه العبارة (76%)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد خطة استراتيجية لاستقطاب كفاءات بشرية متخصصة في المجالات المرتبطة بإدارة المعرفة على الرغم من أن الموارد البشرية المتخصصة في مجالات إدارة المعرفة تعد من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، حيث تعتمد إدارة المعرفة على آليات مغايرة للإدارة التقليدية، ولذا لا بد من إيجاد كفاءات بشرية متخصصة توكل إليها عملية إدارة المعرفة.

العبارة رقم (2): " تتاح لعاملي المعرفة فرصة التعلم والحصول على المعلومات والمعرفة المناسبة من خلال التدريب والمؤتمرات والندوات "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة الخامسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.11) ، أي أن أفراد عينة البحث (غير موافقين) على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (16%)، بينما بلغت نسبة الغير موافقين على هذه العبارة (71%)، ومعنى ذلك أنه لا تتاح لعاملي المعرفة فرصة التعلم والحصول على المعلومات والمعرفة المناسبة من خلال التدريب والمؤتمرات والندوات.

ويعد ذلك مؤشراً على تردي واقع إدارة المعرفة بالديوان لأن عاملي المعرفة يعتبرون من أهم مقومات إدارة المعرفة، وعليهم يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها حيث يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالأنشطة اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بإعداد وإدارة

البرمجيات اللازمة ذات العلاقة، لذلك يرى "جاد الرب" ضرورة أن تتاح لهم فرصة التعلم والحصول على المعلومات والمعرفة المناسبة سواء من خلال التدريب أو المؤتمرات والندوات، والتي من خلالها يستطيعون تبادل الأفكار ويحصلون على التدريب لصقل أفكارهم⁽¹⁾.

العبارة رقم (1) : "توجد كفاءات بشرية متخصصة توكل إليها عملية إدارة المعرفة "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة السادسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.07) ، أى أن أفراد عينة البحث (غير موافقين) على أن عملية إدارة المعرفة توكل إلى كفاءات بشرية متخصصة ، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (18%)، بينما بلغت نسبة الغير موافقين على هذه العبارة (79%). ويشير ذلك ضمناً إلى أنه يتم إدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني من قبل غير المتخصصين، ويفسر ذلك ترددي واقع إدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني فعملية إدارة المعرفة يجب أن توكل إلى المتخصصين من ذوي الكفاءة ليتموا بالإشراف على تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة إضافة إلى إدارة العلاقات مع مزودى المعلومات والمعرفة الخارجيين ومناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها، وكذلك الإشراف على تصميم وتنفيذ مداخل ترميز المعرفة الخاصة بالمنظمة، ورسم خريطة لمخزون المعرفة واعداد وتطوير استراتيجيات المعرفة وكلها مهام وأنشطة تحتاج إلى كفاءات على درجة عالية من التخصص في مجالات المعرفة المختلفة⁽²⁾.

(1) جاد الرب. 2006. إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية. ص. 113.

(2) حجازي. 2005. إدارة المعرفة " مدخل نظري". ص. 76.

العبارة رقم (10) : " يتم تشجيع العاملين على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة صريحة باستخدام أنظمة المكافآت والتعويض "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة السابعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.03) ، أي أن أفراد عينة البحث (غير موافقين) على أنه يتم تشجيع العاملين على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة صريحة باستخدام أنظمة المكافآت والتعويض، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (10%)، بينما بلغت نسبة الغير موافقين على هذه العبارة (80%).

لذلك يرى الباحث أن ديوان البلاط السلطاني يفقد الكثير من المعرفة الضمنية المختزنة في عقول موظفيه بسبب سوء إدارة هذا النوع من المعرفة وعدم وجود أنظمة للمكافآت والتعويض تشجعهم على إخراج هذا النوع من المعرفة المضمرة وتحويله إلى معرفة صريحة يمكن تقاسمها والاستفادة منها خاصة أن عدد كبير من العاملين يعدون من الوافدين والأجانب، ويتفق ذلك مع ما إقترحه كوكيز Coakes والذي يرى أنه على أي منظمة تريد أن تدير معرفتها المختزنة في عقول موظفيها، إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة.

العبارة رقم (3) : " يتم طرح برامج تدريب متخصصة تساهم في تفعيل إدارة المعرفة "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة الثامنة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.00) ، أي أن أفراد عينة البحث (غير موافقين) على أنه يتم طرح برامج تدريب متخصصة تساهم في تفعيل إدارة المعرفة، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (15%)، بينما بلغت نسبة الغير موافقين على هذه العبارة (78%).

ويرى الباحث أنه يترتب على هذه النتيجة ضرورة إعادة النظر في خطة تنمية الموارد البشرية، وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم أثر التدريب، فمن المهم أن تتضمن خطة التدريب السنوية العديد من البرامج التدريبية والتأهيلية المتخصصة في المجالات المرتبطة بتفعيل إدارة المعرفة، كالبرامج المتعلقة بالتنمية الذاتية والتفكير الاستراتيجي، وبرامج حل المشكلات، وبرامج التعامل مع فرق العمل، وبرامج التنمية الإبداعية.

العبارة رقم (8): " يتم باستمرار تنظيم برامج حوارية ومنتديات وورش عمل للمساهمة في تقاسم المعرفة الضمنية"

وقد جاء ترتيبها في المرتبة التاسعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.89) ، أي أن أفراد عينة البحث (غير موافقين) على أنه يتم باستمرار تنظيم برامج حوارية ومنتديات وورش عمل للمساهمة في تقاسم المعرفة الضمنية، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (7%)، بينما بلغت نسبة الغير موافقين على هذه العبارة (87%)، ويؤكد ذلك ماذهب إليه أفراد عينة البحث من قبل في إجاباتهم على العبارة رقم (10) حيث اعترضوا على أنه يتم تشجيع العاملين على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة صريحة باستخدام أنظمة المكافآت والتعويض.

ويشير ذلك إلى عدم إدراك إدارة الديوان لأهمية عمليّة تقاسم المعرفة الضمنية على الرغم من وجود عدد كبير من الأجانب والوافدين ضمن موظفي الديوان، وهم من يمتلكون رصيد معرفي ضمني ضخم في مجالات تخصصهم، وفي ظل تبني سياسة إحلال العمالة العمانية محل العمالة الوافدة في ظل اتجاه هذه العمالة لترك وظائفها والعودة إلى بلادها مما يؤدي حتماً إلى فقد الديوان للكثير من

رصيد المعرفة الضمنية المخترن في عقول موظفيها بسبب سوء إدارة هذا النوع من المعرفة.

العبارة رقم (5) : " يوجد مدير متخصص يتولى مسؤولية قيادة إدارة المعرفة بالديوان "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة العاشرة ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.85) ، أى أن أفراد عينة البحث (غير موافق) على هذه العبارة، ويشير ذلك إلى عدم وجود مدير متخصص يتولى مسؤولية قيادة إدارة المعرفة بالديوان، ويرى الباحث أن عدم وجود هذا المدير يؤدي إلى تشتت عمليات إدارة المعرفة وعدم التركيز على نمط المعرفة الذى يحتاجه الديوان ، ويتفق ذلك مع رأي "حجازي" الذى يرى أن دور قائد المعرفة ضروري لقيادة تطوير استراتيجية المعرفة وأنه من أدوار الإدارة العليا، ويجب أن يعادل دور مدير إدارة الموارد البشرية، أو مدير إدارة نظم المعلومات⁽¹⁾.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية H_{02} :

تنص هذه الفرضية على : "عدم توافر المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني" .

