

دور إدارة المعرفة في الإصلاح الإداري

(من وجهة نظر موظفي هيئة الرقابة الإدارية فرع الخمس)

د.خيري عبدالسلام كليب* ريان محمد البجباح**

ملخص البحث

جاءت الدراسة لتلقي الضوء على استخدام إدارة المعرفة وأبعادها وعملية الإصلاح الإداري في هيئة الرقابة الإدارية وما نتج عن ذلك من آثار إيجابية على المدراء والموظفين بالمنظمة ككل. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في هيئة الرقابة الإدارية بالاعتماد على عينة المسح الشامل والبالغ عددهم (48) موظف وقامت الدراسة على التساؤل الرئيسي ونصه: ما دور إدارة المعرفة في الإصلاح الإداري من وجهة نظر موظفين هيئة الرقابة الإدارية فرع الخمس؟ ومن خلال التحليل الإحصائي لهذه الدراسة توصلت إلى عدة نتائج أن مستوى إدارة المعرفة في المنظمة قيد الدراسة جاء مرتفعاً. وكذلك مستوى الإصلاح الإداري في المنظمة قيد الدراسة جاء مرتفعاً. ومعنى ذات دلالة إحصائية بين بعد استقطاب المعرفة والإصلاح الإداري في المنظمة قيد الدراسة. وجود عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد نشر المعرفة والإصلاح الإداري في المنظمة قيد الدراسة وأوصت هذه الدراسة إلى اهتمام الهيئة بإدارة المعرفة وأبعادها وذلك بعمل الدورات التدريبية منها الداخلية والخارجية للاستفادة منها في تطوير العمل ويتفاعل الموظفون إيجابياً مع جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة. وكذلك الاهتمام والتركيز بشكل كبير على عملية الإصلاح الإداري من خلال الأنشطة الرقابية والمتابعة الداخلية والخارجية والاهتمام ببناء الهياكل والأنظمة الرسمية من خلال التركيز على الجوانب الإجرائية والفنية التي يتحقق بها الإصلاح الإداري.

الكلمات المفتاحية: المعرفة - إدارة المعرفة - الإصلاح الإداري - الرقابة الإدارية

المقدمة

تسعى المؤسسات بكل جهدها لتكون ناجحة وفاعلة في تحقيق أهدافها، ومواكبة تحديات العصر وتهديداته الناجمة عن التنافس الشديد في عصر الانفجار المعرفي والتطور العلمي والتكنولوجي، ويعتمد هذا النجاح والفاعلية على مدى مواكبة المنظمة للنمو المعرفي، لذا ازداد الاهتمام بدراسة

* أستاذ مساعد، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد الخمس، جامعة المرقب،

إيميل: kakleab@elmergib.edu.ly

** باحث، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد الخمس، جامعة المرقب، إيميل: rayanalbahbab@gmail.com



المعرفة وأبعادها وتميمتها حيث أصبحت مورداً ثميناً وبالغ الأهمية للمؤسسات والمجتمعات وبرز هذا الاهتمام من خلال ما يسمى إدارة المعرفة، وتتعلق إدارة المعرفة من مفهوم رأس المال الفكري، إذ تأسست على فكرة مفادها أن المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع، ومعلومات خاصة بالمجال الذي تعمل من خلاله (مطيران، 2010 ص48).

ويعد الإصلاح الإداري سمة من السمات الأساسية التي يتصف بها علم الإدارة وتطبيقاته المختلفة في كافة ميادين الحياة لتحقيق الديناميكية والحركية، وسرعة الاستجابة للتطور والتقدم العلمي والتقني بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها (الكبيسي، 2012 ص1).

ويحتل موضوع الإصلاح الإداري بصفة عامة والإدارة العامة الجديدة بصفة خاصة. أهمية علمية نظراً لأنه يشغل حيزاً كبيراً من اهتمام الجماعة العلمية في حقل الإدارة العامة. كما أن له أهمية عملية متمثلة في تأثيره المباشر على حياة المواطنين المتعاملين مع الأجهزة والمنظمات الحكومية المختلفة، بل مع سائر المنظمات سواء في القطاع الخاص أو القطاع المدني وبالتالي أي تطور أو حركة للإصلاح سيكون له أثر عظيم في شتى مجالات الحياة.

وفي هذا البحث محاولة لاختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والإصلاح الإداري من خلال المتغيرات التي تم تجسيدها في نموذج البحث وفرضياته والتي اختبرت باعتماد أساليب إحصائية في هيئة الرقابة الإدارية فرع الخمس باعتباره استمارة الاستبانة أعدت لهذا الغرض.

مشكلة الدراسة:

تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

- 1- ما دور إدارة المعرفة في الإصلاح الإداري من وجهة نظر موظفي هيئة الرقابة الإدارية فرع الخمس؟
- 2- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة المعرفة في الإصلاح الإداري من وجهة نظر موظفي هيئة الرقابة الإدارية فرع الخمس طبقاً لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

أهداف الدراسة:

- 1- بناء إطار معرفي عن متطلبات إدارة المعرفة وإدارتها وتشجيعها وتقويتها ومحاولة نشرها في كل زاوية من زوايا المنظمة.



- 2- التعرف على مفهوم الإصلاح الإداري من خلال دراسة أهداف وخصائص ومداخل والسياسات التي يرتكز عليها ومساعدته لتتلاقى النواقص والعيوب لتأدية العمل على أكمل وجه.
- 3- تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والإصلاح الإداري.
- 4- التعرف على الفروقات ذات دلالة احصائية في متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة المعرفة في الإصلاح الإداري من وجهة نظر موظفي هيئة الرقابة الإدارية فرع الخمس طبقا لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- 5- محاولة الوصول الى نتائج تخدم المنظمة قيد الدراسة وتقديم بعض التوصيات للمساعدة في فهم العلاقة بين إدارة المعرفة والإصلاح الإداري في الهيئة قيد الدراسة.

أهمية الدراسة:

- 1- بناء إطار معرفي عن متطلبات إدارة المعرفة وادارتها وتشجيعها وتقويتها ومحاولة نشرها في كل زاوية من زوايا المنظمة.
- 2- التعرف على مفهوم الإصلاح الإداري من خلال دراسة أهداف وخصائص ومداخل والسياسات التي يرتكز عليها ومساعدته لتتلاقى النواقص والعيوب لتأدية العمل على أكمل وجه.
- 3- تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والإصلاح الإداري.

الدراسات السابقة ذات الصلة:

- 1- دراسة (شعباني 2016) بعنوان (مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة المعرفة بمؤسسة سوناطراك-مديرية الصيانة-بسكرة، وكذلك التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بمؤسسة سوناطراك-مديرية الصيانة- تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين لدى مديرية الصيانة والبالغ عددهم 205 عامل، تم اختيار عينة تتألف من 35 عاملاً، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها:
 - 1- مساهمة توليد واستقطاب المعرفة في تنمية الإبداع الإداري من خلال استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية ودعم الأفكار الجديدة التي تتعلق بتحسين طرق العمل وتفاعل الأفراد لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار وتطبيق المعارف الجديدة في العمل والإشراف والبحث العلمي،
 - 2- وكذلك مساهمة نشر وتخزين المعرفة في تنمية الإبداع الإداري من خلال توزيع المعرفة على العاملين وتزويد العاملين بالبيانات والمعلومات للاستفادة منها وتوفير مناخ ملائم لتبادل المعرفة ضمن المديرية.



2- دراسة (عتيقة، 2017) بعنوان: (أثر تفاعل نظم إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية)

وهدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري للمركزات الفكرية والأساسية المعرفية لنظم المعلومات، إدارة المعرفة، والمزايا التنافسية والتعرف على مستوى نظام المعلومات السائد في منظمات القطاع الصناعي وتحليل التباين بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها

- 1- أهمية إدارة المعرفة ومتغيراتها ودورها في تطوير أداء المنظمات.
- 2- أهمية تطبيق النتائج في قطاعات الأعمال المختلفة التي تطمح إلى تطبيق نظم المعلومات وإدارة المعرفة، للاستفادة من إيجابيات تلك التطبيقات من أجل تحقيق مستوى عالي من الأداء والمزايا التنافسية.

3- دراسة (بوبكر) 2018 نحو إبراز أهمية الإصلاح الإداري بالمؤسسات العامة بالجزائر، والدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تعزيز عمليات الإصلاح بها.

كانت أهم النتائج التي توصلت إليها أن هناك علاقة وثيقة بين جودة المنتج والإصلاح الإداري، وأن نجاح الإصلاح الإداري في تحقيق أهدافه يعتمد على التزام الإدارة العليا، والعمل الفريقي بين العاملين بالمؤسسة، والتدريب والتعليم المستمر وتوظيف التكنولوجيا عند اتخاذ القرارات، والتركيز على ملثقي الخدمة.

4- دراسة (حلمي وغنيم، 2019) توضيح أهمية الإصلاح الإداري بالوزارة ومديريات التربية والتعليم.

وقد استخدمت منهجية أفضل الممارسات، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن ضعف نظام التعليم في مصر يحتم ضرورة إصلاح وإعادة هيكلة البنية الإدارية، وتعظيم فرص الاستفادة من التكنولوجيا، وتعديل التشريعات الحالية، والمواءمة بين مخرجات التعليم واحتياجات المجتمع وسوق العمل، وإحداث طفرة في المناهج، وكذلك الاهتمام بالمعلم وتدريبه ليكون أكثر احترافية، وتطوير نظم الرقابة، والمتابعة، والمساءلة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات تناولت موضوع إدارة المعرفة وكذلك الإصلاح الإداري ولكن لم تتطرق الدراسات السابقة بدور إدارة المعرفة على الإصلاح الإداري وما يميز هذه الدراسة إدراك أهمية إدارة المعرفة وأبعادها وإدارتها والفوائد التي تجنيها الهيئة من تطبيق هذا المجال على الإصلاح الإداري لتحقيق



أداء متميز وتعزيز قدرتها. بالإضافة إلى أنها مجال غير مطروح للنقاش على الأقل في البيئة قيد الدراسة.