وقد تم استخدام المتوسط العام الحسابي والانحراف المعياري والاختبار التائي (t-test) لاختبار هذه الفرضية كما يتضح من جدول رقم (13) التالي :

جدول 13 : إختبار الفرضية الفرعية الثانية H_{02}

| عدد عبارات المحور | عدد مفردات العينة | المتوسط العام الحسابي | الانحراف المعياري | t-test | درجات حرية df | مستوى الدلالة |
|-------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|--------|---------------|---------------|
| 10 | 300 | 2.32 | 0.72 | 3.628 | 299 | 0.023 |

ويتضح من الجدول رقم (13) أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبالتالي يتم قبول فرضية عدم الفرعية الثانية "عدم توافر المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني".

(1) حجازي، 2005. إدارة المعرفة "مدخل نظري". ص. 86.

المحور الثالث : مدى توافر المتطلبات التقنية لإدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني

تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث

حول مدى توافر المتطلبات التقنية لإدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية كما هو موضح بالجدول رقم (14) :

جدول 14 : مدى توافر المتطلبات التقنية لإدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني

| م | العبارة | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | متوسط حسابي | انحراف معياري | ترتيب |
|---|---|---------------|----------|-------|-------|------------|-------------|---------------|-------|
| 2 | تستخدم تقنيات حديثة تسهل نقل المعلومات. | 3 | 12 | 63 | 105 | 117 | 4.08 | 0.87 | 1 |
| | | 1% | 4 | 21 | 35 | 39 | | | |
| 1 | توجد شبكة اتصال داخلي (الإنترنت) تساهم في نشر وتوزيع وتشارك المعلومات. | 3 | 18 | 63 | 105 | 111 | 4.02 | 0.75 | 2 |
| | | 1% | 6 | 21 | 35 | 37 | | | |
| 4 | يقوم الديوان بتسهيل الاتصالات لنقل المعرفة لكافة الأفراد . | 2 | 15 | 66 | 120 | 96 | 3.97 | 0.93 | 3 |
| | | 11% | 5 | 22 | 40 | 32 | | | |
| 7 | يشارك الديوان في قواعد المعلومات العالمية ، وتسهيل وصول العاملين لها. | 1 | 12 | 66 | 105 | 102 | 3.90 | 0.49 | 4 |
| | | 5% | 4 | 22 | 35 | 34 | | | |
| 8 | يتم استخدام أحدث نظم تكنولوجيا المعلومات لترميز و تخزين المعرفة . | 15 | 36 | 54 | 108 | 87 | 3.73 | 0.68 | 5 |
| | | 5% | 12 | 18 | 36 | 29 | | | |
| 9 | يتم الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة في قاعدة المعرفة التنظيمية ومستودعات المعرفة . | 24 | 18 | 72 | 108 | 78 | 3.66 | 0.52 | 6 |
| | | 8% | 6 | 24 | 36 | 26 | | | |
| 6 | يتم تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي يمتلكها الديوان وتعزيز هذه الموارد وحمايتها باستمرار . | 30 | 18 | 78 | 99 | 75 | 3.57 | 0.94 | 7 |
| | | 10% | 6 | 26 | 33 | 25 | | | |

| | | | | | | | | | | |
|----|------|------|--|------|----|-----|----|---|----|---|
| 8 | 1.03 | 3.43 | 81 | 75 | 78 | 24 | 42 | ت | 10 | يتم استخدام تكنولوجيا معلومات التفكير والإبتكار لإيجاد حلول معرفية للمشكلات التي يواجهها العاملون وجمهور المستفيدين |
| | | | 27 | 25 | 26 | 8 | 14 | % | | |
| 9 | 0.85 | 3.35 | 66 | 90 | 63 | 45 | 36 | ت | 3 | يتم الاهتمام بأدوات العمل التشاركي لتطوير ممارسات المعرفة الالكترونية والتشارك المعرفي . |
| | | | 22 | 30 | 21 | 15 | 12 | % | | |
| 10 | 0.76 | 2.13 | 15 | 24 | 42 | 120 | 99 | ت | 5 | يتوافر للديوان تكنولوجيا معلومات يمكن من خلالها تسيط المعرفة وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة متاحة لجميع العاملين. |
| | | | 5 | 8 | 14 | 40 | 33 | % | | |
| | | | المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة البحث نحو عبارات المحور | | | | | | | |
| | | | 0.93 | 3.58 | | | | | | |

يوضح الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي العام لمحور مدى توافر المتطلبات التقنية لإدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني يبلغ (3.58) بإختلاف معياري قدره (0.93) ، ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث "موافقون" على توافر المتطلبات التقنية اللازمة لإدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني، ومعنى ذلك أن العنصر التقني سيساهم بفاعلية في دعم كفاءة إدارة المعرفة بالديوان.

وفيما يلي واقع توافر المتطلبات التقنية لإدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني كما يراها أفراد عينة البحث حسب تحققها تنازلياً :

العبرة رقم (2) : " تستخدم تقنيات حديثة تسهل نقل المعلومات بين أفراد فرق العمل والهيئات الإدارية "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة الأولى ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.08) ، أى أن أفراد عينة

البحث (موافقون) على أن ديوان البلاط السلطاني يستخدم تقنيات حديثة تسهل نقل المعلومات بين

أفراد فرق العمل والوحدات الإدارية، حيث بلغت نسبة الموافقون على هذه العبارة (74%)، بينما بلغت نسبة الغير موافقين عليها (5%)، ويرى الباحث أن من شأن ذلك تهيئة بيئة ملائمة تساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة ونشر وتوزيع ومشاركة المعرفة.

العبارة رقم (1): " توجد شبكة اتصال داخلي (إنترنت) تساهم في نشر وتوزيع وتشارك المعرفة "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة الثانية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.02) ، أى أن أفراد عينة البحث (موافقون) على أنها توجد بديوان البلاط السلطاني شبكة إتصال داخلي (إنترنت) تساهم في نشر وتوزيع وتشارك المعرفة، حيث بلغت نسبة الموافقون على هذه العبارة (72%)، بينما بلغت نسبة الغير موافقين عليها (8%).

ومما لاشك فيه أن توافر مثل هذه الشبكة بالديوان أمر هام وضروري لضمان وصول المعرفة للمستفيدين منها، حيث أن توافر المعرفة في الديوان لا يعني استخدامها من قبل كل العاملين، أو الاستفادة منها في دعم أنشطة الابتكار والتطوير، إن أن ذلك كله يتوقف على مدى وجود قنوات ووسائل لنشر المعرفة وتبادلها على المستويين الفردي والجماعي، وبعد إتصال المنظمة لشبكة اتصال داخلي (إنترنت) أحد أهم وسائل التقنية الحديثة المستخدمة في توزيع المعرفة ونشرها بين العاملين العبارة رقم (4): "يقوم الديوان بتسهيل الاتصالات لنقل الأفكار والمعرفة لكافة الأفراد والوحدات التنظيمية "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة الثالثة ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.97) ، أى أن أفراد عينة البحث (موافقون) على أن ديوان البلاط السلطاني يقوم بتسهيل الاتصالات لنقل الأفكار والمعرفة لكافة الأفراد والوحدات التنظيمية، حيث بلغت نسبة الموافقون على هذه العبارة (72%)، بينما بلغت نسبة الغير موافقين عليها (6%).