المنهجية: إجراءات الدراسة والأدوات

تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في هيئة الرقابة الإدارية والبالغ عددهم (48) موظف ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع (48) استمارة استبيان على جميع الأفراد العاملين في الهيئة قيد الدراسة تم استردادها بالكامل وكانت صالحة للتحليل الاحصائي.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في وصف المشكلة محل الدراسة من خلال المراجع والدوريات والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة لجميع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج الدراسة.

وتمثلت فرضيات الدراسة في الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

1- يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في الإصلاح الإداري.

2- يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في تقدير اجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة المعرفة في الإصلاح الإداري من وجهة نظر موظفي هيئة الرقابة الإدارية فرع الخمس يعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الإطار النظري:

أولاً إدارة المعرفة

يعد مفهوم المعرفة واسع المعاني ومتنوع الأبعاد وقد ثار حولها الكثير من الجدل والنقاش من قبل العلماء والباحثين في المجالات المتخصصة للعلوم الإنسانية والتطبيقية المختلفة، حيث أوردت مجموعة من التعريفات علماء الإدارة مع التنويه لاختلاف الباحثين في الزوايا التي ينظرون منها إلى المعرفة:

- عرفت على أنها 'معلومات تم تفسيرها وإعطائها معنى بحيث أصبحت مفيدة لحل كل مشكلة أو اتخاذ قرار. (همشري ، 2013، ص74).

- وكذلك عرفت عل أنها "معلومات معالجة ومفهومة، يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة إلى لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة" (عبلة ، 2013، ص65).



- أما (عليان، 2012، ص49) فقد عرفها "عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نمطي مقصود وهادف من أجل إيجاد قيمة لأعمال وتوليد الميزة التنافسية"

(حيدر، 2011، ص37)

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

إدارة المعرفة تمر بعدة عمليات تسهم في تحويل مدخلات المنظمة إلى معرفة، يمكن المشاركة بها، وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها، وفيما يلي عرضاً لهذه العمليات.

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 أنواع المعرفة المتوافرة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد المعرفية (الزيادات، 2008، ص28).

2. اكتساب المعرفة: بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة التي تحتاجها المؤسسة، فنقوم هذه الأخيرة باستخلاص المعرفة الضمنية "المعرفة الموجودة عند الخبراء"، والصريحة "المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية"، وفي كلتا الحالتين لا يمكن استخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية ولا المعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة لأسباب كثيرة منها استحالة تمثيل كل المعرفة ووجود قيود ومحددات تُعيق تنفيذ عملية استخلاص المعرفة (عليان، 2008، ص39).

3. توليد المعرفة: بعد عملية الاكتساب تجد المؤسسة نفسها مضطرة إلى توليد المعرفة باستمرار من أجل تدعيم مكانتها التنافسية. نجد أن توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو ابتكار وتوليد أفكار جديدة أي خلق معرفة جديدة (خريف، 2008، ص44).

4. تخزين المعرفة (المومني، 2005، ص81): تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر.

5. المشاركة بالمعرفة (الشابي، 2008، ص63): جميع عمليات إدارة المعرفة في منتهى الأهمية، والمشاركة بالمعرفة من أهمها. فلا بد من المشاركة بالمعرفة لكي تتجح المؤسسة في إدارة المعرفة، وتعتبر إتاحة المشاركة بالمعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها أمراً حيوياً للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها ويكون ذلك من خلال استغلال وتسخير كافة أو بآي جزء منها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.



6. **تطبيق المعرفة:** وذلك باستعمال المعرفة والاستفادة منها، فجميع الأنشطة والعمليات السابقة لجمع وإنتاج ونشر المعرفة لا يمكن أن يكتب لها النجاح إذا لم تتوج بالتطبيق العملي للمعرفة في الأنشطة والممارسات اليومية من قبل الأفراد في المؤسسة (المومني، 2005، ص19).

ثالثا: أهمية إدارة المعرفة

تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي (العشي هارون، 2008، ص52):

- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بالتغير وتوقعه في وقت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة.
- تهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطورها بمعدلات تتناسب مع قدراتها وكذا الفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة، إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.
- مساندة الإدارة في مباشرة عملية التمدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها؛ أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المؤسسة، وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي.
- توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا.

رابعا: أهداف إدارة المعرفة

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومن أهمها (غليظ،

2021، ص65)

- تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
- تسهم المعرفة بتغيير السلوك اتجاه الأفضل.
- توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة.
- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم.
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.

خامسا: خصائص إدارة المعرفة

تتميز المعرفة بعدة خصائص، نذكر منها ما يلي (حسين، 2008، ص98):

1. **قابلية المعرفة للتوليد:** فبعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية بواسطة الأفراد المتميزين التي تمتلكهم، فهؤلاء المتميزين قادرون على خلق وتوليد المعرفة واستدامتها؛



2. المعرفة يمكن أن تموت: وكما نولد المعرفة فإنها تموت أيضاً؛ فالقليل من معارف الفرد التي تتكون خلال تجاربه هو الذي سجل في كتب أو دوريات، فبعض المعارف تموت بموت صاحبها والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة؛
3. قابلية المعرفة للاكتساب: أي أن المعرفة ذات القيمة العالية يمكن أن تمتلك، ولذلك يلاحظ أن بعض المؤسسات تتمسك بمثل هذه المعرفة عن طريق تحويلها إلى براءات اختراع؛
4. المعرفة متجذرة في الأفراد: فليس كل معارف المؤسسة صريحة وظاهرة بل أن معظمها كامن في أدمغة عمالها.
5. قابلية المعرفة للتخزين: فيمكن للمؤسسة أن تخزن معارفها في وثائق، أشرطة، على الحاسوب.
6. قابلية المعرفة للتطبيق: أي أن المعرفة يمكن أن يجسدها صاحبها في أعماله.
7. عدم نزوب المعرفة (غير قابلة للاستهلاك): فاستعمال المعرفة لا يؤدي إلى نفاذها حتى ولو انتقلت إلى أفراد آخرين فصاحبها لن يفقدها، بل بالعكس ستزداد معارفه من خلال تبادل المعارف مع العاملين.
8. قابلية المعرفة للاستنساخ: أي أن المؤسسة إذا ما استطاعت تخزين المعارف التي يتوفر عليها عاملوها؛ فإنها بذلك تستطيع أن تجعل منها عدة نسخ وبتكاليف منخفضة.

سادسا: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:

- ذكر (الكبيسي ، 2005 ، ص43) بأن مبررات التحول إلى إدارة المعرفة تتمثل في النقاط التالية:
- التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والنتائج عن تطور الخدمات وما سيتبعه من تطور احتياجات جديدة.
 - الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
 - تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
 - إمكانية الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
 - التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغيير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.

سابعا: الإصلاح الإداري:

يجد مصطلح الإصلاح الإداري محتواه في التطور الذي عرفه علم الإدارة والذي قاد في النهاية إلى ضرورة معالجة الاعوجاج داخل النظم الإدارية بغرض تحقيق الأهداف للمنظمة، أن تحديد المفهوم الاصطلاحي يفرض علينا تفكيك المصطلح اللغوي وتفكيك المصطلح يقودنا إلى كلمتين وهما الإصلاح والذي يعني في اللغة إزالة الفساد عن الشيء ويجد جذوره في الصلح ويقال صلح الشيء أي أزال ما فيه من فساد (فريج، 2014، ص78)



هناك تعريف إجرائي للإصلاح الإداري هو:

- "مجموعة من التغييرات المقصودة لهياكل وعمليات المنظمات المختلفة، بهدف التشغيل بصورة أفضل وتحقيق عدة غايات منها: تحقيق وفرة في النفقات، تحسين جودة الخدمات العامة، زيادة الكفاءة ضمان أن السياسات العامة سبتم تنفيذها بفاعلية ". ومنه كفاءة الأداء من الإنتاج الخدماتي والمادي ستحقق أرباحا، لصالح التنمية القومية، وزيادة الدخل القومي (البرادعي، 2009، ص38)

ثامنا: أهداف الإصلاح الإداري:

إن للإصلاح الإداري مجموعة من الأهداف والغايات التي بدونها يفقد الإصلاح الإداري أهميته ومبرر مشروعيته، ويمكن حصر هذه الأهداف في النقاط الآتية (شليبي، 2013):

- تبنى الإدارة الإستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات ومنظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.

- تبنى الأنماط والمداخل الحديثة في البناء النظمي وإعادة الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والإنتاجية لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع متغيرات البيئة.

- إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية، والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار وتنمية مهارات التعويض لدى القيادات الإدارية، وتمكين الإدارات من تحمل المسؤولية.

- اعتماد شمولية تقويم الأداء للمنظمات من خلال الأهداف المحددة لها مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية، أي تقويم الأداء، والإعمال المنجزة، والتكاليف المالية، وحجم الاستثمار وربطه بمتطلبات المجتمع.

تاسعا: خصائص الإصلاح الإداري:

- الاهتمام بالتشريعات والنظم والتأكيد على ضرورة م ا رجعتها وتعديلها وإزالة الغموض التداخل والتقارب بين نصوصها.

- مواجهة الدورية للهياكل الإدارية وللخرائط التنظيمية ومحاولة جعلها معبرة عن الواقع منسجمة مع النصوص والقوانين وتقليل الفجوات بين الإدارات والأقسام.

- تركيز هو تبسيط الإجراءات والتحقق من المركزية الإدارية ووضع نماذج واصدار الأدلة التوضيحية والإرشادية التي تسهل انجاز المعاملات للمواطنين.

- معالجة المشاكل القائمة وإيجاد الحلول المناسبة لها وتشخيص الأخلاق في العمل ومعرفة الخطوات الزائدة لتقصير الوقت اللازم لأداء العمل.

وهكذا يتضح أن خصائص الإصلاح الإداري تتسم بالشكلية وبالطابع الرسمي، وبإعطاء الأولوية للمال العام وترشيد الإنفاق وتحفز العاملين على الالتزام بالقوانين والنظم والاستمرار والاستقرار هي الأخرى التي يحرص عليها رجال الإصلاح الإداري.