ويرى الباحث أن من شأن ذلك دعم تطبيق إدارة المعرفة والاستفادة منها كمنهج إداري حديث أثبت كفاءته في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة وتحسين الأداء ويتفق مع ذلك رأي "الكيسي" حيث يرى أن توفير وسائل الاتصال والتفاعل بين مجموعات العمل والوحدات التنظيمية من خلال ورش العمل أو المنتديات الإلكترونية... وغيرها يساهم بفاعلية في توليد ونشر وتوزيع ومشاركة المعرفة⁽¹⁾.

العبارة رقم (7) : " يشترك الديوان في قواعد المعلومات العالمية، ويسهل وصول العاملين إلى هذه القواعد "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة الرابعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.90) ، أي أن أفراد عينة البحث (موافقون) على أن الديوان السلطاني يشترك في قواعد المعلومات العالمية، ويسهل وصول العاملين إلى هذه القواعد، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (69%)، بينما بلغت نسبة الغير موافقين عليها (9%)، وترجع أهمية ذلك إلى أن العنصر الذي يتم به إنتاج وتقديم المعلومات والمعرفة في عالم اليوم أسرع بكثير مما كان عليه من قبل، الأمر الذي جعل دورة حياة المعرفة تقصر بشكل واضح، ولذلك يجب أن تلجئ المنظمات إلى مصادر متعددة للمعرفة باستمرار وأن إرتباطها بقواعد المعلومات العالمية يعد أحد أهم الوسائل لتحقيق هذا الهدف.

العبارة رقم (8) : " يتم استخدام أحدث نظم تكنولوجيا المعلومات، وخلائط المعرفة وطرق متقدمة لترميز وخزن المعرفة تؤدي إلى الاستفادة من المعرفة التي تحتجزها ذاكرة الديوان بكل يسر وسهولة "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة الخامسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.73) ، أي أن أفراد عينة البحث (موافقون) على أنه يتم استخدام أحدث نظم تكنولوجيا المعلومات، وخلائط المعرفة وطرق

(1) الكيسي، 2005. إدارة المعرفة. ص. 95.

متقدمة لترميز و تخزين المعرفة تؤدي إلى الاستفادة من المعرفة التي تخزنها ذاكرة الديوان بكل يسرٍ وسهولة، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (55%)، بينما بلغت نسبة الغير موافقين عليها (17%).

وترجع أهمية ذلك إلى أنه يحدد التصنيفات الأساسية للمعلومات أو المعرفة التي تعكف المنظمة على العمل عليها، كما يساهم في تنظيم تخزين واسترجاع المعرفة، وتعد هذه العملية على قدرٍ كبيرٍ من الأهمية، وخصوصاً في منظمات الأعمال العربية التي تعاني من سوء تنظيم المعرفة الصريحة التي تخزنها ذاكرة المنظمة حيث تتضمن وثائق المنظمة كمّاً كبيراً من المعلومات تمثل كامل خبراتها وتجاربها، من خلال القرارات، والأنظمة، والتعليمات، والمخاطبات الرسمية، والتعاميم، والقضايا، التي باشرتها هذه الأجهزة منذ تاريخ إنشائها، وتمثل مصدراً هاماً للتعلم، ولكن تظل الاستفادة منها محدودة جداً، بحكم سوء تنظيمها، وعدم ترميزها، بالإضافة إلى الاستمرار في استخدام أنظمة الحفظ التقليدية .

كما أن المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، هي الأخرى، تفتقر للتنظيم والتصنيف الذي يمكن المستخدمين من الوصول إليها بسهولة، وهذا ما يجعل الاستفادة منظمات الأعمال العربية من المعرفة الصريحة محدودة وضعيفة في الوقت الراهن.

ولذلك يجب أن تبذل المنظمات العربية جهوداً مضاعفة في سبيل تنظيم مواردها المعرفية من خلال استخدام أنظمة تقنية المعلومات، ونظم تخطيط وإدارة الموارد وشبكات الحاسب الآلي، وخوائط المعرفة وتطوير طرائق متقدمة لترميز و تخزين المعرفة تؤدي إلى الاستفادة من المعلومات التي تخزنها ذاكرة المنظمة بسهولة.

العبارة رقم (9) : " يتم الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة في قاعدة المعرفة التنظيمية ومستودعات المعرفة باستخدام قواعد البيانات وأنظمة المعلومات المتاحة "

وقد جاء ترتيب هذه العبارة في المرتبة السادسة ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.66) ، أي أن أفراد عينة البحث (موافقون) على أنه يتم الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة في قاعدة المعرفة التنظيمية ومستودعات المعرفة باستخدام قواعد البيانات وأنظمة المعلومات المتاحة، حيث بلغت نسبة الموافقون على هذه العبارة (62%)، بينما بلغت نسبة الغير موافقين عليها (14%).

ويرى الباحث أن ذلك يعد مؤشراً على أن الجوانب التقنية في الديوان تساهم بفاعلية في عملية إدارة المعرفة فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة لدى المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل لحفظ المعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب.

إن أي نظام لإدارة المعرفة يتواءم بطبيعة الحال وجود نظم معلومات تكنولوجية متقدمة ومتكاملة يسهل الربط بينها ويتيح للمستخدمين إمكانية الوصول السريع للمعلومات في الوقت المناسب، وفي غياب مثل هذا النوع من التكنولوجيا يصبح التعامل مع المعلومات والمعرفة أمراً غير ذي جدوى.

العبارة رقم (6) : " يتم تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي يمتلكها الديوان وتعزيز هذه الموارد وحمايتها باستمرار "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة السابعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.57) ، أي أن أفراد عينة

البحث (موافقون) على أنه يتم تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي يمتلكها ديوان البلاط السلطاني

وتعزيز هذه الموارد وحمايتها باستمرار، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (58%)، بينما بلغت نسبة الغير موافقين عليها (16%).

ويتفق ذلك مع رأي "كنج" King حيث يرى أن المعرفة تحتاج إلى تحديث، ويجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد، ولا بد من التأكيد على أن المحافظة على المعرفة أمر حيوي ومهم جدا، خصوصا في المنظمات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الإستشارات الخارجية، كما أشار إلى أن المعرفة الموروثة من القيمة تحتاج إلى إعادة إغنائها لتصبح قابلة للتطبيق في مجالات أخرى، كما أن الإحتفاظ بالمعرفة مهم جدا.

العبارة رقم (10): "يتم استخدام تكنولوجيا معلومات التفكير والإبتكار لإيجاد حلول معرفية للمشكلات التي يواجهها العاملون ومهنيي المعلومات"

وقد جاء ترتيبها في المرتبة السابعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.43)، أي أن أفراد عينة البحث (موافقون) على أنه يتم استخدام تكنولوجيا معلومات التفكير والإبتكار لإيجاد حلول معرفية للمشكلات التي يواجهها العاملون ومهنيي المعلومات من ديوان البلاط السلطاني، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (52%)، بينما بلغت نسبة الغير موافقين عليها (22%).

ويرى الباحث أن أحد الأهداف الرئيسية لإدارة المعرفة هي زيادة نسبة الأفكار الإبداعية التي

يمكن تحويلها إلى ابتكارات وتقديم حلول مفيدة للمشكلات.

العبارة رقم (3): " يتم الاهتمام بأدوات العمل التشاركي لتطوير ممارسات المعرفة الإلكترونية والتشارك المعرفي "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة التاسعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.35) ، ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث "محايدون" أي أنهم غير متأكدين من أنه يتم الاهتمام بأدوات العمل التشاركي لتطوير ممارسات المعرفة الإلكترونية والتشارك المعرفي، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (52%)، وبلغت نسبة المحايدين (21%)، بينما بلغت نسبة المعارضين على هذه العبارة (27%).

ومعنى ذلك أن أفراد عينة البحث يرون أنه لا يتم الاهتمام بأدوات العمل التشاركي بالقدر الذي يسمح بتطوير ممارسات المعرفة الإلكترونية والتشارك المعرفي، وترجع أهمية هذه الأدوات إلى أنها تمكن من تحقيق التشارك بين الأفراد مهما كان موقعهم من خلال العديد من العمليات التي تؤدي إلكترونياً.

ويرى الباحث ضرورة إعطاء النظر في تفعيل استخدام أدوات العمل التشاركي مثل : المؤتمرات الفيديوية، والمؤتمرات السمعية أو الصوتية، والشبكات الداخلية والخارجية (الإنترنت، الإنترنت، والإكسترنات)، وبوابات المعرفة مثل البريد الإلكتروني، وغرف التخاطب، ومحركات البحث ، ومخططات تدفق العمل، والبرمجيات التي تسهل نقل المعلومات بين أفراد الفريق أو مجموعات العمل والوحدات الإدارية، وهي تسهل إنسيابية إجراءات العمل وتقلل تكلفة الوقت والجهد، وتساهم بفاعلية في تطوير ممارسات المعرفة وتشاركها.

العبارة رقم (5): "يتوافر للديوان تكنولوجيا معلومات يمكن من خلالها تنميط المعرفة وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة متاحة لجميع العاملين"

وقد جاء ترتيب هذه العبارة في المرتبة العاشرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.13)، أي أن أفراد عينة البحث (عبر موافقين) على هذه العبارة، وبمعنى آخر يرى أفراد عينة البحث أنه لا يتوافر للديوان تكنولوجيا معلومات يمكن من خلالها تنميط المعرفة وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة متاحة لجميع العاملين، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (13%)، بينما بلغت نسبة المعارضين على هذه العبارة (73%).

ويرى الباحث أن تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتنميط المعرفة وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة متوفرة بالديوان ولكن المشكلة تكمن في عدم إتاحة هذه التكنولوجيا لجميع العاملين لدرجة تجعل بعض العاملين يشعرون بالاحباط، مضاف إلى ذلك وجود قصور كبير في إعداد وتدريب العاملين وتحفيزهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لتنميط المعرفة وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة مما يعد هدفاً كبيراً لأهم الأصول الفكرية والمعرفية التي يملكها الديوان.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة "الصباغ" حيث توصل إلى أن الاستفادة من المعرفة الضمنية تكاد تكون شبه معدومة في المنظمات العربية، لعدم تهئية الفرق المناهبة للإفصاح عنها وتحويلها إلى معرفة، ولشيوع ثقافة تنظيمية غير داعمة، بالإضافة لغياب محفزات العمل الإبداعي⁽¹⁾.

(1) الصباغ. 2002. إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات. ص. 28.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة H_{03} :

تخص هذه الفرضية على : "عدم توافر المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني".

وقد تم استخدام المتوسط العام الحسابي والانحراف المعياري والاختبار التائي (t-test) لاختبار

هذه الفرضية كما يتضح من جدول رقم (15) التالي :

جدول 15 : إختبار الفرضية الفرعية الثالثة H_{03}

| عدد خيارات المخون | عدد مفردات العينة | المتوسط العام الحسابي | الانحراف المعياري | t-test | درجات الحرية df | مستوى الدلالة |
|----------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|--------|--------------------|------------------|
| 10 | 300 | 3.78 | 0.93 | 11.205 | 299 | * 0.00 |

* دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)

ويتضح من الجدول رقم (15) أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 وبالتالي يمكن رفض فرضية

العدم الفرعية الثالثة " عدم توافر المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بديوان البلاط

السلطاني"، ومن ثم يتم قبول الفرض البديل أي أنه "توافر المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق إدارة

المعرفة بديوان البلاط السلطاني".

المحور الرابع : مدى توافر الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني

تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث

حول مدى توافر متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة بالديوان وقد تم ترتيبها تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية كما هو موضح بالجدول رقم (16) :

جدول 16 : مدى توافر متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة بالديوان

| م | البيان | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | متوسط حسابي | انحراف معياري | ترتيب |
|----|---|---------------|----------|-------|-------|------------|-------------|---------------|-------|
| 10 | توجد إيجابيات إيجابية لدى العاملين نحو المساهمة في تطبيق منهج إدارة المعرفة. | 6 | 2 | 12 | 36 | 156 | 4.18 | 0.65 | 1 |
| | | 102 | 34 | 52 | 102 | 156 | 4.18 | 0.65 | |
| 1 | يتبنى الديوان ثقافة وقيم عمل بنائية مشجعة على الأداء المتميز والقبول والابتكار. | 12 | 4 | 6 | 42 | 150 | 3.88 | 0.75 | 2 |
| | | 78 | 26 | 50 | 14 | 150 | 3.88 | 0.75 | |
| 3 | الإدارة العليا ملتزمة بدعم الجهود الهادفة لتحويل الديوان إلى منظمة معرفية. | 8 | 6 | 8 | 36 | 156 | 3.76 | 0.98 | 3 |
| | | 66 | 22 | 52 | 12 | 156 | 3.76 | 0.98 | |
| 7 | توجد بيئة عمل مستقرة تدعم ثقة العاملين بالديوان . | 8 | 6 | 7 | 39 | 162 | 3.75 | 0.79 | 4 |
| | | 60 | 20 | 54 | 13 | 162 | 3.75 | 0.79 | |
| 8 | توجد ثقافة تشاركية تدعم التحول من مفهوم خزن المعرفة لدى العاملين إلى مفهوم تقاسم المعرفة. | 18 | 6 | 15 | 36 | 144 | 3.58 | 0.68 | 5 |
| | | 57 | 19 | 48 | 19 | 144 | 3.58 | 0.68 | |
| 5 | وجود الثقة المتبادلة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية لتبادل الخبرات والمعرفة | 42 | 14 | 22 | 48 | 93 | 3.15 | 0.85 | 6 |
| | | 51 | 17 | 31 | 16 | 93 | 3.15 | 0.85 | |
| 2 | تهيئ الديوان بيئة صالحة للإفصاح والشفافية وتبادل المعلومات. | 42 | 14 | 32 | 54 | 66 | 2.90 | 1.03 | 7 |
| | | 42 | 14 | 32 | 18 | 66 | 2.90 | 1.03 | |

| | | | | | | | | | | |
|------|------|------|------|----|----|--|----|---|--|---|
| 8 | 0.56 | 2.85 | 39 | 54 | 66 | 111 | 30 | ت | يتم تهيئة العاملين ومجتمع الديوان ككل ثقافياً ومهارياً ، للتحويل إلى منظمة معرفية. | 4 |
| | | | 13 | 18 | 22 | 37 | 10 | % | | |
| 9 | 0.77 | 2.07 | 6 | 18 | 48 | 147 | 81 | ت | يتم توزيع وتعميم نشرات عن إدارة المعرفة مفهومها وأهميتها. | 9 |
| | | | 2 | 6 | 16 | 49 | 27 | % | | |
| 10 | 51.1 | 012. | 6 | 18 | 36 | 153 | 87 | ت | توجد آلية يتم من خلالها بث الوعي لدى العاملين بأهمية وجدوى إدارة المعرفة. | 6 |
| | | | 2 | 6 | 12 | 51 | 29 | % | | |
| 0.84 | | | 3.12 | | | المتوسط الحسابي العام لإستجابات عينة البحث نحو عبارات المحور | | | | |

يوضح الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي العام لمحور مدى توافر متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني يبلغ (3.12) بإنحراف معياري قدره (0.84) ، ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث لا يبدون أي أهم غير متأكدين من توافر متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني ، بمعنى ذلك أن أفراد عينة البحث غير متأكدين إن كان هذا المتطلب يساهم بفاعلية في دعم ثقافة إدارة المعرفة بالديوان أم لا، ويشير ذلك إلى وجود شكوك حول دور الثقافة التنظيمية في دعم جهود إدارة المعرفة بالديوان والإستفادة منها.