الجانب العملي للدراسة:

تمهيد:

يتناول هذا المبحث عرضاً مفصلاً للإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الجانب العملي للدراسة بهدف التعرف على دور إدارة المعرفة في الإصلاح الإداري، ويشمل المبحث أيضاً المنهجية المتبعة في إعداد الجانب العملي للدراسة من حيث أداة جمع البيانات والأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها وتحليل البيانات الوصفية واختبار فرضيات الدراسة.

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بجهاز الرقابة الإدارية / فرع الخمس والبالغ عددهم (48) موظف، ونظراً لصغر حجم المجتمع تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع، والجدول التالي يوضح أعداد نسب الاستثمارات الموزعة والفاقد منها:

جدول (1.1.3) الاستثمارات التي تم توزيعها ونسبة المسترد والفاقد منها

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المفقودة	نسبة الاستثمارات المفقودة	عدد الاستثمارات الغير صالحة للتحليل	نسبة الاستثمارات الغير صالحة للتحليل	عدد الاستثمارات الصالحة	نسبة الاستثمارات الصالحة
48	11	22.9 %	0	0 %	37	77.1 %

أولاً- أداة جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استمارة استبيان اشتملت في المحور الأول على البيانات الشخصية وهي (العمر - النوع - المؤهل العلمي- المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة)، واشتمل المحور الثاني على العبارات المتعلقة على المتغير المستقل "إدارة المعرفة" بأبعادها (استقطاب المعرفة - نشر المعرفة - تنظيم المعرفة - الرقابة على المعرفة)، بينما اشتمل المحور الثالث على العبارات المتعلقة على المتغير التابع "الإصلاح الإداري"، ووضعت (32) عبارة للتعرف على " دور إدارة المعرفة في الإصلاح الإداري، وتم استخدام الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (غير موافق تماماً) ودرجتان للإجابة (غير موافق) وثلاث درجات للإجابة (محايد) وأربع درجات للإجابة (موافق) وخمس درجات للإجابة (موافق تماماً)، وقد تم تحديد درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبيان ولكل محور من مقارنة قيمة متوسط الاستجابة المرجح مع طول فئة المقياس الخماسي، وحسب طول فئة المقياس من خارج قسمة (4) على (5).

جدول (2.1.3) ترميز بدائل الإجابة



الإيجابية	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الترميز	1	2	3	4	5
طول الفئة	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

ثانياً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك وفق الأساليب الآتية:

- 1- **التوزيعات التكرارية:** لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار، التي تتحصل عليها كل إجابة، منسوبا إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة، ويعطي صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة.
 - 2- **المتوسط الحسابي:** يستعمل لتحديد درجة تركز إجابات المبحوثين عن كل محور، حول درجات المقياس، وذلك لمعرفة مدى توفر متغيرات كل محور من محاور الدراسة.
 - 3- **المتوسط الحسابي المرجح:** لتحديد اتجاه الإجابة لكل فقرة من فقرات المقياس، وفق مقياس التدرج الخماسي.
 - 4- **الانحراف المعياري:** يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
 - 5- **معامل الفا كرونباخ للثبات :** لتحديد الثبات في أداة الدراسة (الاستبيان).
 - 6- **صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.**
 - 7- **اختبار تي (One Sample T – test):** لتحديد جوهرية الفروق، بين متوسط استجابة أفراد المجتمع، ومتوسط القياس (3) في المقياس الخماسي.
 - 8- **معامل الارتباط:** لتحديد العلاقة بين كل محور من محاور الاستبيان وإجمالي الاستبيان.
 - 9- **تحليل (Independent sample t test) :** لكشف الفروقات في استجابات المبحوثين تبعاً لمتغير (الجنس).
 - 10- **تحليل التباين الأحادي (One – Way ANOVA) :** لكشف الفروقات في استجابات المبحوثين تبعاً للمتغيرات (العمر -المستوى التعليمي - المنصب الوظيفي).
- ثالثاً - **صدق إدارة الدراسة -** تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام :

1- صدق المحتوى (الصدق الظاهري) :

وتم ذلك من خلال صدق المحكمين، حيث إن صدق المحكمين يعد من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس، والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وإن أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري، والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من المحكمين للنظر في عبارات المقياس. وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات، على مجموعة من المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، وقد تم الأخذ في نظر الاعتبار جميع الملاحظات التي قدمت من قبل المحكمين.

2- صدق الاتساق البنائي لمحاو الدراسة:

بينت النتائج في الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة و إجمالي الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر المحاور صادقة لما وضعت من أجله.

جدول (3.1.3) معامل الارتباط بين محاور الدراسة و إجمالي الاستبانة

ت	العبارات	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	استقطاب المعرفة	4	** 0.724	0.000
2	نشر المعرفة	4	**0.732	0.000
3	تنظيم المعرفة	4	**0.890	0.000
4	الرقابة على المعرفة	4	**0.833	0.000
5	الإصلاح الإداري	16	**0.787	0.000

** القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

حيث تراوحت معاملات الارتباط بيرسون لجميع المحاور تراوحت بين (0.724 - 0.890) ، من محاور الاستبيان والمعدل الكلي لعباراته وبذلك يتبين أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وبذلك تعتبر المحاور صادقة ومتناسقة لما وضعت لقياسه.

رابعاً- ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترة زمنية معينة

(Sekaran.U, 2006 : P311)⁽¹⁾، وقد اتبَع الباحث القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، وذلك من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha Coefficient)، الذي يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف، وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن قيمة معامل ألفا للثبات تعد مقبولة إذا كانت أكثر من (0.6) أي بنسبة (60%) وأقل من ذلك تكون منخفضة، ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام استمارات الاستبانة و البالغ عددها (37) استمارة، ويوضح الجدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل المحاور وتراوحت بين (0.678 – 0.775)، لكل محور من محاور الاستبيان، وكذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لاجمالي الاستبانة (0.884)، وأيضاً كانت قيمة الثبات مرتفعة لجميع المحاور وتراوحت بين (0.823 – 0.880)، في حين كان الثبات الكلي لاجمالي الاستبانة (0.884) وهي قيمة ثبات مرتفعة جداً، و يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق و ثبات أداة الدراسة مما يعزز الثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة فرضياتها.

الجدول رقم (4.1.3) يوضح معامل الفاكرونباخ للثبات

ت	العبارات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	قيمة الثبات
1	استقطاب المعرفة	4	0.678	0.823
2	نشر المعرفة	4	0.734	0.856
3	تنظيم المعرفة	4	0.775	0.880
4	الرقابة على المعرفة	4	0.708	0.841
5	الإصلاح الإداري	16	0.737	0.858
6	اجمالي الاستبانة	32	0.884	0.940

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

خامساً - اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

لاختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة قام الباحث بإخضاع هذه المتغيرات لاختبار شابيرو ويليك:

Shapiro-Wilk - Test وكان النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول (5.1.3) يوضح اختبار (Shapiro-Wilk) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المحاور	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	N	Sig.

¹ - Sekaran. U. (2006) Research Methods for Business A Skill –Building Approach 4th edition John Wiley & Sons (Asia), Singapore, p311.

إدارة المعرفة	0.111	37	0.200
الإصلاح الإداري	0.085	37	0.200

يتضح من النتائج في الجدول (5) أن القيمة الاحتمالية لجميع محاور الدراسة أكبر من مستوي الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي وعليه يتم استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

سادساً- الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية:

الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية:

أ- البيانات الشخصية:

يهدف هذا المحور إلى جمع بيانات أفراد مجتمع الدراسة والتي من خلالها يمكن التعرف على الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة، ولقد تم تحديد هذه الخصائص كالتالي:

1/ النوع:

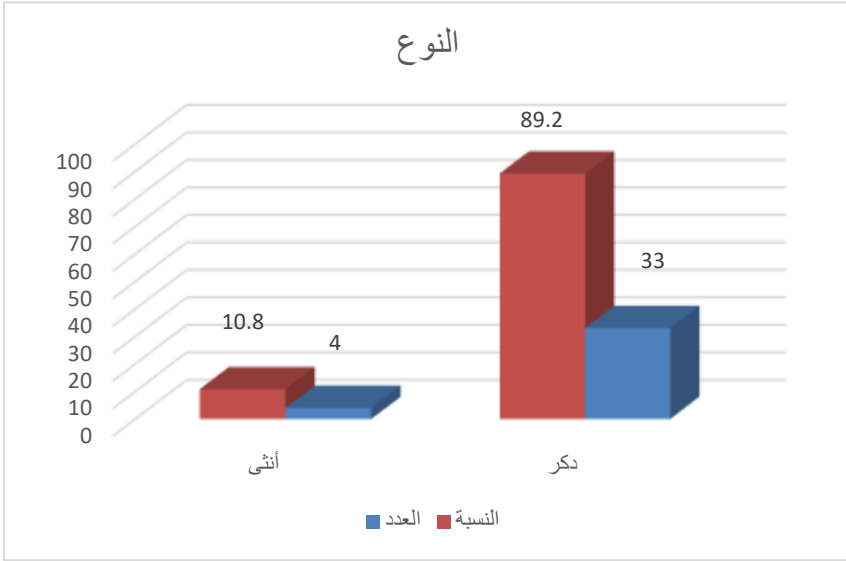
يوضح الجدول رقم (6) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب النوع

جدول رقم (6.1.3)

التوزيع التكراري النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب النوع

النسبة %	العدد	البيان
89.2%	33	ذكر
10.8%	4	أنثى
100%	37	الإجمالي

يتبين من نتائج الجدول رقم (6) أن هناك (33) من المستجوبين وبنسبة بلغت (89.2%) كانوا من الذكور، في حين هناك (4) مستجيبين وبنسبة بلغت (10.8%) من الإناث، والشكل التالي يبين التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب النوع ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:



شكل رقم (1.1.3) التوزيع التكراري النسبي لأفراد المجتمع حسب النوع / العمر:

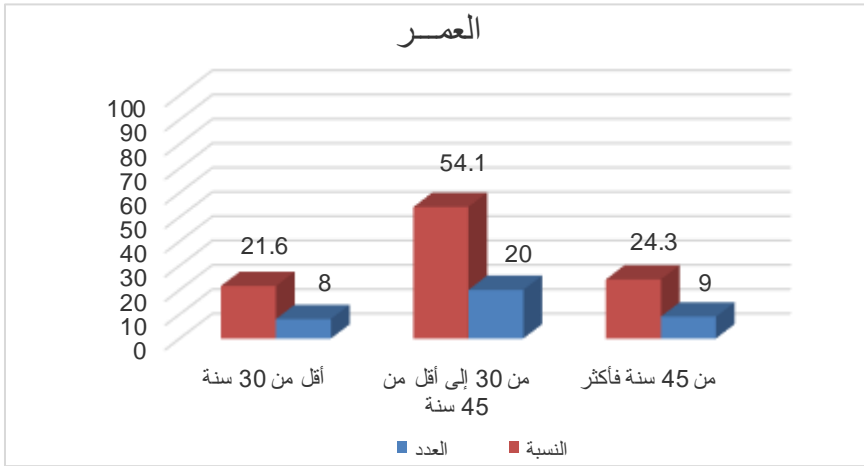
يوضح الجدول رقم (7.1.3) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب العمر

جدول رقم (7.1.3)

التوزيع التكراري النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

النسبة %	العدد	البيان
%21.6	8	أقل من 30 سنة
%54.1	20	من 30 إلى أقل من 45 سنة
%24.3	9	من 45 سنة فأكثر
%100	37	الإجمالي

من خلال الجدول (7.1.3) يتضح أن معظم أفراد مجتمع الدراسة تنتمي إلى الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 45 سنة) أي بنسبة (54.1%)، ويليهما ممن ينتمون إلى الفئة العمرية (من 45 سنة فأكثر)، وبنسبة (24.3%)، ثم يليها ممن ينتمون للفئة العمرية (أقل من 30 سنة) وبنسبة بلغت (21.6%)، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:



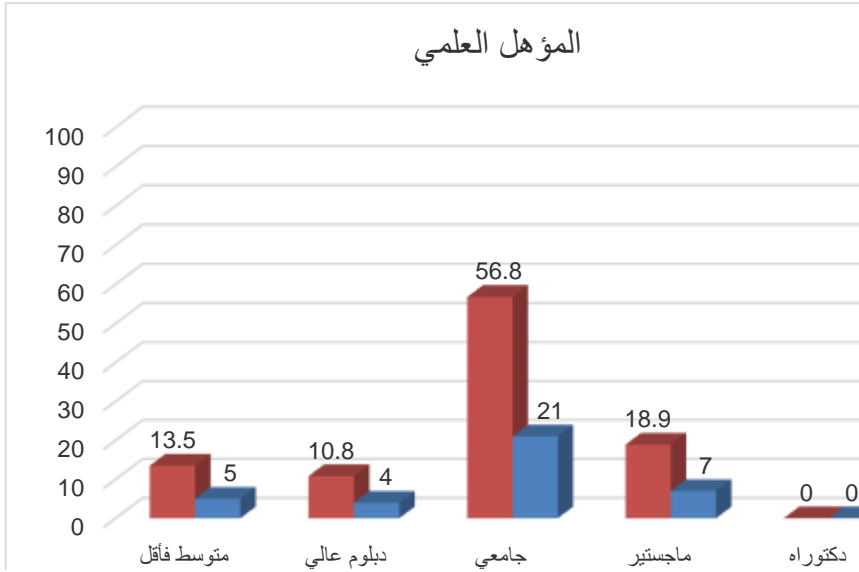
شكل رقم (2.1.3) التوزيع التكراري النسبي لأفراد المجتمع حسب العمر
/3 المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (8.1.3) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي
جدول رقم (8.1.3)

التوزيع التكراري النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	البيان
13.5%	5	متوسط فأقل
10.8%	4	دبلوم عالي
56.8%	21	جامعي
18.9%	7	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100%	37	الإجمالي

يتضح من الجدول (8.1.3) أن: أغلبية أفراد مجتمع الدراسة يحملون مؤهل "جامعي" بكالوريوس/ليسانس" وبنسبة (56.8%)، ثم يليهم الأفراد الذين يحملون مؤهلات (ماجستير) وبنسبة (18.9%)، ثم كانت نسبة (13.5) لحملة المؤهلات (متوسط فأقل)، ثم كان ما نسبته (10.8%) لحملة مؤهل "دبلوم عالي"، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:



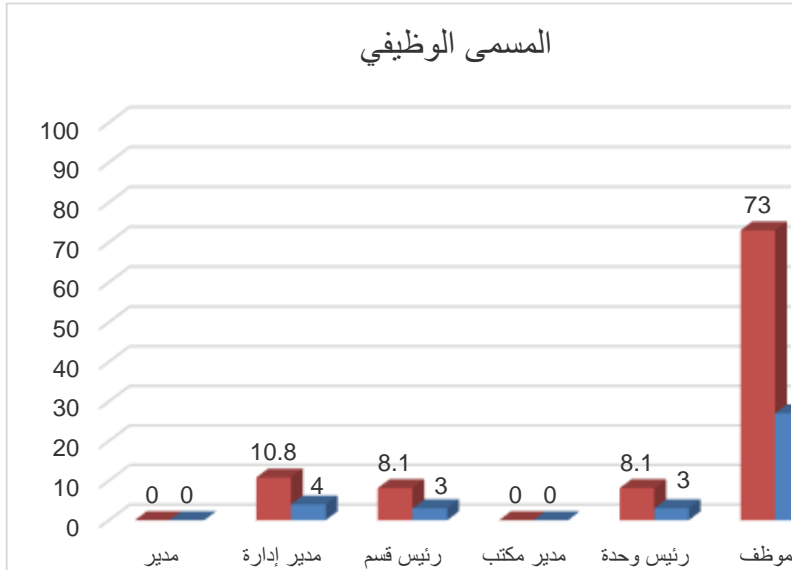
شكل رقم (3.1.3) التوزيع التكراري النسبي لأفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي /4 المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (9.1.3) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المسمى الوظيفي جدول رقم (9.1.3)

التوزيع التكراري النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	البيان
%0	0	مدير
%10.8	4	مدير إدارة
%8.1	3	رئيس قسم
%0	0	مدير مكتب
%8.1	3	رئيس وحدة
%73.0	27	موظف
%100	37	الإجمالي

يتضح من الجدول (9.1.3) أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة هم من الموظفين و بنسبة (73.0%) ، ثم يليهم ممن في المسمى الوظيفي "مدير إدارة" وبنسبة (10.8%)، ثم كانت نسبة (16.2%)، للمسميات الوظيفية "رؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات"، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي :



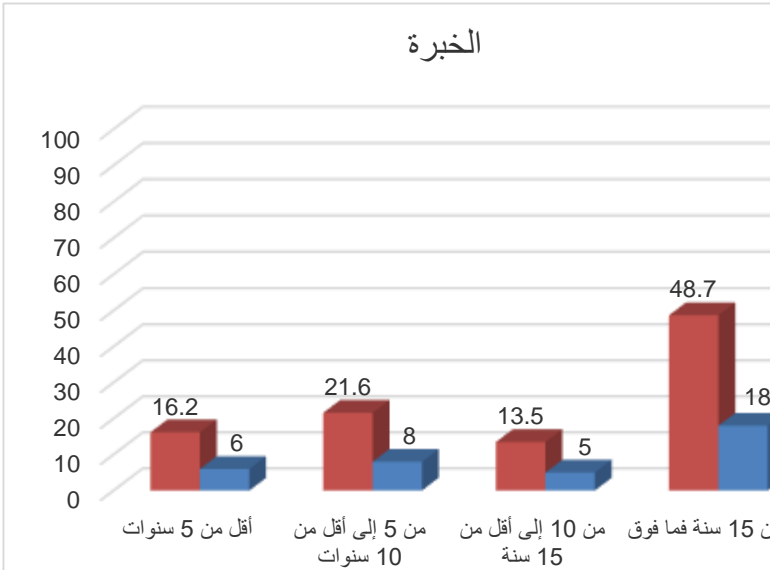
شكل رقم (4.1.3) التوزيع التكراري النسبي لأفراد المجتمع حسب المسمى الوظيفي /5 سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (10.1.3) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة
جدول رقم (10.1.3)

التوزيع التكراري النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	البيان
16.2%	6	أقل من 5 سنوات
21.6%	8	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
13.5%	5	من 10 إلى أقل من 15 سنة
48.7%	18	من 15 سنة فما فوق
100%	37	الإجمالي

من خلال الجدول (10.1.3) أغلب أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم (من 15 سنة فأكثر) وبمسة (48.7%)، ثم يليهم ممن كانت خبرتهم تتراوح (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وبنسبة (21.6%)، ثم ممن ينتمون لفئة الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبنسبة (16.2%)، ثم كانت نسبة (13.5%) ممن خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة). ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:



شكل رقم (5.1.3) التوزيع التكراري النسبي لأفراد المجتمع حسب سنوات الخبرة

1.2.3 المبحث الثاني / تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

2.1.2.3- الوصف الإحصائي وفق إجابات المبحوثين:

لتحديد اتجاه الإجابات تم تحديد طول الفترة ب (0.8) وحدة، وهذا الطول ناتج عن قسمة (4) على (5) وفقاً للآتي: (1 - 1.79) يكون اتجاه الإجابة غير موافق بشدة، (1.80 - 2.59) يكون اتجاه الإجابة غير موافق، (2.60 - 3.39) يكون اتجاه الإجابة محايد، (3.40 - 4.19) يكون اتجاه الإجابة بموافق، (4.20 - 5.00) يكون اتجاه الإجابة بموافق بشدة

ولتحديد مدى الاتفاق على إجمالي كل محور من محاور الدراسة، فقد تم استخدام اختبار OneSample T-Test، فيكون المحور مرتفعاً لأفراد العينة أي أنهم متفقون على فقرات المجال إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أكبر من قيمة المتوسط المعياري (3) ، ويكون المحور منخفضاً لأفراد العينة أي أنهم غير متفقين على فقرات المجال إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أقل من قيمة المتوسط المعياري (3)، أو إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)؛ بغض النظر عن قيمة متوسط الاستجابة.

أ- المحور الأول -إدارة المعرفة: نتائج التحليل الوصفي لمتغير إدارة المعرفة بأبعادها المستخدمة في هذه الدراسة (استقطاب المعرفة - نشر المعرفة - تنظيم المعرفة - الرقابة على المعرفة).

1. استقطاب المعرفة:

جدول رقم (1.2.3) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات محور "استقطاب المعرفة"

المرتبة	الذري السائد	الوزن النسبي %	الإحتراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	التكرار والنسبة	الفقرة	نت
1	مرتفعة جداً	86.4	0.709	4.32	0	0	5	15	17	ك	يتوفر لدى موظفي جهاز الرقابة الإدارية الاستعداد التام للبحث عن المعرفة المرتبطة مباشرة بالمهام والمسؤوليات المكلفين بها.	1
					0	0	13.5	40.5	45.9			
3	مرتفعة	80.6	0.799	4.03	1	0	5	22	9	ك	تركز الإدارة العليا بالجهاز على استخراج المعرفة الكامنة لدي موظفي الجهاز، والاستفادة منها في تطوير العمل.	2
					2.7	0	13.5	59.5	24.3			
4	مرتفعة	80.4	0.630	4.02	0	0	4	21	12	ك	يتفاعل موظفو جهاز	3



											الرقابة الإدارية إيجابيا مع عمليات تحويل المعرفة التي اكتسبوها إلى خطوات عملية.	
					0	0	10.8	56.8	32.4	%		
2	مرتفعة	83.2	0.688	4.16	0	0	6	19	12	ك	4 تشجع إدارة الجهاز تبادل المعرفة بين الموظفين بما يحقق تكامل المعرفة داخل مكوناته الإدارية المختلفة	
					0	0	16.2	51.4	32.4	%		
	مرتفع	83.6	0.505	4.18								الدرجة الكلية

(المصدر: نتائج الدراسة الميدانية (يونيو/ 2023))

يتضح من الجدول (1.2.3) الآتي:

- 1- جاءت في المرتبة الأولى العبارة (يتوفر لدى موظفي جهاز الرقابة الإدارية الاستعداد التام للبحث عن المعرفة المرتبطة مباشرة بالمهام والمسؤوليات المكلفين بها)، وبمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.32)، وانحراف معياري قدره (0.709)، وبوزن نسبي (86.4%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون تماماً على أن " يتوفر لدى موظفي جهاز الرقابة الإدارية الاستعداد التام للبحث عن المعرفة المرتبطة مباشرة بالمهام والمسؤوليات المكلفين بها".
- 2- جاءت في المرتبة الثانية العبارة (تشجع إدارة الجهاز تبادل المعرفة بين الموظفين بما يحقق تكامل المعرفة داخل مكوناته الإدارية المختلفة)، وبمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.16)، وانحراف معياري قدره (0.688)، وبوزن نسبي (83.2%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع

الدراسة متفقون على أن "تشجع إدارة الجهاز تبادل المعرفة بين الموظفين بما يحقق تكامل المعرفة داخل مكوناته الإدارية المختلفة".

3- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تركز الإدارة العليا بالجهاز على استخراج المعرفة الكامنة لدي موظفي الجهاز، والاستفادة منها في تطوير العمل)، وبمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.03)، وانحراف معياري قدره (0.799)، ويوزن نسبي (80.6%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن "تركز الإدارة العليا بالجهاز على استخراج المعرفة الكامنة لدي موظفي الجهاز والاستفادة منها في تطوير العمل".

4- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (يتفاعل موظفو جهاز الرقابة الإدارية إيجابيا مع عمليات تحويل المعرفة التي اكتسبوها إلى خطوات عملية)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.02)، وانحراف معياري قدره (0.630)، ويوزن نسبي (80.4%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن " يتفاعل موظفو جهاز الرقابة الإدارية إيجابيا مع عمليات تحويل المعرفة التي اكتسبوها إلى خطوات عملية".

5- في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات (4.18)، وبانحراف معياري (0.505)، ويوزن نسبي (83.6%)، وهذا يدل على أن اجابات أفراد مجتمع الدراسة جاءت مرتفعة أي (موافقون) على عبارات محور "استقطاب المعرفة".

2. نشر المعرفة:

جدول رقم (2.2.3) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات محور "نشر المعرفة"

المرتبة	الرأي المساند	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مؤشر موافق تماما	مؤشر موافق	مؤشر محايد	مؤشر غير موافق	مؤشر غير موافقا تماما	التكرار والنسبة	الفقرة	ت
4	مرتفعة	77.2	0.948	3.86	1	2	7	18	9	ك	يتبع جهاز الرقابة الإدارية سياسة تشجع الموظفين على عرض أفكارهم فيما يرتبط	1
					2.7	5.4	18.9	48.6	24.3			

											بسيل تطوير العمل	
2	مرتفعة	80.6	0.928	4.03	0	4	3	18	12	ك	تهتم الإدارة العليا بعمليات نقل المعرفة من مصادرها المتعددة لمختلف مكونات الجهاز	2
					0	10.6	8.1	48.6	32.4	%		
3	مرتفعة	80	0.850	4.00	0	2	7	17	11	ك	تتوفر بجهاز الرقابية الإدارية قاعدة بيانات تضم منشورات ونشرات ومعلومات، ترتبط مباشرة بكافة المهام والأنشطة التي يمارسها موظفو الجهاز	3
					0	5.4	18.9	45.9	29.7	%		
1	مرتفعة	82.2	0.737	4.11	0	1	5	20	11	ك	تتبنى الإدارة العليا سياسة واضحة تهدف لتنمية قدرات ومهارات الموظفين العاملين بجهاز الرقابية الإدارية	4
					0	2.7	13.5	45.1	29.7	%		

الدرجة الكلية	4.00	0.648	80	مرتفع
---------------	------	-------	----	-------

(المصدر: نتائج الدراسة الميدانية (يونيو/ 2023)

يتضح من الجدول (2.2.3) الآتي:

1- جاءت في المرتبة الأولى العبارة (تتبنى الإدارة العليا سياسة واضحة تهدف لتنمية قدرات ومهارات الموظفين العاملين بجهاز الرقابة الإدارية)، وبمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.11)، وانحراف معياري قدره (0.737)، وبوزن نسبي (82.2%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة " تتبنى الإدارة العليا سياسة واضحة تهدف لتنمية قدرات ومهارات الموظفين العاملين بجهاز الرقابة الإدارية".

2- جاءت في المرتبة الثانية العبارة (تهتم الإدارة العليا بعمليات نقل المعرفة من مصادرها المتعددة لمختلف مكونات الجهاز)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.03)، وانحراف معياري قدره (0.728)، وبوزن نسبي(80.6%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن " تهتم الإدارة العليا بعمليات نقل المعرفة من مصادرها المتعددة لمختلف مكونات الجهاز".

3- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تتوفر بجهاز الرقابة الإدارية قاعدة بيانات تضم منشورات ونشرات ومعلومات ، ترتبط مباشرة بكافة المهام والأنشطة التي يمارسها موظفو الجهاز)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.00)، وانحراف معياري قدره (0.850)، وبوزن نسبي(80%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن " تتوفر بجهاز الرقابة الإدارية قاعدة بيانات تضم منشورات ونشرات ومعلومات ، ترتبط مباشرة بكافة المهام والأنشطة التي يمارسها موظفو الجهاز".

4- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (يتبع جهاز الرقابة الإدارية سياسة تشجع الموظفين على عرض أفكارهم فيما يرتبط بسبل تطوير العمل)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.86)، وانحراف معياري قدره (0.948)، وبوزن نسبي(77.2%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن " يتبع جهاز الرقابة الإدارية سياسة تشجع الموظفين على عرض أفكارهم فيما يرتبط بسبل تطوير العمل".

5- في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات (4.00)، وبانحراف معياري(0.648)، وبوزن نسبي (80%)، وهذا يدل على أن اجابات أفراد عينة الدراسة جاءت مرتفعة أي (موافقون) على عبارات محور "تشر المعرفة".

3. تنظيم المعرفة:



جدول رقم (3.2.3) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات محور "تنظيم المعرفة"

المرتبة	الرأي المساند	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	التكرار والنسبة	الفقرة	ت
3	مرتفعة	79.4	0.799	3.97	0	1	9	17	10	ك	يضع جهاز الرقابة الإدارية الأدوات المناسبة التي تمكنه من تنظيم المعرفة بطريقة سهلة وميسرة	1
					0	2.7	24.3	45.9	27.0	%		
1	مرتفعة	81	0.743	4.05	0	1	6	20	10	ك	يستخدم جهاز الرقابة الإدارية أساليب متنوعة في بناء المعرفة اللازمة في جميع مكوناته وأقسامه المختلفة	2
					0	2.7	16.2	54.1	27.0	%		
2	مرتفعة	79.4	0.763	3.97	0	2	5	22	8	ك	يعتمد جهاز الرقابة الإدارية على الموظفين كأحد أهم مصادر المعرفة لممارسة نشاطه	3
					0	5.4	13.5	59.5	21.6	%		

4	مرتفعة	79.4	0.866	3.97	0	3	5	19	10	ك	تغطي الإدارة العليا بجهاز الرقابة الاهتمام الكاف بالنظم والإجراءات التكفيلية التي تضمن انسياب المعرفة من مصادرها المختلفة	4
					0	8.1	13.5	51.4	27.0	%		
	مرتفع	79.8	0.613	3.99								الدرجة الكلية

(المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (يونيو / 2023)

يتضح من الجدول (3.2.3) الآتي :

1- جاءت في المرتبة الأولى العبارة (يستخدم جهاز الرقابة الإدارية أساليب متنوعة في بناء المعرفة اللازمة في جميع مكوناته وأقسامه المختلفة)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.05)، وانحراف معياري قدره (0.743)، وبوزن نسبي (81%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن " يستخدم جهاز الرقابة الإدارية أساليب متنوعة في بناء المعرفة اللازمة في جميع مكوناته وأقسامه المختلفة".

2- جاءت في المرتبة الثانية العبارة (يعتمد جهاز الرقابة الإدارية على الموظفين كأحد أهم مصادر المعرفة لممارسة نشاطه)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.97)، وانحراف معياري قدره (0.763)، وبوزن نسبي (79.4%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن " يعتمد جهاز الرقابة الإدارية على الموظفين كأحد أهم مصادر المعرفة لممارسة نشاطه".

3- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (يضع جهاز الرقابة الإدارية الأدوات المناسبة التي تمكنه من تنظيم المعرفة بطريقة سهلة وميسرة)، بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.97)، وانحراف معياري قدره (0.799)، وبوزن نسبي (7.4%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن " يضع جهاز الرقابة الإدارية الأدوات المناسبة التي تمكنه من تنظيم المعرفة بطريقة سهلة وميسرة".



- 4- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (تعطي الإدارة العليا بجهاز الرقابة الاهتمام الكاف بالنظم والإجراءات الكفيلة التي تضمن انسياب المعرفة من مصادرها المختلفة)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.97)، وانحراف معياري قدره (0.866)، وبوزن نسبي (79.4%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن "تعطي الإدارة العليا بجهاز الرقابة الاهتمام الكاف بالنظم والإجراءات الكفيلة التي تضمن انسياب المعرفة من مصادرها المختلفة".
- 5- في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات (3.99)، وبانحراف معياري (0.613)، وبوزن نسبي (79.8%)، وهذا يدل على أن اجابات أفراد مجتمع الدراسة جاءت مرتفعة أي (موافقون) على عبارات محور "تنظيم المعرفة".

4. الرقابة على المعرفة

جدول رقم (4.2.3) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات محور "الرقابة على المعرفة"

المرتبة	الرأي السائد	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	التكرار والنسبة	الفقرة	ت
4	مرتفعة	75.6	0.917	3.78	0	3	11	14	9	ك	تقوم الإدارة العليا بجهاز الرقابة بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الافكار المعرفية الجديدة	1
					0	8.1	29.7	37.8	24.3			
1	مرتفعة	82.8	0.855	4.14	1	1	2	21	12	ك	يعد تطوير الموارد البشرية في الجهاز أحد أهم العناصر المعتمدة	2
					2.7	2.7	5.4	56.8	32.4			

دور إدارة المعرفة في الإصلاح الإداري (من وجهة نظر موظفي هيئة الرقابة الإدارية فرع الخمس)

										نقياس مدى نجاحه في أداء مهامه المكلف بها		
3	مرتفعة	79	0.780	3.95	0	2	6	21	8	ك	تتابع الإدارة العليا بجهاز الرقابة مستوى تطبيق الموظفين أما يتعلمونه من	3
					0	5.4	16.2	56.8	21.6	%	عمليات التدريب والتطوير التي يتلقونها في الدورات التأهيلية والتدريبية المختلفة	
2	مرتفعة	80	0.782	4.00	0	1	8	18	10	ك	يتم قياس مستوى تحقيق كل هدف من أهداف جهاز الرقابة الإدارية في ضوء الاهداف المعرفية الموضوعية.	4
					0	2.7	21.6	48.6	27.0	%		
مرتفع				79.2	0.609	3.96	الدرجة الكلية					

(المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (يونيو/ 2023)

يتضح من الجدول (4.2.3) الآتي:

1- جاءت في المرتبة الأولى العبارة (يعد تطوير الموارد البشرية في الجهاز أحد أهم العناصر المعتمدة لقياس مدى نجاحه في أداء مهامه المكلف بها)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه



الفقرة(4.11)، وانحراف معياري قدره (0.855)، وبوزن نسبي(82.8%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن " يعد تطوير الموارد البشرية في الجهاز أحد أهم العناصر المعتمدة لقياس مدى نجاحه في أداء مهامه المكلف بها".

2- جاءت في المرتبة الثانية العبارة (يتم قياس مستوى تحقيق كل هدف من أهداف جهاز الرقابة الإدارية في ضوء الاهداف المعرفية الموضوعية)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.00)، وانحراف معياري قدره (0.782)، وبوزن نسبي(80%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على " يتم قياس مستوى تحقيق كل هدف من أهداف جهاز الرقابة الإدارية في ضوء الاهداف المعرفية الموضوعية".

3- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تتابع الإدارة العليا بجهاز الرقابة مستوى تطبيق الموظفين أما يتعلمونه من عمليات التدريب والتطوير التي يتلقونها في الدورات التأهيلية والتدريبية المختلفة)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.95)، وانحراف معياري قدره (0.780)، وبوزن نسبي(79%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن " تتابع الإدارة العليا بجهاز الرقابة مستوى تطبيق الموظفين أما يتعلمونه من عمليات التدريب والتطوير التي يتلقونها في الدورات التأهيلية والتدريبية المختلفة".

4- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (تقوم الإدارة العليا بجهاز الرقابة بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الافكار المعرفية الجديدة)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.78)، وانحراف معياري قدره (0.917)، وبوزن نسبي(75.6%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن " تقوم الإدارة العليا بجهاز الرقابة بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الافكار المعرفية الجديدة".

5- في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات (3.96)، وبانحراف معياري(0.609)، وبوزن نسبي (79.2%)، وهذا يدل على أن اجابات أفراد مجتمع الدراسة جاءت مرتفعة أي (موافقون) على عبارات محور "الرقابة على المعرفة".

- محور إدارة المعرفة:

جدول رقم (5.2.3) نتائج اختبار لإجمالي محور "إدارة المعرفة

" (One Sample T- test)

المحور	متوسط الاستجابة	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى إدارة المعرفة
إدارة المعرفة	4.03	1.03	0.531	0.000	معنوي	مرتفع

ولتحديد مستوى تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمة قيد الدراسة، فإن النتائج في الجدول رقم (15) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (4.03)، وهو أكبر من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (1.03)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة الدلالة الاحصائية تساوي صفرًا ، وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمة قيد الدراسة جاءت مرتفعة.

ب-محور الإصلاح الإداري:

جدول رقم (6.2.3) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي ل فقرات محور "الإصلاح الإداري"

المرتبة	الرتي السائد	الوزن النسبي%	الإحراق المعياري	المتوسط المرجح	يغير مطلق تعاماً	يغير مطلق تعاماً	مبدأ	مؤثر	مؤثر تماماً	التكرار والنسبة	الفقرة	ت
12	مرتفعة	80	1.000	4.00	1	2	6	15	13	ك	تعد الزيادة الحاصلة في المرتبات أحد الوسائل الرئيسية للقضاء على الفساد الإداري.	1
					2.7	5.4	16.2	40.5	35.1	%		
4	مرتفعة جداً	86	0.909	4.30	1	1	2	15	18	ك	يبدأ من أعلى الهرم التنظيمي ثم يشمل كافة المستويات الإدارية الأخرى	2
					2.7	2.7	5.4	40.5	48.6	%		
7	مرتفعة	82.2	0.658	4.11	0	0	6	21	10	ك	تشجع الإدارة العليا بالجهاز كافة عمليات الإصلاح الإداري وتدعم كافة الاتجاهات التي تساهم في تحقيقه	3
					0	0	16.2	56.8	27.0	%		
9	مرتفعة	81.6	1.064	4.08	0	5	4	11	17	ك	الحصول على منفعة مادية أو معنوية مقابل تقديم أو تسهيل الإجراءات يعد بداية الفساد الإداري	4
					0	13.5	10.8	29.7	45.9	%		
1	مرتفعة جداً	90.2	0.607	4.51	0	0	2	14	21	ك	الاستقرار السياسي والأمني له الأثر البالغ على نجاح وفعالية عمليات الإصلاح الإداري	5
					0	0	5.4	37.8	56.8	%		
2	مرتفعة جداً	89.2	0.558	4.46	0	0	1	18	18	ك	الإصلاح الإداري يجب أن يشمل كل الجوانب الإدارية والمالية والهياكل التنظيمية والسياسات المتبعة	6
					0	0	2.7	48.6	48.6	%		
11	مرتفعة	80.6	0.799	4.03	0	1	8	17	11	ك	إن وجود اللقنات والإعلانات الإرشادية التي تنفذ بعمليات الفساد الإداري يعد وسيلة من وسائل الإصلاح الإداري	7
					0	2.7	21.6	45.9	29.7	%		



3	مرتفعة جداً	88.6	0.603	4.43	0	0	2	17	18	ك	يساهم الإصلاح الإداري في تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري وتفعيل مساهمته في عمليات التنمية	8
					0	0	5.4	45.9	48.6	%		
6	مرتفعة	83.2	0.646	4.16	0	0	5	21	11	ك	يحقّق الإصلاح الإداري بالاهتمام ببناء الهياكل والأنظمة الرسمية من خلال التركيز على الجوانب الفنية والإجرائية المتعارف عليها في هذا المجال	9
					0	0	13.5	56.8	29.7	%		
5	مرتفعة	83.8	0.616	4.19	0	0	4	22	11	ك	يعدّ تحسين أساليب التعامل مع الموظفين وتلبية مطالبهم وسيلة من وسائل تحقيق الإصلاح الإداري	10
					0	0	10.8	59.5	29.7	%		
10	مرتفعة	81	0.848	4.05	0	2	6	17	12	ك	إن تطبيق مبدأ التوازن بين سياسات الثواب والعقاب يعدّ أهم أساليب مكافحة ومحاربة الفساد الإداري	11
					0	5.4	16.2	45.9	32.4	%		
8	مرتفعة	81.6	0.640	4.08	0	0	6	22	9	ك	عدم وضوح الأهداف المطلوبة من عملية الإصلاح الإداري يؤدي للانحراف في تطبيق الخطط الموضوعة	12
					0	0	16.2	59.5	24.3	%		
13	مرتفعة	76.8	0.986	3.84	1	2	9	15	10	ك	تضع الإدارة العليا بالجهاز الخطط المتكاملة لضمان تطبيق أبعادها وإدخال العمل الوظيفي ودفع العاملين نحو انتاج سلوك أفضل داخل العمل	13
					2.7	5.4	24.3	40.5	27.0	%		
16	منخفضة	49.8	1.146	2.49	7	15	7	6	2	ك	يوجد ضعف في الأنشطة الرقابية والمتابعة الداخلية والخارجية بالأجهزة الإدارية، مما ساهم في ظهور حالات من التسبب الإداري	14
					18.9	40.5	18.9	16.2	5.4	%		
15	متوسطة	54	1.151	2.70	6	13	10	6	3	ك	يسعى بعض الموظفين بالإدارات المختلفة لاستغلال الثغرات القانونية لتحقيق مكاسب شخصية أو جهوية	15
					13.5	35.1	27.0	16.2	8.1	%		
14	مرتفعة	69.8	1.193	3.49	2	5	7	15	7	ك	تمنح الوظائف المهمة والتميزة داخل الأجهزة الإدارية المختلفة وفق معايير صحيحة واعتماد على القدرات والمهارات التي يجب أن يتمتع بها الموظف	16
					5.4	13.5	18.9	40.5	18.9	%		

(المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (يونيو/ 2023)

ينضح من الجدول (6.2.3) الآتي:



- 1- جاءت في المرتبة الأولى العبارة (الاستقرار السياسي والأمني له الأثر البالغ على نجاح وفعالية عمليات الإصلاح الإداري)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.51)، وانحراف معياري قدره (0.607)، وبوزن نسبي(90.2%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون تماماً على أن " الاستقرار السياسي والأمني له الأثر البالغ على نجاح وفعالية عمليات الإصلاح الإداري".
- 2- جاءت في المرتبة الثانية العبارة (الإصلاح الإداري يجب أن يشمل كل الجوانب الإدارية والمالية والهياكل التنظيمية والسياسات المتبعة)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.46)، وانحراف معياري قدره (0.558)، وبوزن نسبي(89.2%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون تماماً على أن" الإصلاح الإداري يجب أن يشمل كل الجوانب الإدارية والمالية والهياكل التنظيمية والسياسات المتبعة".
- 3- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (يساهم الإصلاح الإداري في تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري وتفعيل مساهمته في عمليات التنمية)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.43)، وانحراف معياري قدره (0.603)، وبوزن نسبي(88.6%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون تماماً على أن" يساهم الإصلاح الإداري في تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري وتفعيل مساهمته في عمليات التنمية".
- 4- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (الإصلاح الإداري يجب أن يبدأ من أعلى الهرم التنظيمي ثم يشمل كافة المستويات الإدارية الأخرى)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.30)، وانحراف معياري قدره (0.909)، وبوزن نسبي(86%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون تماماً على أن" الإصلاح الإداري يجب أن يبدأ من أعلى الهرم التنظيمي ثم يشمل كافة المستويات الإدارية الأخرى".
- 5- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة (يعد تحسين أساليب التعامل مع الموظفين وتلبية مطالبهم وسيلة من وسائل تحقيق الإصلاح الإداري)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.19)، وانحراف معياري قدره (0.616)، وبوزن نسبي(83.8%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن" يعد تحسين أساليب التعامل مع الموظفين وتلبية مطالبهم وسيلة من وسائل تحقيق الإصلاح الإداري".
- 6- جاءت في المرتبة السادسة العبارة (يتحقق الإصلاح الإداري بالاهتمام ببناء الهياكل والأنظمة الرسمية من خلال التركيز على الجوانب الفنية والإجرائية المتعارف عليها في هذا المجال)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.16)، وانحراف معياري قدره (0.646)، وبوزن نسبي(83.2%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن" يتحقق الإصلاح

الإداري بالاهتمام ببناء الهياكل والأنظمة الرسمية من خلال التركيز على الجوانب الفنية والإجرائية المتعارف عليها في هذا المجال".

7- جاءت في المرتبة السابعة العبارة (تشجع الإدارة العليا بالجهاز كافة عمليات الإصلاح الإداري وتدعم كافة الاتجاهات التي تساهم في تحقيقه)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.11)، وانحراف معياري قدره (0.658)، وبوزن نسبي(82.2%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن "تشجع الإدارة العليا بالجهاز كافة عمليات الإصلاح الإداري وتدعم كافة الاتجاهات التي تساهم في تحقيقه".

8- جاءت في المرتبة الثامنة العبارة (عدم وضوح الأهداف المطلوبة من عملية الإصلاح الإداري يؤدي للانحراف في تطبيق الخطط الموضوعة)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.08)، وانحراف معياري قدره (0.640)، وبوزن نسبي(81.6%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن "عدم وضوح الأهداف المطلوبة من عملية الإصلاح الإداري يؤدي للانحراف في تطبيق الخطط الموضوعة".

9- جاءت في المرتبة التاسعة العبارة (الحصول على منفعة مادية أو معنوية مقابل تقديم أو تسهيل الإجراءات يعد بداية الفساد الإداري)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.08)، وانحراف معياري قدره (1.064)، وبوزن نسبي(81.6%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن "الحصول على منفعة مادية أو معنوية مقابل تقديم أو تسهيل الإجراءات يعد بداية الفساد الإداري".

10- جاءت في المرتبة العاشرة العبارة (إن تطبيق مبدأ التوازن بين سياسات الثواب والعقاب يعد أهم أساليب مكافحة ومحاربة الفساد الإداري)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.05)، وانحراف معياري قدره (0.848)، وبوزن نسبي(81%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن "إن تطبيق مبدأ التوازن بين سياسات الثواب والعقاب يعد أهم أساليب مكافحة ومحاربة الفساد الإداري".

11- جاءت في المرتبة الحادية عشر العبارة (إن وجود اللافتات والإعلانات الإرشادية التي تندد بعمليات الفساد الإداري يعد وسيلة من وسائل الإصلاح الإداري)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.03)، وانحراف معياري قدره (0.799)، وبوزن نسبي(80.6%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن "إن وجود اللافتات والإعلانات الإرشادية التي تندد بعمليات الفساد الإداري يعد وسيلة من وسائل الإصلاح الإداري".

12- جاءت في المرتبة الثانية عشر العبارة (تعد الزيادة الحاصلة في المرتبات أحد الوسائل الرئيسية للقضاء على الفساد الإداري)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (4.00)، وانحراف معياري قدره (0.1000)، وبوزن نسبي(80%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة

متفقون على أن "تعد الزيادة الحاصلة في المرتبات في الوسائل الرئيسية للقضاء على الفساد الإداري".

13- جاءت في المرتبة الثالثة عشر العبارة (تضع الإدارة العليا بالجهاز الخطط المتكاملة لضمان تطبيق أبعاد اخلاقيات العمل الوظيفي ودفع العاملين نحو انتهاج سلوك أفضل داخل العمل)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.84)، وانحراف معياري قدره (0.986)، وبوزن نسبي(76.8%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن "تضع الإدارة العليا بالجهاز الخطط المتكاملة لضمان تطبيق أبعاد اخلاقيات العمل الوظيفي ودفع العاملين نحو انتهاج سلوك أفضل داخل العمل".

14- جاءت في المرتبة الرابعة عشر العبارة (تمنح الوظائف المهمة والتمتيز داخل الأجهزة الإدارية المختلفة وفق معايير صحيحة واعتماد على القدرات والمهارات التي يجب أن يتمتع بها الموظف)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.49)، وانحراف معياري قدره (1.193)، وبوزن نسبي(69.8%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن "تمنح الوظائف المهمة والتمتيز داخل الأجهزة الإدارية المختلفة وفق معايير صحيحة واعتماد على القدرات والمهارات التي يجب أن يتمتع بها الموظف".

15- جاءت في المرتبة الخامسة عشر العبارة (يسعى بعض الموظفين بالإدارات المختلفة لاستغلال الثغرات القانونية لتحقيق مكاسب شخصية أو جهوية)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (2.70)، وانحراف معياري قدره (1.151)، وبوزن نسبي(54%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون إلى حد ما على أن "يسعى بعض الموظفين بالإدارات المختلفة لاستغلال الثغرات القانونية لتحقيق مكاسب شخصية أو جهوية".

16- جاءت في المرتبة السادسة عشر العبارة (يوجد ضعف في الأنشطة الرقابية والمتابعة الداخلية والخارجية بالأجهزة الإدارية، مما ساهم في ظهور حالات من التسبب الإداري)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (2.49)، وانحراف معياري قدره (1.146)، وبوزن نسبي(49.8%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة غير متفقون على أن "يوجد ضعف في الأنشطة الرقابية والمتابعة الداخلية والخارجية بالأجهزة الإدارية ، مما ساهم في ظهور حالات من التسبب الإداري".

- محور الإصلاح الإداري:

جدول رقم (7.2.3) نتائج اختبار لإجمالي محور "الإصلاح الإداري"
" (One Sample T- test)

المحور	متوسط الاستجابة	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى الإصلاح الإداري
الإصلاح الإداري	3.93	0.93	0.391	0.000	معنوي	مرتفع

ولتحديد مستوى الإصلاح الإداري، فإن النتائج في الجدول رقم (17) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.93)، وهو أكبر من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.93)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا، وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى الإصلاح الإداري في المنظمة قيد الدراسة جاء مرتفعاً.

3.2.3- اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام ارتباط (بيرسون) لاختبار جوهرية العلاقة بين إدارة المعرفة والإصلاح الإداري، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية "ذات دلالة إحصائية" إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، وبالتالي سيتم اختبار الفرضية الآتية على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الإصلاح الإداري بجهاز الرقابة الإدارية -الخمس.

- ويتبع هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للاستقطاب المعرفة في الإصلاح الإداري بالمنظمة قيد الدراسة.

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين "استقطاب المعرفة" و "الإصلاح الإداري"، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

جدول (8.2.3) الارتباط بين استقطاب المعرفة والإصلاح الإداري

الإصلاح الإداري		
0.284	قيمة معامل الارتباط	استقطاب المعرفة
0.088	قيمة الدلالة الإحصائية	
37	حجم العينة	

القيمة غير دالة إحصائياً.

بينت النتائج في الجدول رقم (8.2.3) إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين "استطاب المعرفة" و الإصلاح الإداري، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.284) وتشير إلى علاقة ضعيفة بين المتغيرين، و كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.088 وهي أكبر من 0.05 وتشير إلى عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، أي أن "استطاب المعرفة" ليس له دور في الإصلاح الإداري بالمنظمة قيد الدراسة.

ب-الفرضية الفرعية الثانية : يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لنشر المعرفة في الإصلاح الإداري بالمنظمة قيد الدراسة.

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين "نشر المعرفة" و الإصلاح الإداري في المنظمة قيد الدراسة، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

جدول(9.2.3) الارتباط بين نشر المعرفة والإصلاح الإداري

الإصلاح الإداري		
0.235	قيمة معامل الارتباط	نشر المعرفة
0161	قيمة الدلالة الإحصائية	
37	حجم العينة	

القيمة غير دالة إحصائياً.

بينت النتائج في الجدول رقم (9.2.3) إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين "نشر المعرفة" والإصلاح الإداري، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.235) وتشير إلى علاقة ضعيفة بين المتغيرين، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.161 وهي أكبر من 0.05 وتشير إلى عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، أي أن "نشر المعرفة" ليس له دور في الإصلاح الإداري بالمنظمة قيد الدراسة.

ج-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتنظيم المعرفة في الإصلاح الإداري بالمنظمة قيد الدراسة.

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين "تنظيم المعرفة" والإصلاح الإداري في المنظمة قيد الدراسة، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

جدول (10.2.3) الارتباط بين تنظيم المعرفة والإصلاح الإداري

الإصلاح الإداري		



**0.506	قيمة معامل الارتباط	تنظيم المعرفة
0.001	قيمة الدلالة الإحصائية	
37	حجم العينة	

. ** القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

بينت النتائج في الجدول رقم (10.2.3) إلى وجود علاقة ارتباط بين "تنظيم المعرفة" والإصلاح الإداري، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.506) وتشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.001 وهي أصغر من 0.05 وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، أي أن لتنظيم المعرفة دور ايجابي (متوسط) في الإصلاح الإداري بالمنظمة قيد الدراسة.

د-الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للرقابة على المعرفة في الإصلاح الإداري بالمنظمة قيد الدراسة.

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين "الرقابة على المعرفة" والإصلاح الإداري بالمنظمة قيد الدراسة، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

جدول(11.2.3) الارتباط بين الرقابة على المعرفة والإصلاح الإداري

الإصلاح الإداري		
**0.477	قيمة معامل الارتباط	الرقابة على المعرفة
0.003	قيمة الدلالة الإحصائية	
37	حجم العينة	

. ** القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

بينت النتائج في الجدول رقم (11.2.3) إلى وجود علاقة ارتباط بين "الرقابة على المعرفة" والإصلاح الإداري، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.477) وتشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.003 وهي أصغر من 0.05 وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، أي أن للرقابة على المعرفة دور ايجابي (متوسط) في الإصلاح الإداري بالمنظمة قيد الدراسة..

د- الفرضية الرئيسية : : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الإصلاح الإداري بجهاز الرقابة الإدارية -الخمس.

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين "إدارة المعرفة" والإصلاح الإداري بالمنظمة قيد الدراسة، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط

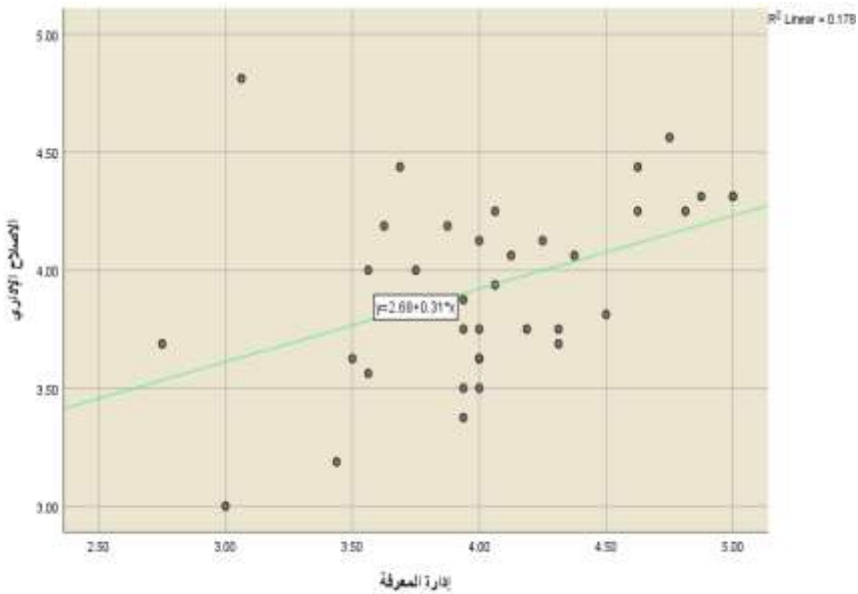
موجبة وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

جدول (12.2.3) الارتباط بين إدارة المعرفة والإصلاح الإداري

الإصلاح الإداري		
**0.422	قيمة معامل الارتباط	إدارة المعرفة
0.009	قيمة الدلالة الإحصائية	
37	عدد المشاهدات	

** القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

بينت النتائج في الجدول رقم (12.2.3) إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والإصلاح الإداري، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.422) وتشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.009 وهي أصغر من 0.05 وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، أي أن لإدارة المعرفة دور ايجابي (متوسط) في الإصلاح الإداري بالمنظمة قيد الدراسة، والشكل التالي يوضح العلاقة بين المتغيرين:



شكل (1.2.3) يوضح يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة والإصلاح الإداري

النتائج والمناقشة:

النتائج:

- 1- بينت نتائج الدراسة أنّ مستوى أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة قيد الدراسة جاء مرتفعاً، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة لبعد استقطاب المعرفة (4.18) وبنسبة (83.6)، و بعد نشر المعرفة بمتوسط بلغ (4.00)، وبنسبة (80)، وبلغ متوسط بعد تنظيم المعرفة (3.99) وبنسبة (79.8)، في حين جاء متوسط بعد الرقابة على المعرفة بمتوسط قدره (3.96) وبنسبة (79.2) وذلك وفق مقياس التدرج الخماسي.
- 2- بينت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة المعرفة في المنظمة قيد الدراسة جاء مرتفعاً، وذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة لاجمالي المحور (4.03)، أي بنسبة (80.6).
- 3- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإصلاح الإداري في المنظمة قيد الدراسة جاء مرتفعاً وذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.93) و بنسبة (78.6).
- 4- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد استقطاب المعرفة و الإصلاح الإداري في المنظمة قيد الدراسة حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.284)، وهو يشير إلى علاقة ضعيفة بين المتغيرين.
- 5- أظهرت نتائج الدراسة وجود عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد نشر المعرفة و الإصلاح الإداري في المنظمة قيد الدراسة حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.235)، وهو يشير إلى علاقة ضعيفة بين المتغيرين.
- 6- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تنظيم المعرفة والإصلاح الإداري في المنظمة قيد الدراسة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.506)، وهو يشير إلى علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين.
- 7- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على المعرفة والإصلاح الإداري في المنظمة قيد الدراسة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.477)، وهو يشير إلى علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين.
- 8- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإصلاح الإداري في المنظمة قيد الدراسة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.422)، وهو ارتباط طردي (متوسط) في العلاقة بين المتغيرين، أي أن تطبيق إدارة المعرفة لها دور ايجابي في الإصلاح الإداري بالمنظمة قيد الدراسة.

التوصيات:

- 1-اهتمام الهيئة بإدارة المعرفة وأبعادها وذلك بعمل الدورات التدريبية منها الداخلية والخارجية للاستفادة منها في تطوير العمل وبتفاعل الموظفون إيجابياً مع جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الافكار المعرفية الجديدة.
- 2- الاهتمام والتركيز بشكل كبير على عملية الإصلاح الإداري من خلال الأنشطة الرقابية والمتابعة الداخلية والخارجية والاهتمام ببناء الهياكل والأنظمة الرسمية من خلال التركيز على الجوانب الإجرائية والفنية التي يتحقق بها الإصلاح الإداري.

المصادر والمراجع:

أولاً: - الكتب

- غليظ شافية. (2021). إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية. مجلة أنسنة للبحوث والدراسات. همشري عمر أحمد. (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان: دار الصفاء. الزيادات محمود عواد. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الكبيسي صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. المومني حسان عبد مفلح. (2005). مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة "دراسة ميدانية"، الملتقى الدولي السنوي الخامس "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، جامعة الزيتونة، الأردن.
- حسين عجلان حسن. (2008). إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. عمان-الأردن: إثراء للنشر والتوزيع-المكتبة الجامعية.
- ربحي مصطفى عليان، (2008). إدارة المعرفة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. عبلة حمادي. (2013). دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة -رسالة ماجستير - جامعة أكلي محند أو لحاج. الجزائر.
- عليان ربحي مصطفى. (2008). إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1.
- عليان ربحي. (2012). إدارة المعرفة. عمان. الأردن: ط2. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- فريج، محمد غازي. (2014). الإصلاح الإداري، لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية.
- تانيا: - الرسائل العلمية
- الكبيسي صلاح الدين. (2012). إدارة المعرفة وأثرها في الأبداع التنظيمي - دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط -رسالة دكتوراة. بغداد، العراق.
- حيدر شاکر نوري. (2011). تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة (الإصدار دراسة كلية الاقتصاد والتجارة. مجلة ديالي). العراق.



شليبي صبري أحمد. (2013). دور الحوكمة في الإصلاح الإداري دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان -أمودجا -ماجيسير في العلوم القانونية، الأكاديمية العربية في الدنمارك. البرادعي (2009) ليلي مصطفى. الاتجاهات المعاصرة في دراسة الإصلاح الإداري، دراسة مسحية.

ثالثاً: - المؤتمرات

الشابي فراس ومحمد المعايطه. (2008). واقع استخدام أدوات تقانة المعلومات في التشارك بالمعرفة، جامعة البلقاء التطبيقية - دراسة حالة، المؤتمر العلمي السنوي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية.

المطيران مطيران عبد الله. (2010). إدارة نظم المعرفة (الرأس المال الفكري)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع: إدارة المخاطر والاقتصاد المعرفي، جامعة الزيتونة الأردنية.

خريف، نادية وهيبه داسي. (2008). إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لإدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية.

رابعاً: - الملتقيات

العشي هارون بوارس فائزة. (2008). إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة المنظمة في تحسين تنافسية المنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية. باتنة -الجزائر.