وفيما يلي واقع توافر متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني، كما يراها أفراد عينة البحث حسب تحققها تنازلياً :

العبارة رقم (10) : " توجد إتجاهات إيجابية من جانب العاملين نحو المساهمة في تطبيق منهج إدارة المعرفة "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.18) ، أي أن أفراد عينة

البحث (موافقون) على أنه توجد إتجاهات إيجابية من جانب العاملين نحو المساهمة في تطبيق منهج

إدارة المعرفة، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (86%)، بينما بلغت نسبة المعارضين عليها (2%).

ويشير ذلك إلى إقناع العاملين بأهمية إدارة المعرفة وعدم مقاومتهم لتطبيقها في الديوان، كما يدل ذلك على إقناعهم بأن إدارة المعرفة تساهم في تنمية قدراتهم ومخزونهم المعرفي ومن ثم في إثرائهم وظيفياً.

العبارة رقم (1): "يتبنى الديوان ثقافة وقيم عمل بناءة مشجعة على الأداء المتميز والفعال والمبتكر" وقد جاء ترتيبها في المرتبة الثانية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.88)، أي أن أفراد عينة البحث (موافقون) على أن ديوان البلاط السلطاني يتبنى ثقافة وقيم عمل بناءة مشجعة على الأداء المتميز والفعال والمبتكر، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (76%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين عليها (10%).

ويتفق ذلك مع دراسة (Kangas) حيث أظهرت أن إدارة المعرفة تمثل مبادرة إستراتيجية فعالة ومؤثرة في المنظمات التي لديها ثقافة تنظيمية صحيحة وأما تكسب هذه المنظمات القدرة على تحقيق النجاح طويل المدى وتعزز من قيمتها لدى العملاء وتساعد على زيادة كفاءتها وإكسابها العديد من المزايا التنافسية⁽¹⁾.

العبارة رقم (3): "الأدارة العليا ملتزمة بدعم الجهود الهادفة لتحويل الديوان إلى منظمة معرفية" وقد جاء ترتيبها في المرتبة الثالثة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.76)، أي أن أفراد عينة البحث (موافقون) على أن الإدارة العليا لديوان البلاط السلطاني ملتزمة بدعم الجهود الهادفة لتحويله

(1)Kanges, Lisa Marie. 2006. "An assessment of the relation-ship between organizational culture and continuous knowledge management initiatives", *Knowledge Management Journal*. Vol. 4. New York.p.135.

إلى منظمة معرفية، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (74%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على هذه العبارة (14%).

ويعد ذلك مطلباً هاماً في سبيل تطبيق إدارة المعرفة، إذ أن توافر كافة متطلبات إدارة المعرفة لا يعد كافياً لتطبيقها والاستفادة منها دون دعم ومساندة الإدارة العليا، ويتضح دعم الإدارة العليا للجهود الهادفة لتحويل الديوان إلى منظمة معرفية مثل تطوير وتنمية قدرات العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، واستخدام الحوافز المناسبة للتشارك ونقل المعرفة، وتفعيل التدوير الوظيفي... إلخ.

العبارة رقم (7) : "توجد بيئة عمل مستقرة تدعم ثقة العاملين بالديوان"

وقد جاء ترتيبها في المرتبة الرابعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.75) ، أي أن أفراد عينة البحث (موافقون) على أنه توجد بيئة عمل مستقرة تدعم ثقة العاملين بالديوان، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (74%)، بينما بلغت نسبة المعارضين على هذه العبارة (13%).

ويعني ذلك أن إدارة ديوان البلاط السلطاني تعمل على إتباع سياسات إدارية واضحة ومحددة تدعم ثقة العاملين بالديوان ومن ثم تضمن ولائهم ورضاهم وشفورهم بالأمان الوظيفي وتجعلهم يقبلون على تشارك المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة.

العبارة رقم (8): "توجد ثقافة تشاركية تدعم التحول من مفهوم تخزين المعرفة لدى العاملين إلى مفهوم تقاسم المعرفة"

وقد جاء ترتيبها في المرتبة الخامسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.58) ، أي أن أفراد عينة

البحث (موافقون) على أنه توجد ثقافة تشاركية تدعم التحول من مفهوم تخزين المعرفة لدى العاملين

إلى مفهوم تقاسم المعرفة، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (67%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين عليها (21%).

ويرى الباحث أهمية هذا الجانب وضرورة التركيز عليه في ديوان البلاط السلطاني ما يمتلكه الأفراد من معرفة ضمنية يصعب تعويضها، وهم يعتبرون أن هذه المعارف والخبرات ملكية شخصية خاصة بهم، وفي ظل عدم وجود الثقافة التشاركية يميل هؤلاء إلى خزنها والإحتفاظ بها لأنفسهم للحفاظ على مراكمتهم في العمل.

العبارة رقم (15) وجود الثقة المتبادلة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية لتبادل الخبرات والمعرفة "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة السادسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.15) ، ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث "محايدون" لهذا الحكم غير متأكدين من وجود ثقة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية لتبادل الخبرات والمعرفة، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (48%)، وبلغت نسبة المحايدين (16%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين عليها (36%)، ومعنى ذلك أن الثقة المتبادلة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية غير كافية لتبادل الخبرات والمعرفة.

ويرى الباحث أن الثقة المتبادلة بين العاملين تعدّ عنصراً مهماً في الثقافة التنظيمية كمتطلب من متطلبات إدارة المعرفة، فحينما يسود جو من الثقة المتبادلة بين العاملين فإنهم يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم ، ويعاون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً ويتقاسمون الخبرات و المعرفة

العبرة رقم (2): " يهيئ الديوان بيئة صالحة للإفصاح والشفافية ونقل وتبادل المعلومات ، وتقدير

العاملين ذوي المعرفة بما يتناسب والمعرفة التي يملكوها "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة السابعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.90) ، ويشير ذلك إلى أن

أفراد عينة البحث "محايدون" أي أنهم غير متأكدين من أن الديوان يهيئ بيئة صالحة للإفصاح

والشفافية ونقل وتبادل المعلومات، وتقدير العاملين ذوي المعرفة بما يتناسب والمعرفة التي يملكوها،

حيث بلغت نسبة الموافقين عليها (36%)، وبلغت نسبة المحايدين (18%)، بينما بلغت نسبة غير

الموافقين على هذه العبارة (46%)، ومعنى ذلك أنهم ليسوا متأكدين من أن الديوان يهيئ بيئة صالحة

للإفصاح والشفافية ونقل وتبادل المعلومات، وتقدير العاملين ذوي المعرفة بما يتناسب والمعرفة التي

يملكوها.

ويشير ذلك إلى أن الشفافية والتنظيمية السائدة لا تشجع العاملين على الإفصاح والشفافية وتقاسم

المعرفة ودعم الثقة المتبادلة بين العاملين ويعد ذلك من أوجه القصور التي يجب أن تنتبه إليها إدارة

الديوان لتفعيل تطبيق إدارة المعرفة.

العبرة رقم (4): " يتم تهيئة العاملين ثقافياً ومهاريًا، للتحويل إلى منظومة معرفية "

وقد جاء ترتيبها في المرتبة الثامنة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.85) ، ويشير ذلك إلى أن

أفراد عينة البحث "محايدون" أي أنهم غير متأكدين من كفاءة العاملين ومجتمع الديوان ككل ثقافياً

ومهارياً للتحويل إلى منظومة معرفية، حيث بلغت نسبة الموافقين عليها (31%)، وبلغت نسبة المحايدين

(22%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على هذه العبارة (47%)، ومعنى ذلك أنهم ليسوا متأكدين

من أنه يتم تهيئة العاملين ومجتمع الديوان ككل ثقافياً ومهارياً للتحويل إلى منظومة معرفية.

ويرى الباحث أن ذلك يلفت الأنظار إلى أحد متطلبات الثقافة التنظيمية الهامة اللازمة لتحويل ديوان البلاط السلطاني إلى منظمة معرفية والتي لم يتم الإهتمام بها بالقدر الكافي من جانب الإدارة العليا، فمن الضروري تواجد المناخ التنظيمي الذي يتيح للعاملين إطلاق طاقاتهم الكامنة ودفعهم للنمو والتطوير الذاتي عن طريق المشاركة في صنع القرار في مجال عملهم ونطاق خبراتهم، وتفويضهم ببعض السلطات وتشجيعهم على الأفكار والتجديد، وتوفير فرص التدريب لصقل مهاراتهم وزيادة قدراتهم وكل ذلك يعد من العوامل اللازمة لهيئة العاملين ومجتمع الديوان ككل ثقافياً ومهارياً للتحويل إلى منظمة معرفية.

العبارة رقم (9): "توزيع وتعميم نشرات عن إدارة المعرفة مفهومها وأهميتها ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، وفائدتها على المستوى الفردي والؤسسي"

وقد جاء ترتيبها في المرتبة التاسعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.07) ، أى أن أفراد عينة البحث (غير موافقين) هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة (8%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على هذه العبارة (76%)، ومعنى ذلك أنه لا يتم توزيع وتعميم نشرات متكاملة عن إدارة المعرفة ويترتب على ذلك عدم توعية العاملين بأهمية إدارة المعرفة وأهميتها لهم وللديوان، وترجع أهمية هذه النشرات إلى أنها تساهم في إحداث تغييرات إيجابية في اتجاهات وآراء ودوافع العاملين نحو إدارة المعرفة مما يقلل من مقاومة بعض العاملين لتطبيق إدارة المعرفة ويحدهم على المساهمة في تفعيلها.

العبارة رقم (6): "توجد آلية يتم من خلالها بث الوعي لدى العاملين بأهمية وجدوى إدارة المعرفة"

وقد جاء ترتيبها في المرتبة العاشرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.01) ، أى أن أفراد عينة

البحث (غير موافقين) على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين عليها (8%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (80%).

ويرى الباحث أن ذلك يلفت الأنظار إلى ضرورة توعية العاملين بأهمية وجدوى إدارة المعرفة من خلال العديد من الآليات مثل عقد الندوات والمؤتمرات وإلقاء المحاضرات وورش العمل وبرامج التدريب.... وغيرها.

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة H_{04} :

تنص على الفرضية على: "عدم توافر متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني".

وقد تم استخدام المتوسط العام الحسابي والانحراف المعياري والاختبار التائي (t-test) لاختبار هذه الفرضية كما يتضح من جدول رقم (17) التالي:

جدول 17: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة H_{04}

| عدد عبارات المحور | عدد مفردات العينة | المتوسط العام الحسابي | الانحراف المعياري | t-test | درجات الحرية df | مستوى الدلالة |
|-------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|--------|-----------------|---------------|
| 10 | 300 | 3.12 | 0.84 | 9.875 | 299 | * 0.00 |

* دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)

ويتضح من الجدول رقم (17) أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 وبالتالي يمكن رفض فرضية العدم

الفرعية الرابعة "عدم توافر متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة بديوان البلاط

السلطاني"، ومن ثم يتم قبول الفرض البديل أي أنه "تتوافر متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق

إدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني".

أثر العوامل الشخصية والوظيفية في إختلاف آراء عينة البحث

أولاً : إختلاف رؤية عينة البحث تجاه محاور البحث بإختلاف النوع:

لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات عينة البحث تجاه محاور الدراسة تبعاً لإختلاف النوع جاءت النتائج

كما يوضحها الجدول رقم (18) التالي :

جدول 18: نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية عينة البحث
محاور الدراسة بإختلاف النوع

| المحور | مصادر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | الفروق |
|--|----------------|--------------|----------------|----------------|--------|-------------------|--------------|
| توافر المتطلبات التنظيمية لإدارة المعرفة | بين المجموعات | 1 | 4437 | 4437 | 4.241 | *0.000 | توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 298 | 151187 | 507 | | | |
| توافر المتطلبات البشرية لإدارة المعرفة | بين المجموعات | 1 | 1623 | 1623 | 4.351 | *0.001 | توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 298 | 173564 | 582 | | | |
| توافر المتطلبات التقنية لإدارة المعرفة | بين المجموعات | 1 | 2958 | 2958 | 2.156 | 0.18 | لا توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 298 | 198242 | 665 | | | |
| توافر متطلبات الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة | بين المجموعات | 1 | 3965 | 3965 | 3.967 | 0.354 | لا توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 298 | 187453 | 629 | | | |

* دال إحصائياً عند مستوى 0.05

تشير نتائج جدول رقم (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إجابات حيث البحث تبعاً لاختلاف النوع تجاه محوري توافر المتطلبات التنظيمية والمتطلبات البشرية، ولتحديد صالح الفروق بين فئتي النوع إستخدم الباحث إختبار شيفيه Scheffe وقد جاءت النتائج كما في الجدول (19) التالي :

جدول 19 : نتائج إختبار " شيفيه " لإتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً لمتغير النوع

| المحور | فئات النوع | ذكور | إناث |
|--|------------|--------|--------|
| توافر المتطلبات التنظيمية لإدارة المعرفة | ذكور | - | 0.5474 |
| | إناث | 0.5474 | - |
| توافر المتطلبات البشرية لإدارة المعرفة | ذكور | - | 0.3752 |
| | إناث | 0.3752 | - |

تشير نتائج جدول رقم (19) أن الفروق بين إجابات فئة الدراسة في المحورين تتجه لصالح الذكور الذين كانوا أكثر استجابة لعبارات هذا المحور. مفسراً نتائج بان الذكور في المجتمعات الخليجية أكثر مشاركة من الإناث في عمليات إدارة المعرفة ومن ثم فهم أكثر دراية بالمتطلبات التنظيمية والبشرية لإدارة المعرفة.

ثانياً : إختلاف رؤية عينة البحث تجاه محاور البحث بإختلاف المؤهل العلمي:

لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات عينة البحث تجاه محاور الدراسة تبعاً لإختلاف المؤهل

العلمي جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (20) التالي :

جدول 20 : نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية عينة البحث

محاور الدراسة بإختلاف المؤهل العلمي

| المحور | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | الفروق |
|--|----------------|--------------|----------------|----------------|--------|-------------------|--------------|
| توافر المتطلبات التنظيمية لإدارة المعرفة | بين المجموعات | 3 | 37.766 | 12.59 | 14.23 | *0.002 | توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 296 | 248.56 | 0.839 | | | |
| توافر المتطلبات البشرية لإدارة المعرفة | بين المجموعات | 3 | 46.274 | 15.42 | 11.34 | *0.000 | توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 296 | 379.65 | 1.28 | | | |
| توافر المتطلبات التقنية لإدارة المعرفة | بين المجموعات | 3 | 57.896 | 19.29 | 7.351 | 0.334 | لا توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 296 | 465.34 | 2.25 | | | |
| توافر متطلبات الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة | بين المجموعات | 3 | 9.34 | 3.11 | 8.543 | *0.004 | توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 296 | 612.54 | 2.06 | | | |

* دال إحصائياً عند مستوى 0.05

تشير نتائج جدول رقم (20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إجابات عينة

البحث تبعاً لإختلاف المؤهل العلمي تجاه كلٍ من المحور الأول و المحور الثاني والمحور الرابع ، ولتحديد

صالح الفروق بين فئات المؤهل العلمي إستخدم الباحث إختبار شيفيه Scheffe وقد جاءت النتائج

كما في الجدول (21) التالي :

جدول 21 : نتائج إختبار " شيفيه " لإتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً لمتغير المؤهل العلمي

| دراسات عليا | بكالوريوس | ثانوية عامة | إعدادية | فئات المؤهل العلمي | المحور |
|----------------|-----------|----------------|---------|--------------------|---------------------------|
| 0.5781 | 0.3421 | 0.2314 | - | إعدادية | توافر المتطلبات التنظيمية |
| 0.4536 | 0.0000 | - | 0.2314 | ثانوية عامة | إدارة المعرفة |
| 0.5246 | - | 0.0000 | 0.3421 | بكالوريوس | |
| - | 0.5246 | 0.4536 | 0.5781 | دراسات عليا | |
| 0.5943 | 0.3726 | 0.2513 | - | إعدادية | توافر المتطلبات البشرية |
| 0.4710 | 0.0000 | - | 0.2513 | ثانوية عامة | إدارة المعرفة |
| 0.5562 | - | 0.0000 | 0.3726 | بكالوريوس | |
| - | 0.5562 | 0.4710 | 0.5943 | دراسات عليا | |
| 0.5462 | 0.3541 | 0.1457 | - | إعدادية | توافر المتطلبات التقنية |
| 0.5341 | 0.0000 | - | 0.1457 | ثانوية عامة | إدارة المعرفة |
| 0.4975 | - | 0.0000 | 0.3541 | بكالوريوس | |
| - | 0.4975 | 0.5341 | 0.5462 | دراسات عليا | |
| 0.5671 | 0.2369 | 0.2581 | - | إعدادية | توافر متطلبات الثقافة |
| 0.4351 | 0.0000 | - | 0.2581 | ثانوية عامة | التنظيمية لإدارة المعرفة |
| 0.5174 | - | 0.0000 | 0.2369 | بكالوريوس | |
| - | 0.5174 | 0.4351 | 0.5671 | دراسات عليا | |

تشير نتائج جدول رقم (21) أن الفروق بين إجابات عينة الدراسة في الثلاث محاور تتجه لصالح حملة الشهادات الأعلى؛ حيث أن ذوي الدراسات العليا كانوا أكثر استجابة لعبارات المحاور الثلاثة، ويفسر ذلك بأنه كلما إرتفع المؤهل العلمي يزداد شعور الأفراد واقتناعهم بأهمية وضرورة إدارة المعرفة، ومن ثم يكونوا أكثر إلماماً بمتطلبات إدارة المعرفة.

ثالثاً : إختلاف رؤية عينة البحث تجاه محاور البحث بإختلاف مدة الخدمة في العمل :

لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات عينة البحث تجاه محاور الدراسة تبعاً لإختلاف مدة الخدمة

في العمل جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (22) التالي :

جدول 22 : نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية عينة البحث

تجاه الإدارة بإختلاف مدة الخدمة في العمل

| المحور | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المراتب | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | الفروق |
|--|----------------|--------------|---------------|----------------|--------|-------------------|-----------|
| توافر المتطلبات التنظيمية لإدارة المعرفة | بين المجموعات | 3 | 41.529 | 13.84 | 10.64 | *0.000 | توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 296 | 387.84 | 1.310 | | | |
| توافر المتطلبات البشرية لإدارة المعرفة | بين المجموعات | 3 | 39.05 | 13.05 | 8.970 | *0.001 | توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 296 | 298.73 | 1.009 | | | |
| توافر المتطلبات التقنية لإدارة المعرفة | بين المجموعات | 3 | 61.543 | 20.51 | 7.351 | *0.000 | توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 296 | 562.34 | 1.899 | | | |
| توافر متطلبات الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة | بين المجموعات | 3 | 78.63 | 26.21 | 4.542 | *0.002 | توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 296 | 532.43 | 1.798 | | | |

تشير نتائج جدول رقم (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إجابات عينة البحث تبعاً لاختلاف مدة الخدمة في العمل تجاه كلٍ من المحاور الأربعة، ولتحديد صالح الفروق بين فئات مدة الخدمة في العمل تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe وقد جاءت النتائج كما في الجدول (23) التالي

جدول رقم 23: نتائج اختبار "شيفيه" لإيجاد صالح الفروق الدالة إحصائياً
لمتغير مدة الخدمة في العمل

| المحور | فئات مدة الخدمة | فئة (1) | فئة (2) | فئة (3) | فئة (4) |
|--|--------------------|---------|---------|---------|---------|
| توافر المتطلبات التنظيمية لإدارة المعرفة | أقل من 5 سنوات | 0.6579 | 0.6579 | 0.4571 | 0.2361 |
| | 5 وأقل من 10 سنوات | 0.6579 | - | 0.4532 | 0.1546 |
| | 10 وأقل من 15 سنة | 0.4571 | 0.4532 | - | 0.2234 |
| | 15 سنة فأكثر | 0.2361 | 0.1546 | 0.2234 | - |
| | | - | - | - | - |
| توافر المتطلبات البشرية لإدارة المعرفة | أقل من 5 سنوات | - | 0.5341 | 0.4213 | 0.2189 |
| | 5 وأقل من 10 سنوات | 0.5341 | - | 0.0000 | 0.0005 |
| | 10 وأقل من 15 سنة | 0.4213 | 0.0000 | - | 0.4671 |
| | 15 سنة فأكثر | 0.2189 | 0.0005 | 0.4671 | - |
| | | - | - | - | - |

| | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------------------|--|
| 0.2532 | 0.4781 | 0.5267 | - | أقل من 5 سنوات | توافر المتطلبات التقنية لإدارة المعرفة |
| 0.0000 | 0.0025 | - | 0.5267 | 5 وأقل من 10 سنوات | |
| 0.3542 | - | 0.0025 | 0.4781 | 10 وأقل من 15 سنة | |
| - | 0.3542 | 0.0000 | 0.2532 | 15 سنة فأكثر | |
| 0.2891 | 0.4956 | 0.6412 | - | أقل من 5 سنوات | توافر متطلبات الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة |
| 0.0000 | 0.0011 | - | 0.6412 | 5 وأقل من 10 سنوات | |
| 0.3891 | - | 0.0011 | 0.4956 | 10 وأقل من 15 سنة | |
| - | 0.3891 | 0.0000 | 0.2891 | 15 سنة فأكثر | |

تشير نتائج جدول رقم (23) أن الفروقات بين إجابات عينة الدراسة في المحاور الأربعة تتجه

لصالح الفئات الأقل في مدة الخدمة بالعمل ، حيث أن الفئة الأولى التي تبلغ مدة خدمتها بالعمل أقل

من 5 سنوات كانوا أكثر استجابة لعبارة المحاور الأربعة.

ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما ازدادت مدة الخدمة بالعمل يصبح الأفراد أقل استجابة

للتغيرات وأكثر ميلاً لمقاومة الاتجاه إلى التغيير خوفاً من تأثر مناصبهم بهذه التغيرات، ومن ثم يكونوا

أقل استجابة لتطبيق إدارة المعرفة.

رابعاً : إختلاف رؤية عينة البحث تجاه محاور البحث بإختلاف الفئة الوظيفية :

لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات عينة البحث تجاه محاور الدراسة تبعاً لإختلاف الفئة الوظيفية

جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (24) التالي :

جدول 24 : نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية عينة البحث

لمحاور الدراسة بإختلاف الفئة الوظيفية

| المحور | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | الفروق |
|--|----------------|--------------|----------------|----------------|--------|-------------------|--------------|
| توافر المتطلبات التنظيمية لإدارة المعرفة | بين المجموعات | 3 | 38.721 | 12.91 | 7.536 | 0.415 | لا توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 296 | 521.74 | 1.762 | | | |
| توافر المتطلبات البشرية لإدارة المعرفة | بين المجموعات | 3 | 52.231 | 17.41 | 11.32 | *0.001 | توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 296 | 481.62 | 1.482 | | | |
| توافر المتطلبات التقنية لإدارة المعرفة | بين المجموعات | 3 | 49.423 | 16.47 | 7.451 | 0.317 | لا توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 296 | 349.67 | 1.350 | | | |
| توافر متطلبات الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة | بين المجموعات | 3 | 62.32 | 20.77 | 4.542 | 0.297 | لا توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 296 | 521.40 | 1.761 | | | |

* دال إحصائياً عند مستوى 0.05

تشير نتائج جدول رقم (24) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين

إجابات عينة البحث تبعاً لإختلاف الفئة الوظيفية تجاه المحور الثاني (توافر المتطلبات البشرية لإدارة

المعرفة)، ولتحديد صالح الفروق بين الفئات الوظيفية تم استخدام إختبار شيفيه Scheffe وقد جاءت

النتائج كما في الجدول (25) التالي :

جدول 25: نتائج إختبار " شيفيه" لإتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً لمتغير الفئة الوظيفية

| المحور | الفئات الوظيفية | مدير عام | مدير إدارة | رئيس قسم | موظف |
|--|-----------------|----------|------------|----------|--------|
| توافر المتطلبات البشرية لإدارة المعرفة | مدير عام | - | 0.6491 | 0.4321 | 0.3312 |
| | مدير إدارة | 0.6491 | - | 0.3415 | 0.2317 |
| | رئيس قسم | 0.4321 | 0.3415 | - | 0.1294 |
| | موظف | 0.3312 | 0.2317 | 0.1294 | - |

تشير نتائج جدول رقم (25) أن الفروق بين وحدات عمدة الدراسة تسمه لصالح الفئات الأعلى وظيفياً؛

حيث أن الفئة الوظيفية الأولى (مدير عام) كانت أكثر استجابة لعبارات محور توافر المتطلبات البشرية

لإدارة المعرفة، ويفسر ذلك بأن المستويات الإدارية العليا تكون أكثر خبرة لدى توافر الكوادر

والمتطلبات البشرية اللازمة لإدارة المعرفة .

خامساً : إختلاف رؤية عينة البحث تجاه محاور البحث بإختلاف عدد الدورات التدريبية :

توضيح دلالة الفروق بين إجابات عينة البحث تجاه محاور الدراسة تبعاً لإختلاف عدد

الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

جدول 26: نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية عينة البحث لمحاور الدراسة بإختلاف عدد الدورات التدريبية

| المحور | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | الفروق |
|--|----------------|--------------|----------------|----------------|--------|-------------------|-----------|
| توافر المعلومات التنظيمية لإدارة المعرفة | بين المجموعات | 3 | 58.432 | 19.47 | 4.325 | *0.003 | توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 296 | 632.34 | 2.136 | | | |
| توافر المتطلبات البشرية لإدارة المعرفة | بين المجموعات | 3 | 42.435 | 14.15 | 6.534 | *0.000 | توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 296 | 533.56 | 1.769 | | | |
| توافر المتطلبات التقنية لإدارة المعرفة | بين المجموعات | 3 | 63.145 | 21.05 | 5.95 | *0.001 | توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 296 | 534.89 | 1.796 | | | |
| توافر متطلبات الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة | بين المجموعات | 3 | 59.48 | 19.83 | 7.568 | *0.000 | توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 296 | 68.32 | 1.684 | | | |

* دال إحصائياً عند مستوى 0.05

تشير نتائج جدول رقم (26) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين

إجابات عينة البحث تبعاً لإختلاف مدة الخدمة في العمل تجاه كل من المحاور الأربعة، ولتحديد صالح

الفروق تم استخدام إختبار شيفيه Scheffe وقد جاءت النتائج كما في الجدول (27) التالي :

جدول 27 : نتائج إختبار " شيفيه " لإتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً
لمتغير عدد الدورات التدريبية

| المحور | فئات مدة الخدمة | فئة (1) | فئة (2) | فئة (3) | فئة (4) |
|--|------------------|---------|---------|---------|---------|
| توافر المتطلبات التنظيمية لإدارة المعرفة | لم يحصل على دورة | - | 0.2946 | 0.3675 | 0.5834 |
| | دورة واحدة | 0.2946 | - | 0.0000 | 0.4421 |
| | دورتان | 0.3675 | 0.0000 | - | 0.5223 |
| توافر المتطلبات البشرية لإدارة المعرفة | ثلاث دورات فأكثر | 0.5834 | 0.4421 | 0.5223 | - |
| | لم يحصل على دورة | - | 0.2432 | 0.3747 | 0.5861 |
| | دورة واحدة | 0.2432 | - | 0.0000 | 0.4798 |
| توافر المتطلبات التقنية لإدارة المعرفة | دورتان | 0.3747 | 0.0000 | - | 0.5760 |
| | ثلاث دورات فأكثر | 0.5861 | 0.4798 | 0.5760 | - |
| | لم يحصل على دورة | - | 0.1459 | 0.3789 | 0.5231 |
| توافر متطلبات الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة | دورة واحدة | 0.1459 | - | 0.0000 | 0.5113 |
| | دورتان | 0.3789 | 0.0000 | 0.4451 | 0.4451 |
| | ثلاث دورات فأكثر | 0.5231 | 0.5113 | 0.4451 | - |
| توافر متطلبات الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة | لم يحصل على دورة | - | 0.2549 | 0.2269 | 0.5643 |
| | دورة واحدة | 0.2549 | - | 0.0000 | 0.4346 |
| | دورتان | 0.2269 | 0.0000 | - | 0.5341 |
| | ثلاث دورات فأكثر | 0.5643 | 0.4346 | 0.5341 | - |

تشير نتائج جدول رقم (27) أن الفروق بين إجابات عينة الدراسة في المحاور الأربعة تتجه لصالح الفئات التي حصلت على عدد أكبر من الدورات التدريبية ؛ حيث أن الفئة الرابعة التي حصلت على أكثر من ثلاث دورات تدريبية كانوا أكثر استجابة لعبارات المحاور الأربعة، ويفسر ذلك بأنه كلما حصل الفرد على عدد أكبر من الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة فإنه يكون أكثر إقتناعاً بأهمية وضرورة إدارة المعرفة، ومن ثم يكون أكثر إلماً بمتطلبات إدارة المعرفة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA