

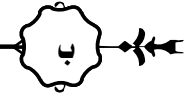
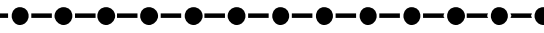


أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية

دراسة تطبيقية على المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية

تأليف

د. عبدالله معيوف الجعيد



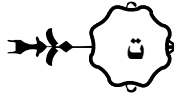
أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية

دراسة تطبيقية على المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية

تأليف

د. عبد الله بن معيوف الجعيد

١٤٣٦هـ - ٢٠١٥م

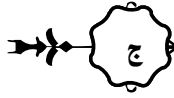


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هذا الكتاب وقف لله تعالى

يجوز طباعته ونشره لخدمة العمل التطوعي والخيري



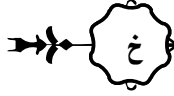
أصل هذا الكتاب رسالة علمية مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في العلوم الإدارية



الاستهلال

قال الله تعالى في محكم التنزيل:

﴿أَمْ مَنْ هُوَ قَانِتٌ أَنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾ [الزُّمَر: ٩]



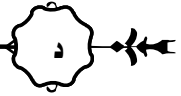
الإهداء

- إلى والدي الذي سعى بما لديه من أجل تعليمي وتربيتي، وتنشئتي وتنمية موهبتي، ودفعه بي لصقل شخصيتي.
- إلى والدتي التي بذلت مهجتها من أجلي، وحطت آمال بهجتها لتحقيق حلمي، وسهرت الليالي من عمرها ترقبني!

فإليكما أدعوري: ﴿رَبِّ أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾ [الإسراء: ٢٤].

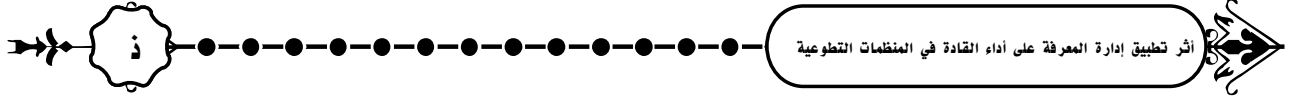
- سائلاً الله تبارك وتعالى أن يمدكما بالصحة والعافية، ويهبكما حسن العاقبة،،،
- إلى زوجتي التي وقفت بجانبني تشد من أزري، في مشهد لا تغادره عيني!
 - إلى أولادي الذين تحملوا انشغالي وكثرة ترحالي!
 - إلى كل معلم استنرت بعلمه واسترشدت بنصحه في مراحل حياتي ...
 - إلى كل إخواني وزملائي وأصدقائي الذين كان لتشجيعهم كبير الأثر نحو تحقيق أهدافي، واتساع آفاقي ...
 - إلى أساتذتي بكلية العلوم الإدارية ...
 - إلى كل متخصص وباحثٍ ومهتم
- إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد

الباحث ،،،



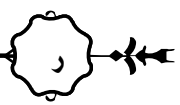
المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية. وطبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، حيث قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من ثلاثة محاور وهي: المحور الأول: متطلبات إدارة المعرفة، المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة، المحور الثالث: أداء القادة، وتم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (٥٠٨) من قادة المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية. وتم استخدام أساليب التحليل الاحصائي بتطبيق برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل بيانات الاستبانة. توصلت نتائج الدراسة الى النتائج الآتية: (١) توافر متطلبات إدارة المعرفة (البنية التحتية والتكنولوجية، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية الفاعلة، الهيكل التنظيمي) في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية وتغوق الوزن النسبي المحايد "٦٠%"، (٢) كما وتوصلت النتائج الى أن عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تتم بمستوى عال في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية وتغوق الوزن النسبي المحايد "٦٠%"، (٣) وأشارت النتائج الى أن التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي يتم بفاعلية وكفاءة ويعمل على الحث على حل المشكلات بطريقة إبداعية، (٤) بالإضافة إلى وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من أداء القادة وعمليات إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بأهمية توفير المنظمة برامج حاسوبية لاكتساب المعرفة، وتوفير المنظمة صفحة إلكترونية لكل وحدة تعكس نشاطاتها بدقة، بالإضافة إلى أن تتبنى المنظمة العمل بروح الفريق وأن تتبنى المبادرات الفردية.



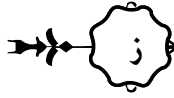
Abstract

The study aimed to identify the impact of applying knowledge management of the performance of leader's in voluntary organizations in Saudi Arabia kingdom. The research adopts descriptive analytical & historical approach, the researcher designed a questionnaire contained three topics which were: 1) knowledge management requirements, 2) knowledge management operations, 3) leader's performance. The study sample consisted from (508) leaders from voluntary organizations in Saudi Arabia kingdom. The research hypotheses are as follows: 1) there is statistically significant relation between knowledge management requirements and knowledge management operations in voluntary organizations in Saudi Arabia kingdom, 2) there is statistically significant relation between knowledge management requirements and leader's performance in voluntary organizations in Saudi Arabia kingdom, 3) there is statistically significant relation between knowledge management operations and leader's performance in voluntary organizations in Saudi Arabia kingdom. The researcher reached the following findings: 1) Availability of knowledge management requirements (technology structure, organizational culture, effective leadership, organizational structure) in voluntary organizations in Saudi Arabia kingdom, 2) Availability of knowledge management operations (knowledge acquire, knowledge storing, knowledge distribution, knowledge application) in voluntary organizations in Saudi Arabia kingdom, 3) high level of strategic, operating planning and leaders solve problems in creative ways, 4) there is statistically significant relation between knowledge management requirements and knowledge management operations and leaders performance. The study recommended that the organizations must offer software programs to acquire knowledge, and provide website that display the operation of the organization.



قائمة الموضوعات

الصفحة	الموضوع
	أولاً: مشكلة الدراسة وأبعادها
١	١. المقدمة
٣	٢. مشكلة الدراسة
٣	٣. تساؤلات الدراسة
٤	٤. فرضيات الدراسة
٥	٥. أهمية الدراسة
٦	٦. أهداف الدراسة
٧	٧. حدود الدراسة
٨	٨. مصطلحات الدراسة
	ثانياً: هيكل الدراسة
	الفصل الأول: إدارة المعرفة
١٣	١. المبحث الأول: مفهوم إدارة المعرفة
١٦	٢. المبحث الثاني: أهداف إدارة المعرفة
١٨	٣. المبحث الثالث: أهمية إدارة المعرفة
٢٢	٤. المبحث الرابع: عمليات إدارة المعرفة
٢٨	٥. المبحث الخامس: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
	الفصل الثاني: أداء القادة
٤٣	١. المبحث الأول: مفهوم القيادة
٤٦	٢. المبحث الثاني: أهمية القيادة
٤٩	٣. المبحث الثالث: الفرق بين القيادة والإدارة
٥٣	٤. المبحث الرابع: صفات القائد في المنظمات التطوعية
٥٥	٥. المبحث الخامس: نظريات القيادة وأنماطها



الفصل الثالث: المنظمات التطوعية	
٧٣	١. المبحث الأول: مفهوم المنظمات التطوعية
٧٧	٢. المبحث الثاني: خصائص المنظمات
٧٩	٣. المبحث الثالث: أهمية المنظمات التطوعية
٨١	٤. المبحث الرابع: العمل التطوعي في الإسلام
٨٦	٥. المبحث الخامس: التحديات التي تواجه المنظمات التطوعية
٨٨	٦. المبحث السادس: القيادة في المنظمات التطوعية
٩١	٧. المبحث السابع: نماذج لمنظمات تطوعية
الفصل الرابع: الدراسات السابقة	
١١٢	١. المبحث الأول: دراسات تناولت إدارة المعرفة
١٣٦	٢. المبحث الثاني: دراسات تناولت المنظمات التطوعية
١٥١	٣. المبحث الثالث: التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية (الطريقة والاجراءات)	
١٥٦	١. المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
١٧٣	٢. المبحث الثاني: عرض وتحليل لخصائص وصفات مجتمع الدراسة
١٧٩	٣. اختبار فروض البحث وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها
الفصل السادس: نتائج الدراسة وتوصياتها	
٢٣٥	١. المبحث الأول: النتائج التي توصلت إليها الدراسة
٢٣٨	٢. المبحث الثاني: توصيات الدراسة
٢٤٠	٣. الدراسات المقترحة
المراجع	
٢٤٢	أولاً: قائمة المصادر والمراجع العربية
٢٥١	ثانياً: قائمة المصادر والمراجع الأجنبية
٢٥٢	ثالثاً: ملاحق الدراسة



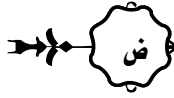
قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(١)	مقياس الاجابات	١٦٠
(٢)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الاول: متطلبات إدارة المعرفة	١٦٢
(٣)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة	١٦٤
(٤)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: أداء القادة	١٦٧
(٥)	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	١٦٨
(٦)	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	١٦٩
(٧)	معامل الثبات (طريقة والفا كرونباخ)	١٧٠
(٨)	مقياس ليكرت الخماسي	١٧١
(٩)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	١٧٤
(١٠)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	١٧٥
(١١)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	١٧٦
(١٢)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	١٧٧
(١٣)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر بالسنوات	١٧٨
(١٤)	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	١٨٠
(١٥)	تحليل فقرات البعد الاول (البنية التحتية والتكنولوجية)	١٨٢
(١٦)	تحليل فقرات البعد الثاني (الثقافة التنظيمية)	١٨٥
(١٧)	تحليل فقرات البعد الثالث (القيادة الإدارية الفعالة)	١٨٨
(١٨)	تحليل فقرات البعد الرابع (الهياكل التنظيمية)	١٩١
(١٩)	تحليل أبعاد المحور الأول (متطلبات إدارة المعرفة)	١٩٣
(٢٠)	تحليل فقرات البعد الأول (تحديد المعرفة)	١٩٥
(٢١)	تحليل فقرات البعد الثاني (اكتساب المعرفة)	١٩٨

٢٠١	تحليل فقرات البعد الثالث (تخزين المعرفة)	(٢٢)
٢٠٤	تحليل فقرات البعد الرابع (نقل المعرفة)	(٢٣)
٢٠٦	تحليل فقرات البعد الخامس (تطبيق المعرفة)	(٢٤)
٢٠٩	تحليل أبعاد المحور الثاني (عمليات إدارة المعرفة)	(٢٥)
٢١١	تحليل فقرات البعد المحور الثالث (أداء القادة)	(٢٦)
٢١٣	معامل الارتباط بين البنية التحتية والتكنولوجية وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية	(٢٧)
٢١٣	معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية	(٢٨)
٢١٤	معامل الارتباط بين القيادة الإدارية الفعالة وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية	(٢٩)
٢١٥	معامل الارتباط بين الهياكل التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية	(٣٠)
٢١٦	معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية	(٣١)
٢١٧	معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة، وأداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية	(٣٢)
٢١٨	معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة، وأداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية	(٣٣)
٢١٩	نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى الجنس	(٣٤)
٢٢١	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى سنوات الخبرة	(٣٥)

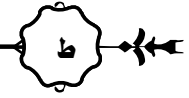
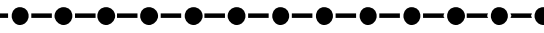


٢٢٢	اختبار شفوية للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخبرة	(٣٦)
٢٢٤	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى المؤهل العلمي	(٣٧)
٢٢٥	اختبار شفوية للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي	(٣٨)
٢٢٦	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى المسمى الوظيفي	(٣٩)
٢٢٧	اختبار شفوية للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي	(٤٠)
٢٢٩	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى العمر	(٤١)
٢٣٠	اختبار شفوية للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير العمر	(٤٢)
٢٣٢	تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع: أداء القادة في المنظمات التطوعية)	(٤٣)
٣٤٠	قائمة محكمي الاستبانة	(٤٤)



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٢٢	عمليات إدارة المعرفة	(١)
٢٨	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	(٢)
٣٢	الهيكل الشبكي (العنكبوتي)	(٣)
٣٤	خصائص الثقافة التنظيمية	(٤)
٦٣	الشبكة الإدارية	(٥)
٦٤	نظرية الخط المستمر في القيادة	(٦)
١٧٤	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(٧)
١٧٥	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(٨)
١٧٦	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(٩)
١٧٧	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	(١٠)
١٧٩	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر بالسنوات	(١١)



مشكلة الدراسة وأبعادها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

مشكلة الدراسة وأبعادها

المقدمة:

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، ثم أما بعد.

تمر المنظمات اليوم بتغيرات كبيرة تؤثر بدورها على نجاحها وتحقيق أهدافها، وكان لابد من تطبيق استراتيجيات تساعد على مواجهة هذه التغيرات فكانت إدارة المعرفة التي تساعد القادة - بإذن الله - على الوصول لتحقيق الأهداف المنشودة ؛ حيث تعمل على تشجيع الإبداع وتوزيع المعرفة بين أفرادها.

ولقد غدت إدارة المعرفة ميزة قوية لتقدم المنظمات وتحسين مستوى أدائها ؛ حيث تعمل على رفع أداء الفرد مما ينتج عنه نجاح المنظمة وتحقيق التميز المؤسسي.

ومما ساعد على الاهتمام بإدارة المعرفة واعتبارها ميزة قوية هو ما حدث من انفجار معرفي في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وكذلك ثورة تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات التي حتمت على المنظمات ضرورة تطبيق إدارة المعرفة.

إن المتأمل للآثار الإيجابية لإدارة المعرفة يجد أن لها تأثيراً كبيراً على مستوى الأداء في المنظمات التطوعية؛ حيث إن هناك ارتباطاً وثيقاً بين تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق التميز الإداري لدى كثير من القادة في مختلف فعاليات وأنشطة المؤسسات التطوعية.

ومما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة؛ ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى، فنظرية



سمات القيادة يرى البعض أنها لا تتناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات التشاركية ونظرية القيادة الذاتية هي أكثر ملائمة واتفاقاً مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة. وتلعب المنظمات التطوعية دوراً كبيراً في المجتمع حيث إن تغير الحياة الاجتماعية وتطور الظروف الاقتصادية والأمنية والتقنية يجعل هذه المنظمات تقف جنباً إلى جنب مع الحكومات لمواجهة هذا الواقع، ومن هنا يأتي دور المنظمات التطوعية وأهمية تحسين أدائها لمواكبة التطور والتغير. وإذا كانت هذه المنظمات تقوم بدورها الفعال في مواجهة هذه التغيرات فإن قادة هذه المنظمات هم المعنيون أولاً بهذا التطوير وتحسين أدائهم القيادي حتى يصلوا بمنظمتهم إلى النهوض بها وتطوير أدائها. ومن هنا فقد جاء هذا البحث للتعرف على أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية.

مشكلة الدراسة

مما لا شك فيه أن كل منظمة تطوعية تسعى إلى تطوير أدائها وتحقيق السبق والتميز في العمل التطوعي من خلال تطبيق بعض الاستراتيجيات التي تعمل على وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للرد على التساؤل التالي: (ما هو أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية؟)

تساؤلات الدراسة:

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة:

أولاً. ما العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية؟

ثانياً. ما العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة، وأداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية؟.

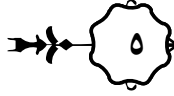
ثالثاً. ما العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، وأداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية؟.

رابعاً. ما هي طرق تطبيق إدارة المعرفة على المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية؟



فرضيات الدراسة:

- أولاً. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة 0.05.
- ثانياً. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة، وأداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة 0.05.
- ثالثاً. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وأداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة 0.05.



أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة نلخصها في النقاط التالية:

أولاً: كونها من الدراسات القليلة ؛ حيث لم تقع يد الباحث على دراسات تربط بين إدارة المعرفة وأداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: أمل أن تسد هذه الدراسة ثغرة كبيرة في المكتبة الإدارية.

ثالثاً: تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرها كونها تفتح آفاق دراسات مستقبلية أمام الدارسين في مجال القيادة في المنظمات التطوعية.

رابعاً: تفيد هذه الدراسة متخذي القرار في توظيفها فيما يعمل على تحسين الأداء القيادي في المنظمات التطوعية في المملكة العربية السعودية وغيرها.

خامساً: أمل أن تكون هذه الدراسة مرجعاً لدراسات كثيرة تثري المجال الإداري.



أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان النقاط التالية:

أولاً. الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة في

المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية.

ثانياً. الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة، وأداء القادة في المنظمات التطوعية

العاملة في المملكة العربية السعودية.

ثالثاً. الكشف عن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، ، وأداء القادة في المنظمات

التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية.

رابعاً. طرق تطبيق إدارة المعرفة على المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية

السعودية.

حدود الدراسة:

التزم الباحث في دراسته بالحدود التالية:

أولاً. الحدود الموضوعية:

- اقتصرت الدراسة على (أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية) في العناصر التالية:
- العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة، وأداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- طرق تطبيق إدارة المعرفة على المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الحدود المكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على قادة المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية .

ثالثاً: الحدود الزمانية:

تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الجامعي (الثاني) للعام الدراسي (١٤٣٦ هـ).



مصطلحات الدراسة:

(١) أثر:

جاء في المعجم الوسيط: (أثر) فيه ترك فيه أثراً^(١).

وقال الرازي: والتأثير إبقاء الأثر في الشيء^(٢).

وفي لسان العرب: والتأثير إبقاء الأثر في الشيء وأثّر في الشيء ترك فيه أثراً^(٣).

(٢) تطبيق:

جاء في المعجم الوسيط: (التطبيق) إخضاع المسائل والقضايا لقاعدة علمية أو قانونية أو نحوها^(٤).

وفي دراستنا الحالية يعرف الباحث التطبيق إجرائياً بأنه: الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة

(٣) إدارة المعرفة:

يعود الأصل في كلمة "معرفة" إلى اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس^(٥).

(٤) المعرفة:

عرف (عبد الستار وآخرون) المعرفة بأنها: مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات

(١) مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، دت دار الدعوة، ص ٥.

(٢) الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر، مختار الصحاح، مكتبة لبنان ناشرون - بيروت، ١٤١٥ هـ، ص ٧.

(٣) ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، لسان العرب ١٩٧٠ م، دار صادر، بيروت ٢٥/١

(٤) مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، مرجع سابق (ص ٥٥٠) ..

(٥) الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، ط ٨، بيروت: مؤسسة الرسالة. ١٤٢٦ هـ : ص ٥٩٥

والمعلومات السياقية المتراكمة لدى الأفراد^(١).

ويعرف الباحث المعرفة بأنها: حصيلة ما تعلم الفرد من معلومات وما تغير لديه من قناعات وما اكتسبه من مهارات.

(٥) إدارة المعرفة:

عرف الصاوي (٢٠٠٧) إدارة المعرفة بأنها "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي" ^(٢) ص ١٩.

وعرفها العلي وآخرون (٢٠٠٦)^(٣) بأنها "عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين؛ لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة.

ويعرف الباحث إدارة المعرفة بأنها: عملية تنظيم وتوظيف مخزون الأفراد من معلومات ومهارات وقدرات لتحقيق الأهداف ورفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية رقي المنظمة.

(٦) القيادة والقائد:

القيادة لغة:

(١) العلي: عبد الستار، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط١، عمان: الأردن، دار المسيرة، ٢٠٠٦ م، ص (٢٥)

(٢) الصاوي، ياسر، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط١، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧ م، ص ١٩

(٣) العلي، عبد الستار، وآخرون، مرجع سابق، ص (٢٧)



من "القوم" وهو نقيض "السوق" فالذي يقود الدابة يمشي أمامها بخلاف الذي يسوقها أي يمشي خلفها، وَرَجُلٌ قَائِدٌ مِنْ قَوْمٍ وَقَوْمٌ وَقَادَةٌ..^(١).

القيادة اصطلاحاً:

يعرّف آل ناجي القيادة بأنها "النشاط الإداري الذي يمارسه شخص معين للتأثير على مجموعة لتحقيق هدف محدد بوسيلة التأثير أو باستعمال السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف"^(٢).

ويعرف الباحث القيادة بأنها توجيه الذات والآخرين نحو تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الكفاءة والفاعلية.

وعليه فالقائد هو من يقوم بتوجيه نفسه وفريق العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة.

(٧) المنظمات التطوعية:

تعريف المنظمة:

يعرف السالم المنظمة بقوله "المنظمات وحدات اجتماعية هادفة منسقة أنشطتها بوعي، ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة"^(٣).

وعرف الفيلاي المنظمات التطوعية بأنها: المنظمات غير الربحية التي يكونها الأهالي

(١) الفيروزآبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب القاموس المحيط، مرجع سابق، ص(٣١٣/١)

(٢) آل ناجي، محمد عبدالله، الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية والسعودية، ط ٤، جدة، دار السروات ٢٠٠٥م، ص (٢٩٤).

(٣) السالم، د. مؤيد سعيد، تنظيم المنظمات دراسة في الفكر التنظيمي خلال مئة عام، ط ١، اريد: دار عالم الكتاب الحديث،

والتي ترعى شؤون المواطنين^(١).

ويرى الباحث أن المنظمات التطوعية هي : كل منظمة تقوم أساساً على عامل التطوع، سواء كان ذلك التطوع بالجهد البدني، أو العقلي، أو التبرع بالمال، بهدف تقديم خدمة للمواطنين في مجالات متعددة.

(١) الفيلاي، عصام يحيى، المنظمات الأهلية والمجتمع المدني والمبادرات المدنية التطوعية، الإصدار الثامن عشر ضمن سلسلة نحو مجتمع المعرفة، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، ١٤٢٨ هـ ص ٣



الفصل الأول: إدارة المعرفة

المبحث الأول: مفهوم إدارة المعرفة

المبحث الثاني: أهداف إدارة المعرفة

المبحث الثالث: أهمية إدارة المعرفة

المبحث الرابع: عمليات إدارة المعرفة

المبحث الخامس: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

المبحث الأول: مفهوم إدارة المعرفة:

أولاً: مفهوم المعرفة:

يعود الأصل في كلمة "معرفة" إلى اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس. (١)

وعرف (عبد الستار وآخرون) المعرفة بأنها: مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى الأفراد (٢).

ويرى ياسين، أن المعرفة "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن "معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير". (٣)

وتعرف المعرفة على أنها تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signals وتندرج إلى البيانات Data ثم إلى المعلومات Information ثم إلى المعرفة Knowledge ثم إلى الحكمة Wisdom (التي تعدّ أساساً فاعلاً للابتكار). ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار. (٤)

(١) الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب ط ٨، القاموس المحيط، مرجع سابق، ص ٥٩٥

(٢) العلي: عبد الستار، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة. مرجع سابق ص (٢٥)

(٣) ياسين، سعد غالب (٢٠٠٠)، المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤية استراتيجية عربية، بيروت: المستقبل العربي ٢٦٠، مركز دراسات الوحدة العربية، ص ١٢٦٣ - ١٢٤.

(٤) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط ١؛ الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠، ص



ويعرف الباحث المعرفة بأنها: حصيلة ما تعلم الفرد من معلومات وما تغير لديه من قناعات وما اكتسبه من مهارات.

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة:

عرفتها الزامل بأنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة، والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي".^(١)

وقد عرف الأكلي المعرفة بأنها: "تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة".^(٢)

عرف الصاوي (٢٠٠٧م) إدارة المعرفة بأنها: "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل

(١) الزامل، ريم" (2003) إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة"، مجلة العالم الرقمي ، العدد ١

تم استرجاعها بتاريخ ٧ / ١٠ / ٢٠١٦م <http://www.al-jazirah.com/digimag/13042003/agtes50.htm>

(٢) الأكلي، علي ذيب إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات" ، ط١ (2008) مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان،

المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي.^(١)

وعرفها العلي وآخرون (٢٠٠٦) بأنها: "عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين؛ لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة.^(٢)

ويعرف الباحث إدارة المعرفة بأنها: عملية تنظيم وتوظيف مخزون الأفراد من معلومات ومهارات وقدرات لتحقيق الأهداف، ورفع كفاءة الأداء، وضمان استمرارية رقي المنظمة.

(١) الصاوي، ، ياسر ، ، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة ط١، دار السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧ م ، ص١٩

(٢) العلي، عبد الستار، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة مرجع سابق ، ص (٢٧)



المبحث الثاني: أهداف إدارة المعرفة:

ترى اللحياني أن إدارة المعرفة تهدف إلى تحقيق الآتي:

١. أخذ المعرفة من مصادرها، وتخزينها، وإعادة استعمالها.
٢. جذب رأس مال فكري أكبر؛ لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
٣. خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة؛ لرفع مستوى معرفة الآخرين.
٤. تحديد المعرفة الجوهرية؛ وكيفية الحصول عليها وحمايتها.^(١)

ويرى الكبيسي أن إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف منها ما يلي:

١. تحديد المعرفة الجوهرية، وكيفية الحصول عليها، وحمايتها.
٢. إعادة استخدام المعرفة، وتعظيمها.
٣. بناء إمكانات التعلم، وإشاعة ثقافة المعرفة، والتحفيز لتطويرها، والتنافس من خلال الذكاء البشري.
٤. تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد.
٥. تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر الممارسات إلى الداخل.
٦. خلق قيمة الأعمال من خلال التخطيط لها، والجودة وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.^(٢)

(١) اللحياني ، مريم بنت راضي ، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية جامعة أم القرى متطلب تكميلي

لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، والتخطيط الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٠ / ١٤٣١ هـ ص ٣٦

(٢) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، ط١ ، مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (٢٠٠٥) ، ص ص ٤٣-٤٤

كما يمكن إدراك أهداف إدارة المعرفة كما يعرفها الصاوي (٢٠٠٧) بأنها "العملية التي تقوم المؤسسات من خلالها بإيجاد قيمة من عناصرها الفكرية المبنية على المعرفة، وهذا يتطلب مشاركة تلك العناصر من القوى البشرية والمؤسسات الأخرى؛ من أجل التوصل إلى أفضل الممارسات، وغالبًا ما تعمل تكنولوجيا المعلومات على تسهيل عملية إدارة المعرفة"^(١)

وقد أشار الملكاوي إلى أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:-

١. توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم.
٢. نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
٣. العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
٤. السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة^(٢).

ويرى الباحث أن أهداف إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي:

١. رفع مستوى المعرفة لدى الآخرين .
٢. رفع مستوى أداء العاملين.
٣. الوصول إلى الإبداع في العمل.
٤. تحقيق التناغم بين القادة والمرؤوسين.
٥. نشر المعرفة بشكل فعال في المؤسسات التطوعية.

(١) الصاوي، ياسر ، ط ١ ، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة، مرجع سابق، ص ١٩

(٢) الملكاوي، ابراهيم الخلوف، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. ط ١ ، عمان _ الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧



المبحث الثالث: أهمية إدارة المعرفة:

وتأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم^(١).
- تنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح خدمات جديدة^(١).

(١) حمودة، هدي. (٢٠٠٥) نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونياً عبر شبكة الانترنت. شؤون الشرق

(الأوسط) مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس (العدد الخامس عشر). ص ١٣٦

ولإدارة المعرفة أهمية كبيرة بالنسبة للحكومات والمنظمات والأفراد في مختلف المجالات ويمكن توضيحها فيما يلي:

١. تمكن الحكومة الإلكترونية بقاعدة من المعلومات: تتيح للأفراد الحصول على المعلومات والخدمات التي يحتاجونها. وتعريفهم بما يمكن أن يضيفوه إلى العمل.
٢. زيادة الإنتاجية، بتقليل مخاطر الكلفة ومنحنيات التعلم عند بدء العمل مما يساهم في تحقيق أهداف المهمة.
٣. المشاركة في أفضل الممارسات من خلال العمليات:
 - التعلم من الأخطار والتزويد بجداول لإعادة استخدام المعرفة والإبداع.
 - وضع مقاييس لفروق الأداء الخارجي والداخلي (الفردية - الجماعية).
 - تأقلم العاملين الجدد مع طريقة العمل في المنظمة.
٤. تزويد القيادة ودعم اتخاذ القرار:
 - تكامل المعرفة الجديدة داخل عملية اتخاذ القرار - بالمشاركة والتعاون - مع متخذي القرار.
 - استخدام المعرفة لترتيب المعلومات التنظيمية مع الرؤية والرسالة الموضوعية للمنظمة.
٥. زيادة رضا العميل: التركيز على المعرفة لاستثمار جهود المنظمة وتحسين الخدمات من خلال مطالب العملاء.
٦. تخليق الميزة التنافسية: تغير القيمة من توصيل الخدمات إلى إيصال المعرفة، مع تركيز الفكر الجماعي التنظيمي على احتياجات العملاء.



٧. تبني الإبداع: زيادة البنية التحتية لربط الشبكات الإلكترونية لتحسين المنتج وتجويد وإثراء الخدمة بالأفكار بما يتيح استخدام الآخرين لها.

٨. تبني التعاون، بزيادة الفرص لتبادل المعرفة الضمنية والصريحة بين الأفراد.

٩. تشجيع التعلم: تسهيل وزيادة فرص التعلم وإتاحة الفرص للأفراد والمجموعات لوضع معرفة جديدة في سياق مفهوم يخاطب التحديات الجديدة وزيادة قيمة التعلم الفردي ومكافأته ورفعها للمنظمة.

١٠. تبني رأس المال الاجتماعي:

• زيادة نقل المعرفة الفردية للمنظمة، بربط الأفراد الذين لديهم معرفة ضمنية بأولئك الذين يحتاجونها لأداء وظيفتهم.

• تبني الحدود التنظيمية مثل الوقت والمكان.

١١. استمرارية رأس المال البشري:

• الأفراد هم الثروة الأساسية وبقاء الخبرة التنظيمية يتوقف عليهم.

• جمع ما يعرفه الأفراد ، وكيف يعرفونه من خلال تعزيز النمو المهني.

١٢. تخليق واستخدام رأس المال التنظيمي بتحويل رأس المال الثقافي إلى تنظيمي.

١٣. في ظل إدارة المعرفة، يعين الأفراد لمعرفتهم أو خبرتهم أو أمكاناتهم، كما يرقون لقدراتهم.

١٤. تحول إدارة المعرفة الخسارة في المعرفة إلى وقاية المعرفة من الخسارة.

١٥. تعدل إدارة المعرفة ثقافة المنظمة من الاحتفاظ بالمعرفة إلى المشاركة فيها.

١٦. تفقد المنظمة المعرفة نتيجة لعدم تطبيق إدارة المعرفة، وقلة الدافع لاكتساب المعرفة والتجربة الجديدة.

١٧. كذلك نقصد المنظمة المعرفة نتيجة لعدم تطبيق إدارة المعرفة من خلال التقاعد والفصل والاستقالة أو حتى من خلال الترقية.
١٨. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع معرفتها الداخلية لاكتساب إيرادات جديدة^(١)
١٩. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.
٢٠. تعزز قدرة المنظمة بتحسين الأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة.
٢١. تتيح إدارة المعرفة تحديد المعرفة، وتوثيقها وتطويرها والمشاركة بتطبيقها وتقييمها.
٢٢. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال الوصول إلى المعرفة المنتجة عنها بالنسبة للأشخاص المحتاجين إليها.
٢٣. تعد أداة تحفيز المنظمات لتشجيع القرارات الإبداعية لخلق معرفة جديدة والكشف عن العلاقات غير المعروفة والفجوات إلي توقعاتهم.
٢٤. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
٢٥. توفر الفرصة للحصول على القدرة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات
٢٦. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار العمل لتعزيز المعرفة التنظيمية^(٢).

(١) الكبيسي ، صلاح الدين، إدارة المعرفة، مرجع سابق ، ص ص ٤٢-٤٣

(٢) المنصوري، احمد سعيد، مشكلات التفويض الادارى دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية بإمارة أبو ظبي .رسالة ماجستير

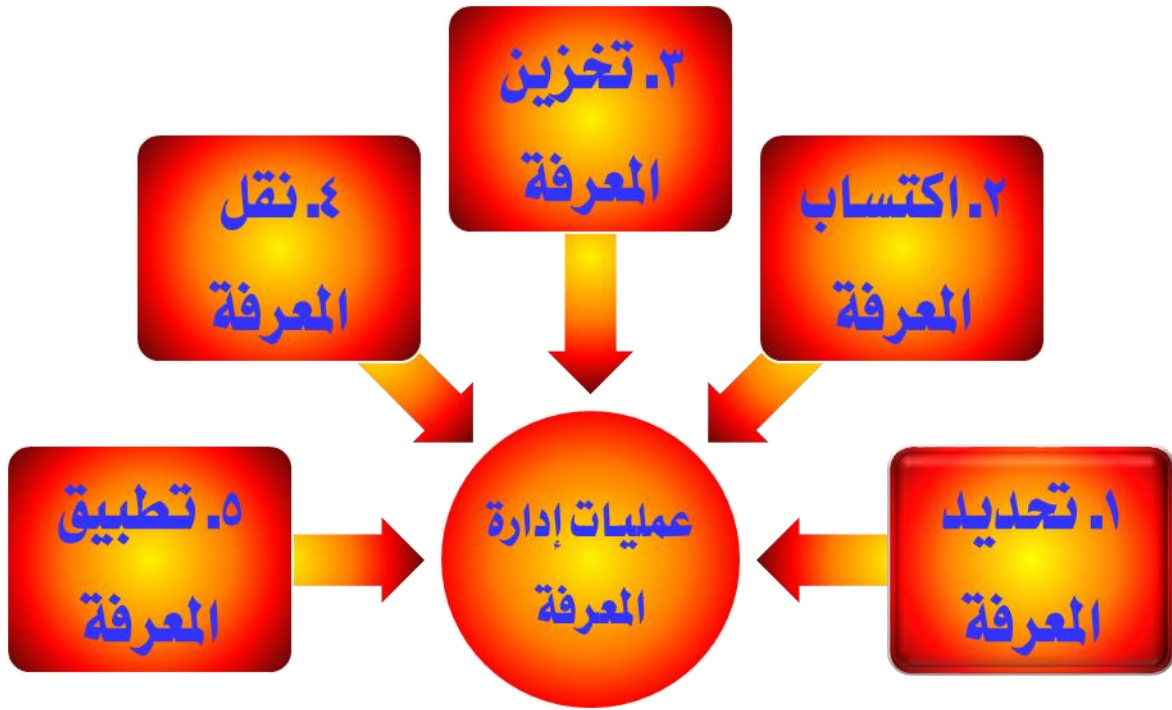
في الإدارة العامة، جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ١٩٩٧م، ص ١٦٨



المبحث الرابع: عمليات إدارة المعرفة:

من تعريف إدارة المعرفة يمكن الوصول للمراحل التي تمر بها إدارة المعرفة، لكن يجب التنويه إلى أن المعرفة وإدارة المعرفة عملية مستمرة كأنها حلقة مفرغة ليس لها بداية محددة أو نهاية محددة. ويمكن تصنيف عمليات إدارة المعرفة إلى عدة عمليات رئيسية تحدث في شكل إطار متكامل وهي:

شكل رقم (١) عمليات إدارة المعرفة



١. تحديد المعرفة:

ويعرفها بعروستي (٢٠٠١) بأنها تعنى: رصد المنظمة لمصادر معرفتها الداخلية المتمثلة فيما لديها من إمكانات وما لدى أفرادها وخبراتها من معلومات وخبرات ذات فائدة لحاضر المنظمة ومستقبلها، كذلك التعرف على مصادر المعرفة الخارجية عنها والمتمثلة في البيئة المعرفية

المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة والسعي للارتباط المنتظم عنها^(١).

وبمعنى آخر يعرفها السلمي (١٩٩٧) بأنها: قدرة المنظمة على رصد المعرفة الداخلية وخاصة تلك الكاملة في أذهان العاملين بتا وذلك من خلال تقييم الحوافز والمغريات الكفيلة بحفزهم على الكشف عنها وتوظيفها في أداء أعمالهم وتبادلها مع باقي أعضاء المنظمة، والمعرفة الخارجية من خلال التعرف على محتوياتها ومدى اتقاقها مع احتياجات المنظمة وتناسبها مع متطلباتها^(٢).

وجدير بالذكر أنه يمكن للمنظمة تحديد ورصد المعرفة الخارجية لها من خلال عدة نقاط أوردها بعروستي (٢٠٠١) كما يلي:

١. مراكز الاستماع: وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد، وهي عبارة عن لقاءات دورية عبر الشبكة بين مديري المنظمات ومدراء وخبراء منظمات أخرى ذات علاقة لبحث المشاكل ذات الطبيعة المشتركة والوصول إلى حلول لها.
٢. برامج البحث الذكية على الإنترنت: وهي برامج حاسب آلي مخصصة للبحث في مصادر المعلومات العديدة على موقع الإنترنت، وتحديد ما يفيد المنظمة منها وسط الأحكام الهائلة من المعلومات المعروض، ويزداد الطلب على هذه النوعية من البرامج لفائدتها العالية، ويتم التطوير فيها باستمرار لتصبح أكثر سهولة في الاستخدام^(٣).

(١) بروستي، جيلبرت وآخرون ، ٢٠٠١ م، إدارة المعرفة _ بناء لبنات النجاح، عرض حازم حسين صبحي، سلسلة كراسات "عروض"، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ص ٨

(٢) السلمي، علي ، الإدارة بالمعرفة ١٩٩٨ م، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.ص: ١٦

(٣) بروستي، جيلبرت وآخرون ، ٢٠٠١ م، إدارة المعرفة _ بناء لبنات النجاح، مرجع سابق ص ١٧



ويجدر الإشارة هنا إلى ضرورة وجود شخص مسؤول مباشرة عن رصد وحصر الموارد المعرفية المنظمة، سواء كانت داخلية أو خارجية وهو مسئول المعرفة الرئيسي، ويتمثل الدور الذي يقوم به من معالجة القضايا الصعبة المرتبطة بالعمليات عبر الأقسام والمنظمة ككل، فضلاً عن مسؤوليته عن تهيئة البنية التحتية الملائمة في مجال التقنيات، حيث يكون دوره تنسيقياً، فضلاً عن دوره في تحديد كيف تتعامل المنظمة مع أصولها الفكرية، تلك المتضمنة مجموعة من العناصر مثل القدرة على الاتصال الإبداعي والمهارة التحليلية والحدسية.

ولا شك أن تحديد الأفراد المناسبين لشغل مثل هذه الوظيفة يتطلب معه التنسيق بين إدارتي الأفراد وتكنولوجيا المعلومات للوصول إلى إنشاء الوظيفة المطلوبة ذات الأهمية القصوى، فضلاً عن تسكين الأفراد أصحاب الخبرة الملائمة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على السواء ، الأمر الذي تطلب معه إنشاء المنظمة دليلاً للعاملين وخبراتها لتعرف ما لديهم من معرفة وخبرات^(١).

ويرى السلمي (١٩٩٨م) :أنه كي يؤدي مدير المعرفة دوره سواء كان تحليلياً، أو تنسيقياً فهو بحاجة إلى برامج حديثة ومتنوعة تساعد على البحث عن المعرفة المطلوبة على مواقع الإنترنت واختيار ما يمثل منها قيمة حقيقية للجماعة يصقل معرفتها ويسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية^(٢)

٢. اكتساب المعرفة:

(١) بروسبي، جيلبرت وآخرون، مرجع سابق ص ١٨

(٢) السلمي، علي ، الإدارة بالمعرفة. القاهرة، مرجع سابق.ص: ١٢٩

يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة، أو من خلال أرشيف المؤسسة، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي.^(١) ويعرفها الفاعوري، (٢٠٠٥) بأنها: "عملية اكتساب المعرفة بأنها " تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة"^(٢).

وتتعدد مصادر المنظمة للحصول على المعرفة واقتنائها، ويتم ذلك من خلال أربعة مصادر أساسية هي:

١. توظيف خبراء من خارج المنظمة: وذلك من خلال عمليات البحث عن خبراء من ذوي المهارات المعرفية المرتبطة بأهداف المنظمة بشكل قوى، ومن أفضل الممارسات في هذا الصدد التعاقد مع الخبراء على أساس عقود محددة الزمن وغير طويلة الأجل، ويعد هنا النوع من التعاقدات أكثر فعالية علي معاونة المنظمة في المشاكل الطارئة التي تتعرض لها والاستفادة من الخبير الخارجي بأفضل شكل ممكن.
٢. العلاقة مع منظمات أخرى: وفيها يتم الاستعانة بالمنظمات المبدعة والتعرف على عوامل نجاحها من زوايا أربع هي الاقتصادية، والإستراتيجية، والسلوكية، والتعلم من خلال نقل المعرفة والقدرة على حل المشكلات، ومن ثم فهي تأخذ مستويات ودرجات متفاوتة حسب نوع الهدف المطلوب تحقيقه، وحسب مقدار المعرفة والخبرة المطلوب التكامل فيها بين طرفي التعاقد وقد يأخذ شكل التعاون أسلوب التعاقد المشترك، أو تبادل المعلومات أو الاندماج الكامل.

(١) حمودة، هدي نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونياً عبر شبكة الانترنت، مرجع سابق ص ١٣٦.

(٢) الفاعوري، رفعت عبد الحليم ، إدارة الإبداع التنظيمي . ٢٠٠٥ م القاهرة : المنظمة العربية للتنمية. ص ١٣٦



٣. المعرفة من عملاء المنظمة: حيث تستطيع المنظمة أن تنشئ قاعدة معلومات لعملائها تبين ما لديهم من خبرات ومعرفة يمكن أن تقيدها، الأمر الذي يساعد على تكوين أفكار عديدة وذات فائدة.

٤. المعرفة من شراء المنتجات: تستطيع المنظمة اقتناء المعرفة من شراء منتجات متقدمة مثل برامج الحاسبات مثل برامج Software. CD Rom إلا أن تحقيق الفائدة لا يتأتي إلا بالتكامل الفعلي بين هذه المنتجات وبين قاعدة المعرفة بالمنظمة وخبراتها^(١).

٣. تخزين المعرفة:

بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها:

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له، وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الإطلاع عليها.
- قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.
- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة، وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.
- جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

(١) السلمي ، الإدارة بالمعرفة ، مرجع سابق ، ص ١٢٩

٤. نقل المعرفة:

يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل، والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، وإطلاعات دورية على الموقف في المنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر. وتشمل الطرق غير الرسمية، وتغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات مثل التكلفة، خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا أو عقد مؤتمرات وندوات. كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى، خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي.

٥. تطبيق المعرفة:

يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة، ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة أو التبويب المناسب للمعرفة (واسترجاع المعرفة) من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت (وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام) حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم.^(١)

(١) الكبيسي: إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص: ٨٣

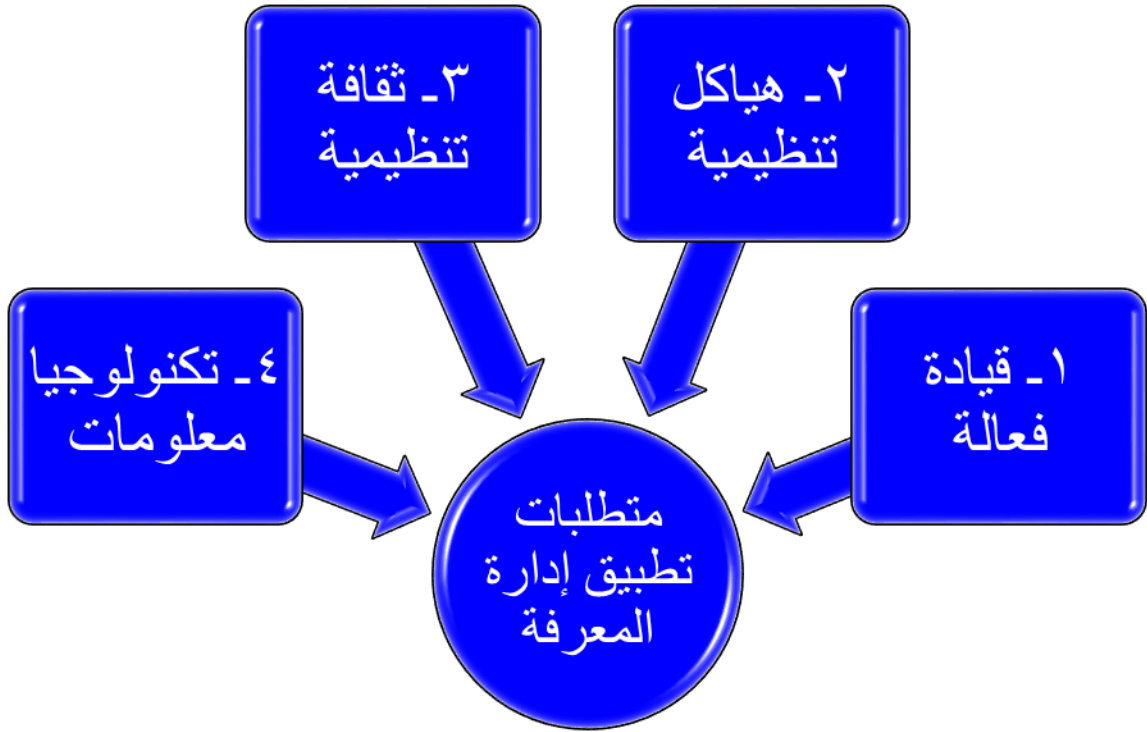


المبحث الخامس: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وتعد البنية التحتية التي تركز عليها إدارة المعرفة هي الأساس في نجاح عملية التطبيق؛ إذ بدونها لا يمكن أن تكون إدارة المعرفة قائمة.

وتتمثل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة فيما يلي:

شكل رقم (٢) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة



أولاً: قيادة فعالة:**أهمية القيادة:**

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم)) رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف^(١).

وعليه فأهمية القيادة تكمن في:-

- (١) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- (٢) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- (٣) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- (٤) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- (٥) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

(٦) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

(٧) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة^(٢).

مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر

(١) العظيم آبادي، محمد شمس الحق، عون المعبود، دار الفكر، سنة النشر: ١٤١٥هـ/١٩٩٥م ص ٢١٥

(٢) انظر: العساف، أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، ص ٥



ملاءمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى، فنظرية سمات القيادة، يرى البعض أنها لا تتناسب تطبيق إدارة المعرفة، أم أن نظريات سلوك القائد فهي أكثر ملاءمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة^(١)

ومن خلال تتبع نظريات القيادة يرى الباحث: أن النظرية الموقفية تعد من أفضل النظريات التي يمكن تطبيقها في مجال إدارة المعرفة في المؤسسات التطوعية؛ حيث تأثيرها الكبير في عملية التغيير والانتقال إلى تحقيق إدارة المعرفة.

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه.

وبصفة عامة فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين؛ لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون؛ ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله^(٢).

ويرى الباحث أنه يجب على القائد التحقق من المعلومات والمعارف التي يتناقلها الأفراد، كما يجب أن يتسم بالمرونة خلال نقل المعرفة بين أفراد المنظمة؛ وذلك استناداً إلى نظرية القيادة الموقفية.

(١) إدريس، المرسى السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية: الدار الجامعية، (٢٠٠٥م) ص ٥٥١.

(٢) علاء أحمد، القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات للتغيير، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٥، ص ٦٨

ثانياً: هياكل تنظيمية:

الهيكل التنظيمي: هو مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة، ولتحقيق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد يجب أن يشعروا بأن عليهم الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يجب أن يعتقد الرئيس بأن له الحق في إصدار الأوامر للتابعين^(١). يعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل، تبعاً للوظائف. ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد، ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة^(٢).

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

- يمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي فيما يلي:
١. أن يقوم على مبدأ التخصص بحيث يكون كل فرد متخصصاً في وظيفة واحدة فقط.
 ٢. أن يقوم على مبدأ وحدة القيادة بحيث يكون هناك قائد واحد في الهيكل التنظيمي .
 ٣. نطاق الإشراف: حيث يعرف كل مشرف المجموعة التي يشرف عليها بالتحديد.
 ٤. التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية
 ٥. الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليها.^(٣)

(١) المغربي كامل محمد، الإدارة والبيئة السياسية العامة، ط ١، د. ن عمان، ٢٠٠١

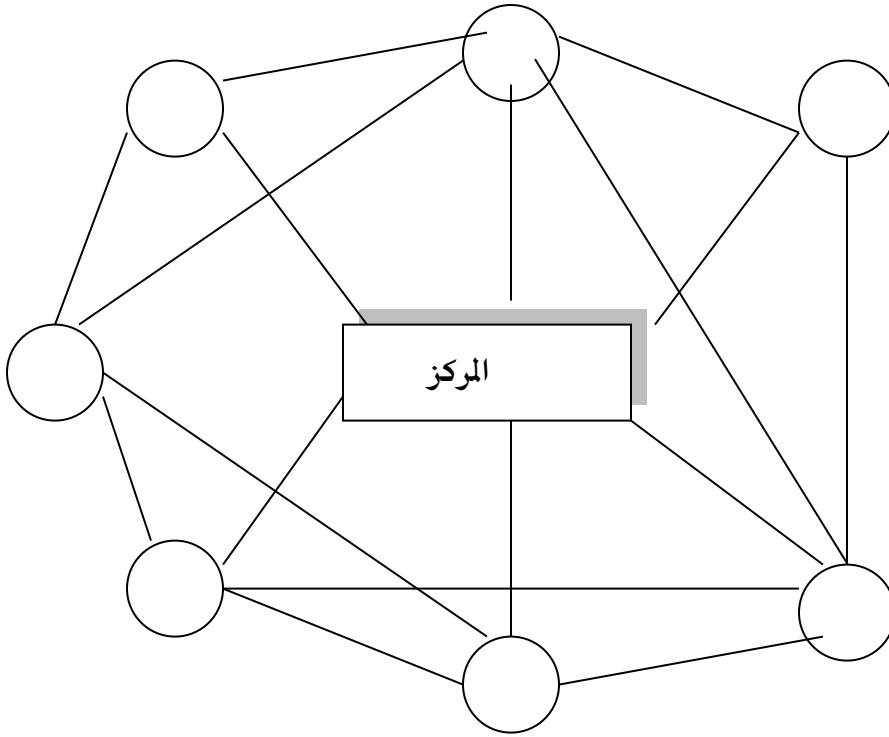
(٢) Liebowitz, Jay (1999). Knowledge Management Handbook, Washington, D.C.: CRC Press, 2000, p.45.

(٣) محمد فريد صحن وآخرون، مبادئ الإدارة، ط ١، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠١/٢٠٠٢.



وإدارة المعرفة تحتاج إلى ما يعرف بالهيكل الشبكي (العنكبوت)، وهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت"، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل^(١).

شكل رقم (٣)
الهيكل الشبكي (العنكبوتي)



ويرى الباحث أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب الخروج من النظم المركزية والنظرة

(١) اللحياني ، مريم بنت راضي ، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، مرجع سابق ، ص ٧٦

الاحتكارية للمعرفة إلى نظم مفتوحة تساعد على نشر المعرفة، وكذلك الخروج من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الهياكل المتشابكة بحيث يتم انتقال المعرفة بطريقة سهلة ميسورة دون قيود أو تعقيد.

ثالثاً: ثقافة تنظيمية:

يرى القريوتي أن الثقافة التنظيمية منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طوّرت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء^(١).

ويعرف الكبيسي الثقافة التنظيمية: بأنها مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها^(٢).

وأما هيجان فيرى أن: الثقافة التنظيمية تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد^(٣).

ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية هي: مجموعة القيم التي يؤمن بها الفرد، وتعمل على توجيه سلوكه نحو الأفضل، بشرط أن تتوافق هذه القيم مع قيم المنظمة، ولا يكون بينهما تعارض.

(١) القريوتي، محمد قاسم. نظرية المنظمة والتنظيم. ط ٤ (٢٠٠٠م). عمان: دار وائل للنشر. ص ٢٨٦

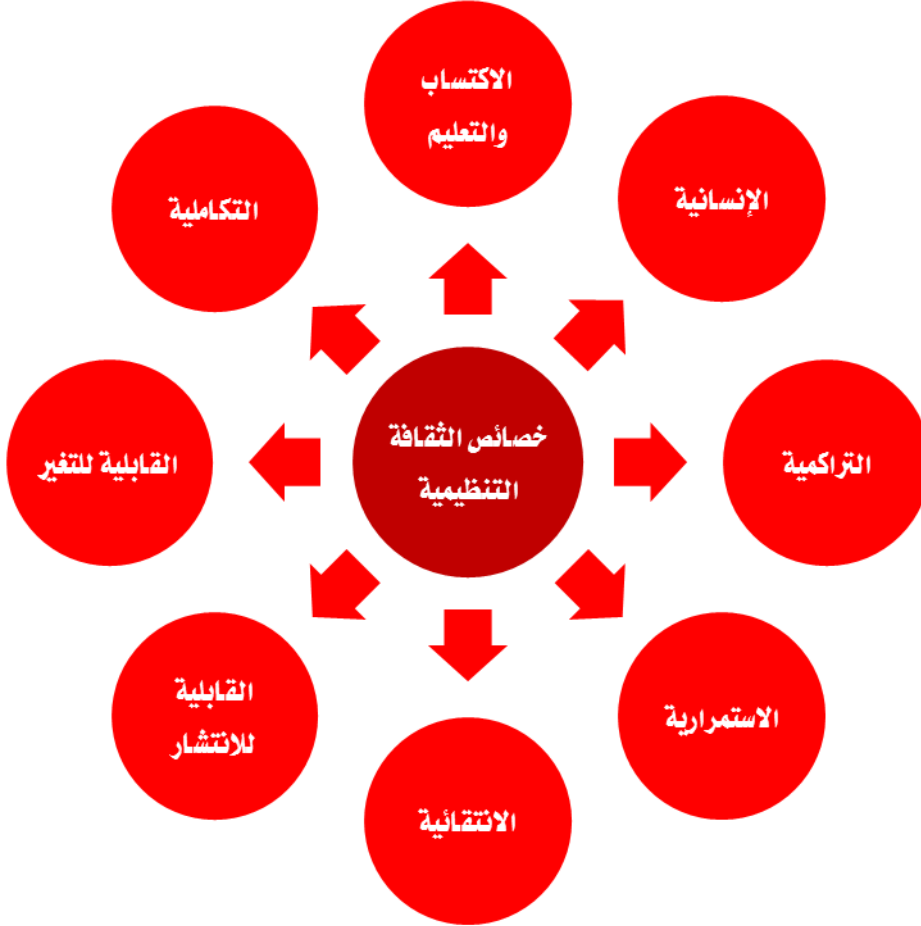
(٢) الكبيسي، عامر. التطور التنظيمي وقضايا معاصرة. ط ١ الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر. (١٩٩٨م) ص ٧٠

(٣) هيجان، عبد الرحمن أحمد.. أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وبنبع وشركة سابك.

مجلة الإدارة العامة، (١٤١٢هـ) ع (٧٤). ص ١٢



شكل رقم (٤) خصائص الثقافة التنظيمية



خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بعدة خصائص تساعد على سهولة تطبيق وانتقال المعرفة، ويمكن

تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

١. الاكتساب والتعليم:

الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة والمدرسة ومنظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين.^(١)

ومن هنا فإن هذه الخاصية ستساعد على سهولة انتقال المعرفة بين أفراد المنظمة الواحدة.

يقول كيث: والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامته أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة لعمله، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة^(٢)

٢. الإنسانية:

رغم أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن

(١) الساعاتي، سامية حسن. الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي. ط ١ القاهرة: دار الفكر العربي (١٩٩٨م). ص ٧٤

(٢) كيث، ديفيز.. السلوك الإنساني في العمل. (ترجمة سيد عبد الحميد ومحمود إسماعيل) ط ١. القاهرة: دار النهضة

العربية، (١٩٧٦م) ص ٣٣



الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، و التعامل مع الرموز و اختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته و تحقيق تكيفه مع بيئته، و انتقاء القيم و المعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة و يبدع عناصرها و يرسم محتواها عبر العصور، و الثقافة بدورها تصنع الإنسان و تشكل شخصيته. (١)

٣. التراكمية:

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، و تعقد و تشابك العناصر الثقافية المكونة لها، و انتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. و تختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، و القيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها. (٢)

٤. الاستمرارية:

و الثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، و ذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، و تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، و يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية و تشابكها و تعقدها. (٣)

٥. الانتقائية:

(١) وصفي، عاطف.. الثقافة والشخصية. ط٢ بيروت: دار النهضة العربية. (١٩٨١م) ص٨٥

(٢) الساعاتي، سامية حسن.. الثقافة الشخصية: مرجع سبق ذكره ص٩٣

(٣) إسماعيل، زكي محمد.. الأثروبولوجيا والفكر الإسلامي. ط١ جدة: عكاظ للنشر و التوزيع (١٩٨٢م). ص١٤٥

يرى قمبر وزملاؤه: أن المجتمع الإنساني "يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية".^(١)

إن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة و العاملون في تلك المنظمات. فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد في قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها^(٢).

٦. القابلية للانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض، وهذا الانتشار يكون سريعاً وفاعلاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم، وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها^(٣).

والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

(١) قمبر، محمود وآخرون، دراسات في أصول الثقافة. ط ١، الدوحة: دار الثقافة. (١٩٨٩م). ص ١٣٣

(٢) العتيبي، بشر محمد... علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن

الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (١٩٩٩م) ص ٢٤

(٣) إسماعيل، زكي محمد. الأثروبولوجيا والفكر الإسلامي. مرجع سبق ذكره. ص ٩٥



٧. القابلية للتغير:

تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع.^(١) ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، جعل التغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي^(٢)

٨. التكاملية:

تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات.^(٣) تلك مجموعة الخصائص التي تميز الثقافة التنظيمية والتي تجعل منها طريقاً ميسوراً لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات عامة، والمنظمات التطوعية بشكل خاص. والثقافة التنظيمية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها؛ مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض و عدم

(١) الساعاتي، سامية حسن. الثقافة الشخصية: مرجع سبق ذكره ص ٩٧

(٢) جلي، عبد الله عبد الرزاق. المجتمع والثقافة الشخصية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية. (١٩٩٦م). ص ٥٧

(٣) إسماعيل، زكي محمد. الأثروبولوجيا والفكر الإسلامي. مرجع سبق ذكره. ص ٣٨

التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها^(١).

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.

رابعاً: تكنولوجيا معلومات متقدمة:

لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة^(٢).

وقد مرت نظم التكنولوجيا التي تواكب عصر المعرفة بأربعة مراحل^(٣):

المرحلة الأولى وقد بدأت هذه المرحلة حوالي عام ١٩٩٢م وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة للمشاريع وقواعد بيانات جديدة لأفضل الممارسات العملية،.. الخ.

كما بدأت المرحلة الثانية بعد ذلك بالتركيز على العميل.

أما المرحلة الثالثة (١٩٩٩ - ٢٠٠١م) والتي تم فيها التفاعل بين متلقي المعرفة والمعرفة. وقد بدأت المرحلة الرابعة في عام ٢٠٠١م، حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة.

وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات،

(١) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٥، ص ٣١٢

(٢) Sveiby, Karl. What is Knowledge Management, 1996 and updated 2001, p. 2? <http://www.Sveiby.com.au/knowledgmanagement.html>

(٣) Gottshalk Peter, in Barnes, Stuart (ed.,) Knowledge Management Systems: Theory & Practice, London: Thomson Learning, 2002, p. 84.



ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات^(١).

ظهر بما يعرف بمدير المعرفة حيث يقوم بالآتي:

- نشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر.
- تصميم وتنفيذ ومراقبة والإشراف على البنية الأساسية للمعرفة الخاصة بالمنظمة.
- الاتصال بين موردي المعرفة والمعلومات الخارجية والمنظمة.
- التمتع بدرجة عالية من العلم بالتوثيق والمكتبات^(٢).

إن كثافة الاستثمار في التكنولوجيا تتوقف على نوع المعرفة، فالمعرفة الضمنية تحتاج إلى استثمار باعتدال في تكنولوجيا المعلومات بهدف تسهيل المحادثة والحوار وتبادل المعرفة، أما في المعرفة الظاهرة فإننا نحتاج إلى الاستثمار بكثافة في تكنولوجيا المعلومات بهدف اتصال الأشخاص مع المعرفة التي يتم ترميزها، والتي يمكن استخدامها من خلال التنقيب عن المعرفة في الوثائق والمكتبات الإلكترونية. وبرغم دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة فإننا يجب أن ندرك أن إدارة المعرفة هي ليست تقنية فقط^(٣).

ويمكن أن نلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة فيما يلي:

(١) انظر:

Morgen, Gareth. Images of Organization, Thousand Oaks: Sage Publications, 1997, P. 86.

- Barnes, Stuart (ed.,) Knowledge Management Systems: Theory & Practice, London: Thomson Learning, 2002, P. 84.

Liebowitz, Jay. Knowledge Management Hand book, Washington, D.C.: CRC Press, 1999, (٢)

pp.

(٣) علاء أحمد ، القيادة المتميزة : صياغة استراتيجيات للتغير ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٥ ، ص ٥٥

١. أسهمت في نشر المعرفة وبأقل تكلفة.
٢. ساعدت على تفاعل البشر لتوليد معارف جديدة.
٣. أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.
٤. أسهمت في من توليد المعرفة وتحليلها وتخزينها
٥. سهلت عملية الاتصال بين البشر.

ويرى الباحث أن وجود تكنولوجيا المعلومات مطلب مهم جداً من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة إذ عن طريقها يتم تبادل المعلومات بشكل مباشر، ودون إضاعة وقت، كما أنها تساعد في تفاعل أعضاء المنظمة والتقارب بينهم مما يؤدي بدوره إلى تحقيق الأهداف المنشودة من تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية.



الفصل الثاني: أداء القادة

المبحث الأول: مفهوم القيادة

المبحث الثاني: أهمية القيادة

المبحث الثالث: الفرق بين القيادة والإدارة

المبحث الرابع: صفات القائد في المنظمات التطوعية

المبحث الخامس: نظريات القيادة

المبحث الأول: مفهوم القيادة:

أولاً: القيادة لغةً:

قود : القود : نقيض السوق ، يقود الدابة من أمامها ، ويسوقها من خلفها ، فالقود من أمام والسوق من خلف^(١) .

ثانياً: القيادة اصطلاحاً:

اختلف الباحثون في تعريفهم للقيادة بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون للقيادة من خلالها، وبسبب التطور الذي طرأ على مفهوم القيادة، وفيما يلي عرض لبعض التعريفات التي تتناول موضوع القيادة.

تعرف القيادة أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"^(٢).

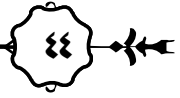
وتعرف " أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبراً عن أمهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة، وكسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس فيما بينهم وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحاً شخصياً لأهدافهم"^(٣).

والقيادة وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف

(١) ابن منظور ، لسان العرب، مرجع سابق ج٣/٣٧٠

(٢) محمد عدس، وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي، (عمان: مطبعة الزهران، 1992). ص٢٦

(٣) احمد الخطيب وآخرون، تقويم مدى فاعلية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، 1998، ص ١٢ .



التي يسعون إليها^(١).

والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة^(٢).

عرفت القيادة أيضاً بأنها "فن معاملة الطبيعة، أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم"، ويعرفها البعض أنها "فن توجيه الناس والتأثير فيهم، ومن الناحية النفسية هي فن تعديل السلوك ليسير في الاتجاه المرغوب"^(٣).

وتعتبر القيادة كذلك أنها "تلك الصفة التي تخلعها جماعة معينة على فرد من أفرادها تتوافر فيه خصائص وقدرات معينة تجعله في نظرهم أهلاً للصدارة وأحق بالقيادة، ومن أهم تلك الخصائص قدرته على التأثير فيهم ودفعمهم إلى العمل كفريق متعاون منسجم نحو تحقيق هدف مرغوب"^(٤).

هي عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون الحاجة إلى

(١) كنعان نواف، القيادة الإدارية، (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ١٩٩٥)، ص ٨٦.

(٢) العراييد، نبيل، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص أصول تربية، جامعة الأزهر، غزة ٢٠١٠، ص ١٢.

(٣) حافظ، أحمد، إدارة المؤسسات التربوية، (القاهرة: عالم الكتب، 2003)، ص ٨٥.

(٤) هادي، ربيع، المدير المدرسي الناجح، ط ١ (عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2006) ص ١٣.

استخدام السلطة الرسمية^(١) "

ونتفق مع (السلمي) أن جوهر القيادة يتمحور في القدرة التي تتيح للقائد إمكانية التأثير على الآخرين ويحصل بها على كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، ومن خلال ذلك ينجح في شحذ همهم وإيجاد تعاونهم من أجل تحقيق أهداف محددة. ومن ثم فإن مفهوم القيادة لا يخرج عن كونه نمطاً من أنماط السلوك البشري للقائد يمارسه في علاقته مع العاملين معه، مما يجعلهم تابعين له في صورة جماعة متكاملة يفهم القائد أم زجتهم المختلفة ومشاعرهم واتجاهاتهم ودوافعهم المختلفة ومن خلال قدرته القيادية يستطيع أن يحقق مزيجاً منسجماً من قدراتهم يجنده لتحقيق الهدف بنجاح^(٢).

(١) عياصرة، علي ، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، رسالة ماجستير منشورة ، عمان (2006)
(ص ٣٤)

(٢)السلمي، فهد رزق الله ، مدي كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الشرطية - تخصص القيادة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٤٢٤ هـ -
٢٠٠٣م، ص(س س).



المبحث الثاني: أهمية القيادة:

تكتسب القيادة الإدارية في وقتنا المعاصر أهمية كبرى كأحد العوامل الاستراتيجية التي تسهم بصورة فعالة في تطور المجتمع ورسم مستقبل حضارته ذلك أن في مقدمة مهام القيادة أن تعمل بصورة مستمرة وبناءة على تطوير الأجهزة التي تقودها والوصول بها إلى أفضل درجات تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن تضافر جهود القادة يسهم بالضرورة في تطوير المجتمع ككل، وقيادة وتوجيه ما يطرأ على المجتمع من تغيرات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية^(١).

ولكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم، وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً، فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع^(٢).

لقد جاء الإسلام ليؤكد على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية تقوم على العلم والمعرفة والقوة و الأمانة والذكاء والكفاءة والمهارة الإنسانية^(٣).

تكتسب القيادة أهميتها لأنها تعمل على استقرار واستمرارية الجهاز الإداري الذي تقوده، حيث تستوعب القيادة وظائف الجهاز وتقود تفاعلها مع بعضها بما يضمن تماسكه والتنسيق بين

(١) عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، ط ٢، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية)، ١٩٩٨ م، ص ٣٨٢.

(٢) المغربي، كامل وآخرون، أساسيات في الإدارة، ط ١، (دار الفكر للنشر والتوزيع)، (١٩٩٥)، ص ١٦٤.

(٣) محمد محمود، الإدارة والقيادة، (الرياض: مطابع الفرزدق التجارية)، ١٩٩٤ م، ص ١٧.

مهامه ومنع أي صراعات تنشب بينها بما يثبت الهدف الموحد للجهاز في أذهان العاملين فيه والنتيجة المترتبة على كل ذلك هي استمرارية تماسك وبقاء الجهاز الإداري^(١).

تبرز أهمية القيادة في الدور الذي يقوم به القائد في تنمية علاقات الجهاز التي يقوده مع البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها بما يجعل الجهاز متصلاً اتصالاً فعالاً مع هذه البيئة، والقائد في هذا المجال يطور جهازه بما يجعله يتكيف ويتأقلم مع ما يحدث في البيئة الاجتماعية من تغييرات^(٢).

وتبرز أهمية القيادة أيضاً في أن القادة هم أداة الجهاز الإداري في استشراف المستقبل القريب والبعيد لمسار الجهاز الإداري والتنبؤ في ضوء ذلك بما يحتاجه الجهاز من تطوير في نظامه ومتطلبات العمل المستقبلية، ومن ثم تتولى القيادة مهمة الإبداع الخلاق للنظم والأساليب التي تتجاوب مع حاجات الجهاز المستقبلية^(٣).

ويرى الباحث أن القيادة لها أهمية كبيرة لأي منظمة وذلك من خلال ما يأتي:

١. المنظمة التي بها قيادة فاعلة هي منظمة قوية تصل بأفرادها إلى تحقيق القوة الفردية والمؤسسية.
٢. القيادة تعمل على علاج المشكلات بل وتقادي وقوعها.
٣. القيادة سبب في وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها.
٤. من خلال القيادة يمكن مواجهة المتغيرات التي تطرأ على المنظمة.

(١) الطيب، حسن ، (١٩٩٩م) فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعالياته، المجلة العربية للإدارة، مج ١٩، ع ١، ص ٣٩.

(٢) الطيب، حسن، التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العملية، (بيروت: دار الجيل، ١٩٨٢)، ص ٢٣.

(٣) الهواري، سيد ، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الواحد وعشرين، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٢)، ص ٢٤٨.



٥. القيادة تعمل على زيادة التناغم والانسجام بين أفراد المنظمة.
٦. القيادة تعمل على منع التعارض بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة.
٧. القيادة تعمل على زيادة الإيجابيات في المنظمة وتقليل السلبيات.

المبحث الثالث: الفرق بين القيادة والإدارة:

يرى المخلافي أن هناك فرقاً بين القيادة والإدارة فالإدارة هي فن جمع المصادر في إطار المنظمة بطريقة تؤدي للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، ومن المحتمل جداً أن تكون مديراً فاعلاً دون أن تكون قائداً فاعلاً. أما القيادة فهي فن وحث المصادر البشرية في إطار المنظمة للتركيز على أهداف المنظمة كاملة بدلاً من التركيز على أهداف الجماعات الفرعية.^(١)

إن ما يميز الإدارة عن القيادة هو أن الإدارة تعنى بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، أما القيادة فتتعلق بالغايات البعيدة والأهداف الكبرى، والقائد هنا لكي ينجح ينبغي أن يجمع بين الأمور التنفيذية والغايات في ارتباطها بالطرق وأساليب التنفيذ، كما أنه يقوم برسم السياسة وفي المشاركة في تنفيذ هذه السياسة^(٢).

ويرى العرابيد أنه: على الرغم من تكامل المفهومين إلا أن القيادة تعد شكلاً متقدماً من أشكال الإدارة تظهر فيه قدرات القائد على التأثير في الآخرين وحفزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن القول: إن المشاركة في حل المشكلات مسؤولية القيادة بالدرجة الأولى^(٣).

(١) المخلافي، محمد ، واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في اليمن، (عمان: الجامعة الأردنية)، (١٩٩٢). ص ٣٨

(٢) مرسي، محمد منير: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، (2001) مصر ص ١١٣

(٣) العرابيد نبيل ، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤ .



وقد يجمع الفرد بين الإدارة والقيادة في أن واحد، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل مدير قائداً، وإنما يصبح المدير قائداً إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بإفراد الجماعة بالإضافة إلى السلطة المخولة له بالمنصب الذي يشغله. كما أن القائد قد يصبح مديراً إذا ما حصل على منصب إداري رسمي في الجماعة التي يقودها^(١).

وزيادة في التوضيح يمكن المقارنة بين القيادة والإدارة على النحو الآتي^(٢):
تركز الإدارة على خمس عمليات رئيسة هي:

- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه.
- والإشراف.
- الرقابة.

أما القيادة فتركز على ثلاث عمليات رئيسة هي:

- تحديد الاتجاه والرؤية.
- حشد القوى لتحقيق هذه الرؤية.
- التحفيز وشحن الهمم.

ويتفق الباحث مع (الهوري) في أن القيادة تختلف عن الإدارة في عدة نقاط يمكن

(١) جودت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة، ط ١، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤)، ص ٧٠.

(٢) فاتنة بلبيسي، درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، (فلسطين: جامعة

النجاح الوطنية، ٢٠٠٧)، ص ١٤.

توضيحها من خلال المقارنة بين القائد والمدير على النحو التالي^(١)

المدير	القائد
يطبق اللوائح والقوانين من الإدارة العليا.	ينظر إلى المستقبل ويتنبأ بالمشاكل والقضايا قبل وقوعها ويضع الحلول لها.
ينفذ المسؤوليات.	يبحث عن المسؤوليات.
ينجز الأشياء بطريقة صحيحة.	يفعل الأشياء الصحيحة.
يهتم بالكفاءة.	يهتم بالفاعلية والتأثير.
يدير - راعٍ للأنظمة.	يبدع - زارع للأنظمة.
يقبل الوضع الراهن.	يتحدى الوضع الراهن.
لا يمتلك هذه الروح إطلاقاً.	لديه روح المبادرة والمبادأة.
يصون ويحافظ.	يطور ويجدد.
يركز على الحاضر ويخاف المستقبل.	يركز ويستشرف المستقبل.
لديه رؤية قصيرة الأجل.	لديه رؤية طويلة الأجل.
يركز على النظام .	يركز على الناس.
يعتبر الموظف عاملاً.	يعتبر الموظف شريكاً.
يركز على الأنظمة والنتائج.	يركز على القيم والأهداف المشتركة.
يستفيد من المنصب للتسلط والترقي.	يستفيد من المنصب للتأثير على الآخرين .

(١) انظر: الهواري، سيد الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الواحد والعشرين مرجع سبق ذكره، ص ٢٤٨ ، وقد عدد

المرجع اثني عشر اختلافاً بين المدير والقائد.



يلهم الآخرين على اتباعه.	يطالب الآخرين بالالتزام لأوامره.
يواجه المخاطر ويقبل التحدي.	يتجنب المخاطر ويتعدى عن التحدي.
يوجه العاملين إلى التغيير.	يحث العاملين على التقيد والالتزام بالمعايير.
يعطيه الناس منصب القيادة.	يفرض نفسه على الآخرين .
يعتبر مجتهداً.	يعتبر مقلداً.
يركز على العاطفة.	يركز على المنطق.

المبحث الرابع: صفات القائد في المنظمات التطوعية:

إن القائد لابد أن يتسم بمجموعة من الصفات التي تمكنه من القيام بعملية القيادة، وللتعرف على هذه الصفات لابد من إلقاء الضوء على وظائف القيادة والسلوك القيادي أيضاً نظراً لارتباط وظائف القيادة والسلوك القيادي بصفات القائد.

حدد علماء النفس العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة. هذه الصفات تتمثل فيما يلي^(١):

- أ. السمات الجسمية : فالقادة يميلون إلى الطول والوزن الثقيل والصحة النفسية العالية.
- ب. السمات الانفعالية: فالقادة يميلون إلى الانبساط، وروح الفكاهة والمرح، وتشجيع روح التعاون، ومراعاة مشاعر الآخرين، ويكونون أكثر تسامحاً ومجاملةً وارتزاناً.
- ت. السمات العقلية : فالقادة أكثر ذكاءً، وذوي ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقاً وأقدر على التنبؤ بالأحداث.
- ث. السمات الاجتماعية : وهنا يتسمون القادة بالقدرة على التعامل والتعاون مع الجماعة وكسب المحبة وثقة الناس ، والقائد أكثر الأعضاء إسهاماً بالنشاط الاجتماعي^(٢) .

عندما يكون سلوك الإداري قيادياً فإن وظائف القيادة لا تخرج عن الأطر التالية:

- الوجهة: بمعنى أن يكون للقائد رؤية واضحة الأهداف ؛ حتى يثق به أتباعه، فقائد بلا رؤية كربان سفينة بلا شراع، لن يستطيع الوصول إلى تحقيق أي نجاح لمنظّمته، وهذه الأهداف لابد أن يضعها بمشاركة الأتباع؛ حتى ينفذوها ببسر وسهولة .

(1) Chandler, Alfred Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise, Doubleday, New York, 2007, P.136

(٢) زهران، حامد عبد السلام علم النفس الاجتماعي ، ط٦ ، القاهرة ، عالم الكتاب ، ٢٠٠٣ م ص ٣٨٠



- الإبداع: ويتحقق الإبداع بأن يفتح المجال للأتباع لكي يعبروا عن آرائهم، ويرحب بمقترحاتهم، ويوفر لهم المناخ المناسب للإبداع، ويعمل على مكافأة المبدعين منهم.
- بناء علاقات غير رسمية: يقوم القائد ببناء علاقات مع أتباعه، وكذلك بناء علاقات مع رؤسائه، وبناء علاقات مع أفراد المجتمع؛ مما يعزز من دوره القيادي في منظمته.
- حل المشكلات: يعمل القائد على درء المشكلات وعدم ظهورها بتوفير المناخ المناسب للتابعين، وإبراز الجوانب الإيجابية في عملهم، وبتثالثة الثقة فيهم وبينهم.
- تطوير الذات والآخرين: من الأوار الرئيسية للقائد أن يطور من ذاته أولاً ، ثم يطور من أداء الأتباع من خلال نشر ثقافة التدريب، وتبادل المعلومات، وإدارة المعرفة في منظمته.
- تقدير وتكريم المتميزين: من خلال متابعة أعمالهم، والإشادة بالأعمال المتميزة وبأصحابها، وصقل مواهبهم، مع مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين.

المبحث الخامس: نظريات القيادة وأنماطها:

سوف نتعرض لنظريات القيادة من خلال ثلاث مداخل رئيسة وهي على النحو التالي:

أولاً: مدخل السمات

ثانياً: المدخل السلوكي

ثالثاً: المدخل الموقفي

أولاً: مدخل السمات:

وفيه نظريتان هما:

١. نظرية الرجل العظيم

٢. نظرية السمات



أولاً: مدخل السمات:

١. نظرية الرجل العظيم:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وأمتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها^(١).

وتقوم هذه النظرية على الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص ما يعينهم على هذا، حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع بسبب تمتعهم بقدرات غير مألوفة وأمتلاكهم مواهب عظيمة، وسمات وراثية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف التي يواجهونها، ولم تقدم هذه النظرية سمات محددة للقائد^(٢).

ويعد فرانسيس جالتون من أهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم وقد قدم العديد من البيانات والإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة^(٣)

هناك اعتراضات وجهت لهذه النظرية من أهمها:

١. تجاهل النظرية للعوامل البيئية، فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع ففي بعض الحالات نجد أن بعض الرجال العظماء نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام في ظرف زمني معين، في حين فشلوا في ظروف أخرى في تحقيق أي تقدم .

(١) حسان حسين إبراهيم الإدارة التربوية، (٢٠٠٧)، دار المسيرة، الأردن، ص ٩٧

(٢) السبيعي، عبيد الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير . رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مكة ، المملكة العربية السعودية (2009) ص ٤٠

(٣) الشريف عبدا ملك طلال، (الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية (٢٠٠٤) ص ٦١

٢. تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد بعض المهارات بحيث تمكنهم فيما بعد أن يصبحوا قادة ناجحين.^(١)

ومن هنا نستطيع أن نخلص إلى أن القيادة صفة غير مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين ، وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تؤثر كالظروف الموقفية وتكونها، ونموها، ونشاطها، وإنتاجها الجماعة ونوعية أفرادها، إلخ. بالرغم من هذه الانتقادات الموجهة لهذه النظرية بل أخذنا بها وتعتبر من المقاييس المطبقة على نطاق واسع في بعض المنظمات من أجل اختيار أنسب المديرين^(٢).

(١) الشريف ، طلال ، مرجع سابق ص ٦٤

(٢) رشيد سعاد ،رسالة ماجستير الذكاء الانفعالي وعلاقة بالقيادة التربوية لدى مديري التعليم الإكمالي والثانوي،(٢٠٠٥)،ص٩٦



٢. نظرية السمات:

تعد هذه النظرية امتداداً وشكلاً من أشكال تطور نظرية الرجل العظيم، حيث ظهرت هذه النظرية نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات، وأن القادة يولدون ولا يصنعون، ويؤكد أصحاب هذه النظرية على أن نجاح القيادة يعتمد على توفر مجموعة من السمات والخصائص الفطرية والمكتسبة في شخصية القائد^(١). تقوم النظرية على أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: (الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقدوة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقدير والمسئولية والإنجاز والقدرة على التكيف، مراعاته للعلاقات الإنسانية، يعتبر قائداً. (٢)

ومن الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات أهمها:

١. فشل هذا المدخل في وضع قائمة حصرية بالسمات القيادية
٢. تجاهل دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة، حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دوراً كبيراً في نجاح عمل القائد.
٣. عدم إمكانية تحديد السمات الواجب توفرها في الشخص القائد بصورة دقيقة
٤. صعوبة توفر جميع السمات المنشودة في شخص واحد^(٣)
٥. لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه^(٤)

(١) السبيعي، عبيد الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. مرجع سبق ذكره، ص ٤١

(٢) سالم الشيخ فؤاد واخرون (المفاهيم الإدارية الحديثة ، ١٩٩٨ عمان ، الشرق الأوسط للنشر ص ٢٠٠

(٣) هادي مشعان ربيع ، المدير المدرسي الناجح ، مرجع سبق ذكره ص ١٥٧

(٤) السبيعي ، عبيد، مرجع سابق ص ٤١

٦. اتجهت معظم الأبحاث في مجال القيادة منذ الخمسينات من هذا القرن بعيدا عن إطار الخصال والصفات التي يتمتع بها القادة وتحولت إلى الاهتمام بدراسة سلوك القائد وهو يمارس العمل الإداري^(١)

ويرى الباحث أن هذه النظرية لا تكفي في تحديد القيادة الفاعلة حيث أنها أهملت الموقف وأهملت التابعين ومستوى نضج التابعين، كما أهملت الظروف البيئية المحيطة، كما أن السمات القيادية تختلف من شخص إلى آخر، ولم يحدد المدخل قائمة بهذه الصفات.

(١) العمارة، محمد، مبادئ الإدارة المدرسية 2002 ط: 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ص ٨٥



ثانياً: المدخل السلوكي:

نظراً للانتقادات الموجهة لنظريات السمات وزيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة، فقد تحول العلماء لفحص السلوك والأفعال التي تفرق بين القادة الجيدين وغيرهم، وتوجه اهتمامهم وتركيزهم على ماذا يعمل القائد وكيف يعمل، وليس على ماذا يملك من السمات، أي الاتجاه إلى دراسة سلوك القادة بدلاً من سماتهم.

ومن أشهر هذه النظريات التي تمثل المدخل السلوكي في دراسة القيادة:

١. نظرية الأنماط القيادية.
٢. نظرية الشبكة الإدارية.
٣. نظرية الخط المستمر في القيادة.
٤. نظرية البعدين.
٥. نظرية ليكرت لنظم القيادة.
١. نظرية الأنماط القيادية:

نظراً لأن نظرية السمات لم تعد تفسيراً علمياً لمفهوم القيادة فقد انتقل الباحثون من دراسة سمات القائد إلى دراسة سلوكه، ومن أهمها:

أ/نظرية (X):

هذه النظرية ترى أن الإنسان بطبيعته لا يحب العمل، فهو وظيفة شاقة وضرورية من أجل البقاء، وبسبب كره العمل فإن معظم الأفراد يجب أن يُرغموا على العمل وأن يُراقبوا ويُعاقبوا من أجل حثهم لبذل الجهود الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة..

وأن الفرد العادي يفضل أن يقاد دائماً تجنباً للمسؤولية وهو بطبيعته غير طموح ويعتبر

الأجور والمزايا المادية هي حوافز العمل (١)

ب /نظرية (Y):

هذه النظرية تقوم على مجموعة من الافتراضات حول السلوك البشري، وتفترض أن الأفراد يقبلون المسؤولية ولا يحبون الرقابة ويعملون ضمن توجيهات، ويمارسون أفكارهم وقدراتهم في التنفيذ، والإنسان يحب العمل لأنه مصدر إشباع حاجاته.

وتفترض أن الفرد العادي ينظر للعمل كشيء طبيعي مثل اللعب، والراحة وبالتالي فهو لا يكره العمل بطبيعته، وارتباط الفرد بأهداف العمل يؤدي إلى الأداء بشكل فعال عن طريق الرقابة الذاتية وأن الفرد يلتزم بالهدف ويحصل على المكافأة المرتبطة بالإنجاز (٢)

ويرى الباحث: أن استخدام القائد لهذا النمط الديمقراطي من القيادة يؤدي إلى نتائج إيجابية في تحقيق الأهداف وتحقيق جودة أفضل في العمل، وتساعد على تنمية المهارات الإبداعية والقيادية لدى الأفراد.

(١) مغاري ، تيسير عبد القادر ، نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها (2009) . رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية ،كلية التربية ،جامعة الأزهر، ص٥٣

(٢) المغربي، كامل وآخرون، (أساسيات في الإدارة)، مرجع سبق ذكره .ص٢٠٦



٢. نظرية الشبكة الإدارية:

أنجزت في جامعة أوهايو الأمريكية وقد وضعت اهتماماً كبيراً للبعد الإنساني وأطلق على هذا المفهوم النماذج الثنائية للقيادة ولأنها تبين أهمية البعد التنظيمي الذي يهتم بانجاز أهداف المنظمة ، والبعد الإنساني الذي يهتم بالأفراد. استطاع روبرت بلاك وجين موتون تصنيف السلوك القيادي إلى خمس أنماط أساسية وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في بعدين (١- الإنتاج ٢- الأفراد) (١)

ولقد أظهرت هذه النظرية أن القائد الذي يستطيع أن يحافظ على التوازن بين البعدين يكون أكثر فاعلية من القائد الذي يركز واحدًا على الآخر ، ويصنف نمط القيادة لهذا النموذج على أساس المفهوم الحسابي وذلك عن طريق حساب العلاقات التي ينالها القائد على كل بعد من هذين البعدين (٢)

الأنماط القيادية الخمسة كالتالي :

- * التركيز على الإنتاج من خلال إشباع حاجات العاملين + زيادة الإنتاج (القائد المثالي)
- * تلبية حاجات العاملين ورغباتهم على حساب الأهداف (القائد الاجتماعي)
- * التركيز على الإنتاج فقط (القائد العملي)
- * بذل جهد لإرضاء العاملين أو تحقيق الأهداف (قائد سلبي) (٣)

وقد اتضحت أهمية التوازن بين هذين البعدين في المخطط المعياري الذي وضعه " بليك موتن " وفي هذا المخطط يوضح سلوك القائد من حيث اهتمامه بالإنتاج أو اهتمامه بالأفراد أو

(١) حسين ,عبد الفتاح الإدارة الفعالة ,دار النيل، القاهرة (١٩٩٩)، ص ٢٢٤

(٢) نتو، إبراهيم عباس ، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة . طهران. ١٩٨٠ ، ص٢١٣

(٣) حسين ,عبد الفتاح الإدارة الفعالة ,مرجع سبق ذكره ص ٢٢٤

بكليهما معاً ومن الطبيعي أنه ليس من المتوقع أن يكون الاهتمام ان دائماً متكافئين ، فقد يبدي بعض الإداريين اهتماماً أقل من غيرهم بالإنجاز، بينما يبدي البعض الآخر اهتماماً أقل من غيرهم بالأفراد^(١).

شكل رقم (٥) الشبكة الإدارية

9	9.1	القيادة الإنسانية : الاهتمام عال						قيادة الفريق:اهتمام عال	9.9	
8										
7										
6					5.5					
5				القيادة المعتدل: اهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج						
4		القيادة الضعيفة: اهتمام ضعيف بالأفراد والإنتاج						القيادة المتسلطة: اهتمام عال بالإنتاج وضعيف بالأفراد		
3										
2										
1	1.1								1.9	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

(١) القيسي ،هناك محمود:الإدارة التربوية مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،

عمان ، الاردن ، ط ١ (٢٠١٠)، ص ١٦٩



٣. نظرية الخط المستمر في القيادة:

إن "تاننبوم وشميدت" حدد العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل، تمثل نهاية الطرف الأيسر لهذا الخط سلوك القائد الأوتوقراطي، وتمثل نهاية الطرف الأيمن سلوك القائد الديمقراطي، وبين هاتين النهايتين تقع بقية أنماط السلوك القيادي السبعة ، وقد حددت هذه النظرية الأنماط القيادية بناء على كيفية اتخاذ القرارات^(١).

شكل رقم (٦) نظرية الخط المستمر في القيادة

النظريات الموقفية

سلوك القائد		سلوك القائد الديمقراطي الأوتوقراطي				
استعمال السلطة من القائد		مجال الحرية للمرؤوسين				
يتخذ القائد القرار ويبلغه للمرؤوسين	يتخذ القائد القرار ويقنع به المرؤوسين	يقدم القائد أفكاره ويتقبل الأسئلة	يقدم القائد قرارات أولية قابلة للتعديل	يقدم القائد المشكلة ويتقبل اقتراحات ويتخذ قرارات	يحدد القائد أبعاد المشكلة للمجموعة ويطلب منها اتخاذ القرار	يسمح للقائد للمرؤوسين اتخاذ القرار ضمن حدود يضعها لهم
1	2	3	4	5	6	7

(١) مغاري ، تيسير ، مرجع سابق ص ٣٠

٤. نظرية البعدين:

يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة أوهايو في القيادة حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء أبحاث بهدف تحليل أنماط السلوك القيادي وتمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة وهما :

١-هيكله المهام : ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم وتجربة أساليب العمل المبتكرة.

٢-الاهتمام بمشاعر الآخرين : يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين ، وينمى جوا من الصداقة والثقة والانفتاح عليهم.^(١)

من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.

- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين .

لقد أثبتت الدراسات أن سلوك القائد يمكن أن يجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة في وقت واحد، فالقائد لا يظهر سلوكًا لبعده واحد فقط في كل مرة يمارس عملية القيادة. كما تبين أن القائد الذي عنده درجة عالية على كل من البعدين يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه^(٢).

(١) السبيعي، مرجع سابق، ص ٤٣

(٢) مغاري ، تيسير ، مرجع سابق ص ٣٢



٥. نظرية ليكرت في القيادة:

يعتبر رنيس ليكرت أن القيادة تمثل محور العملية الإدارية ، وأن فعالة المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادة مرؤوسيهـم ، و يرى ليكرت أن أكثر الأساليب يكمن في إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات القيادية نجاحا ، وإقامة نظام اتصال فعال معهم وخلق بيئة تنظيمية تمنحهم فرص إشباع حاجاتهم والشعور بأهميتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم. (١)

وقد صنف ليكرت أساليب القيادة إلى أربعة أنظمة هي (٢) :

- ١- تسلطي - استغلالي : يركز على الانجاز ولا يظهر ثقة لمرؤوسيهـم .
- ٢- تسلطي - نفعي : يسمح أحيانا بالاتصال الصاعد .
- ٣- استشاري : يظهر القادة الثقة بمرؤوسيهـم والحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرار
- ٤- جماعي - مشارك : يستلزم وجود هيكل تنظيمي واضح يحقق الفاعلية وهذا من أفضل أنواع الأساليب .

(١) انظر، السبيعي ، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤

(٢) انظر، القحطاني القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. ط ١ ٢٠٠١م، ص ٨٧

ثالثاً: المدخل الموقفي:

يشير المدخل الموقفي إلى أن اختيار القائد بناء على العوامل الخارجية وليس على أساس صفاته الشخصية وحدها وإنما ترتبط بتفاعل القائد مع موقف معين^(١).

وتقوم فلسفة المدخل الموقفي على أن المواقف هي التي تبرز القادة وتكشف عن إمكاناتهم الحقيقية باختلاف المواقف التي تواجههم ولذلك فإن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية هي القدرة على إيجاد القادة ونجاحهم^(٢).

هذه النظرية تنتشر بين علماء النفس والاجتماع، وهي تقوم على أساس أن القائد هو وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكاناتهم الحقيقية في القيادة وليست السمات التي يتمتعون بها، فالقيادة في نظرها وليدة الموقف وهي تؤمن بأن مسألة ما يفعله القادة في المواقف الإدارية أهم بكثير من مسألة ماهيتهم .

فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانات القياديين والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى. وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة "فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين^(٣).

ومن أشهر نظريات المدخل الموقفي

١. نظرية فيدلر في القيادة:

(١) كنعان، نواف ، مرجع سبق ذكره ص ٣٤٥

(٢) الحربي ،قاسم بن عائل ، القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة ، مكتبة الرشيد، ١٤٢٥ هـ ص ٥٠)

(٣) العضاية، مهدي زويلف علي ، إدارة المنظمة- نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط١، ص ٢٤٩.



تعتبر هذه النظرية من النظريات الموقفية فقد اعتبر فدلر أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد. والموقف يتأثر بالعوامل التالية^(١):

- قوة مركز القائد (مساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرؤوسين.
- طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد).
- علاقة القائد بمرؤوسيه (العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وتسهل عملية القيادة).

وأشار فيدلر بشكل أساسي في نظريته إلى ضرورة الانتباه إلى أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف وإذا أردنا ضمان نجاح فاعلية القيادة في كل المواقف فعلى القائد أن يكون مرناً في استخدامه لأساليب القيادة المختلفة^(٢)

^(١) Robert N. Lussier, Christopher F. Achua: Leadership: Theory, Application, & Skill Development, Ibid, P.313

^(٢) حجي ، احمد إسماعيل : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط1 ، (2000) دار الفكر العربي القاهرة.ص١٩١

٢. نظرية المسار أو الهدف:

قام بتطوير هذه النظرية روبرت هوس ، " 1984 في محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين.وتقوم الفكرة الرئيسية لهذه النظرية على الكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عاملاً دافعاً للمرؤوسين نحو تحقيق أهدافهم، من خلال تحديد المسارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف^(١).

ووفقاً لهذه النظرية على القائد القيام بما يلي^(٢):

١. توضيح المهمة التي يجب إنجازها لمرؤوسيه.

٢. إزالة العوائق التي تحول دون الوصول إلى الهدف.

٣. العمل على زيادة فرص الرضا الشخصي أم المرؤوسين.

وقد حددت النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن للقائد استخدامها في مواقف

وظروف مختلفة، هي:

السلوك التوجيهي ، والسلوك المساند ، والسلوك المشارك ، والسلوك الإنجازي.

تقوم نظرية المسار والهدف على أساس التحفيز حيث يعمل القائد على التأثير في سلوك

العاملين من خلال تغيير سلوكه ليكون قدوة للآخرين^(٣).

٣. نظرية هيرسي وبلاتشارد (نظرية دور الحياة):

تفترض هذه النظرية أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة النضج الوظيفي

للمرؤوسين، وبناء على ذلك فان فاعلية القيادة تتوقف على قدرتها على تحديد مستوى نضج

(١) كنعان ، مرجع سابق ص ٣٤١

(٢) السبيعي ، مرجع سابق ص ٤٥

(٣) كنعان ، مرجع سابق ص ٣٤١



المرؤوسين ، كما تقتض هذه النظرية أن هناك أربع مراحل لنضج الموظفين وكل مرحلة من هذه المراحل تتطلب من القائد إتباع السلوك المناسب لكل مرحلة، حيث يتغير أسلوب القيادة تبعاً لمرحلة النضج^(١).

ويرى الباحث: أن المدخل الموقفي مهم جداً كمدخل لنظريات القيادة حيث إنه يعتمد على تغير نمط القائد حسب الموقف نفسه وكذلك حسب التابع وحسب نضج التابع.

(١) السبيعي ، مرجع سابق ص ٤٦

الفصل الثالث: المنظمات التطوعية

- المبحث الأول: مفهوم المنظمات التطوعية
- المبحث الثاني: خصائص المنظمات التطوعية
- المبحث الثالث: أهمية المنظمات التطوعية
- المبحث الرابع: العمل التطوعي في الدين الإسلامي الحنيف
- المبحث الخامس: التحديات التي تواجه المنظمات التطوعية
- المبحث السادس: القيادة في المنظمات التطوعية
- المبحث السابع : نماذج لمنظمات تطوعية



الفصل الثالث: المنظمات التطوعية

مقدمة:

قامت الخدمات التطوعية بلعب دور كبير في نهضة الكثير من الحضارات والمجتمعات عبر العصور، بصفاتها عملاً خالياً من الربح والعائد، كما وأنها لا تمثل مهنة يقوم بها الأفراد لصالح الجيران و الأهل و المجتمع ككل، كما تأخذ أشكالاً متعددة ابتداء من الأعراف التقليدية للمساعدة الذاتية، إلى التجاوب الاجتماعي في أوقات الشدة و مجهودات الإغاثة، إلى حل النزاعات وتخفيف آثار الفقر^(١).

ليس من شك في أن الأفراد داخل المجتمع هم أكثر الناس إدراكاً لما يصلح لمجتمعهم وما لا يصلح، كما أنهم يمثلون طاقة و ثروة بشرية هائلة لو أحسن استغلالها وتوجيهها وتوعيتها وتزويدها بالإمكانات اللازمة لانتقل المجتمع من حال إلى حال أفضل ، وهؤلاء الأفراد لهم أعمالهم المنوطة بهم داخل مجتمعاتهم، بيد أنهم على الرغم من ذلك لا يزال لديهم الكثير الذي يمكنهم تقديمه لمجتمعهم من خلال العمل التطوعي^(٢).

(١) حسين، ابراهيم، المشاريع التنموية في المؤسسات الأهلية الأولويات والتحديات الشارقة، ورقة: العمل التطوعي في منظور عالمي قدمت إلى المؤتمر الثاني للتطوع، بون ألمانيا، (٢٠٠١، ٢٣-٢٤ يناير).

(٢) أبو القمبز، محمد، جدد شبابك بالتطوع، ط١، (٢٠٠٧)، ص٤. استرجعت في تاريخ ٧ أكتوبر ٢٠١٦ من: ayadina.kenanaonline.com/files/0061/61587/doc بالتحديد ٢٠% شبابك ٢٠% بالتطوع.doc

المبحث الأول: مفهوم المنظمات التطوعية:

كل منظمة تقوم أساساً على عامل التطوع، سواء كان ذلك التطوع بالجهد البدني أو العقلي أو التبرع بالمال تعد المنظمة تطوعية، وقد استعمل الباحثون في العمل التطوعي مصطلح المنظمات التطوعية للدلالة على عدد كبير من التنظيمات الشعبية التي ينشئها المواطنون ويديرونها تطوعاً، ويقدمون من خلالها خدمات اجتماعية تطوعية مساعدة منهم للإدارة العامة ودعمها لها للقيام بمهامها الكثيرة في إشباع الحاجات العامة^(١).

ولما كانت المنظمات التطوعية تعتمد على التطوع للعمل بها من قبل أفراد المجتمع، فلقد ظهرت الكثير من التعريفات للمقصود بالتطوع يمكن القول من خلالها: إن المقصود بالتطوع هو ذلك الجهد الذي يقدمه الإنسان لمجتمعه بدافع منه ودون انتظار مقابل له، قاصداً بذلك تحمل بعض المسؤوليات في مجال العمل الاجتماعي المنظم الذي يستهدف تحقيق الرفاهية للمجتمع وابتغاء وجه الله تعالى.

وقد ورد في الكثير من القوانين التي نظمت العمل التطوعي تعريفاً للمتطوع بأنه الفرد الذي يقدم خدماته دون مقابل لتنظيم، أو إدارة، أو تنفيذ، أو تمويل العمل الاجتماعي الذي تقوم به هيئة أو منظمة تطوعية^(٢).

(١) Covey, Stephen (1990). Seven habits of highly effective people. (1nd Ed.). New York: Free Press.

(٢) أبو القمبز، محمد، مرجع سبق ذكره، ص ٨.



أولاً: مفهوم العمل التطوعي:

التَطَوُّعُ لغة : مَا تَبَرَّعَ بِهِ مِنْ دَاتِ نَفْسِهِ مِمَّا لَا يَلْزُمُهُ فَرَضُهُ^(١)

وأما المعنى الاصطلاحي للتطوع: فهو "الذي يبذله الإنسان بلا مقابل لمجتمعه بدافع منه للإسهام في تحمل مسؤولية المؤسسة التي تعمل على تقديم الرعاية"^(٢).

وعرفه العلي بأنه "بذل مالي أو عيني أو بدني أو فكري يقدمه المسلم عن رضا وقناعة ، بدافع من دينه ، بدون مقابل بقصد الإسهام في مصالح معتبره شرعاً ، يحتاج إليها قطاع من المسلمين"^(٣) .

والتطوع يشمل البذل والتضحية من أجل الآخرين ، أو ما يتبرع به الشخص من ذاته مما يلزمه فرضه^(٤).

إن مفهوم العمل التطوعي هو ذلك النشاط الاجتماعي والاقتصادي، الذي يقوم به الأفراد أو الممثلون في الهيئات والمؤسسات والتجمعات الأهلية ذات النفع العام دون عائد مادي مباشر للقائمين عليه، وذلك بهدف التقليل من حجم المشكلات والإسهام في حلها، سواء كان ذلك بالمال أو الجهد أم كليهما^(٥).

ثانياً: تعريف المنظمات التطوعية:

(١) ابن منظور، لسان العرب، مرجع سبق ذكره ج ٨/ ٢٤٣

(٢) اللحياني ، مساعد منشط، التطوع في الدفاع المدني والحماية المدنية، (الرياض، مطبعة الحميضي، ١٤١٤هـ) ص ٢٩.

(٣) العلي ، سليمان بن علي ، تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية ، ١٤١٦ واشنتن : مؤسسة أمانة . ص ٧٦٠

(٤) بالطو، عبد اللطيف بن محمد، دور التعاون التطوعي في دعم العلاقة بين المنزل والمدرسة، (مكة المكرمة: جامعة أم القرى،

١٤١٧) ص ٩.

(٥) النعيم ، عبد الله العلي، العمل الاجتماعي مع التركيز على العمل التطوعي في المملكة العربية السعودية، (الرياض: مكتبة

الملك فهد الوطنية، ١٤٢٦هـ) ص ١٩.

يرى نويل وتامس أن المؤسسات التي تقدم خدمات تطوعية هي مؤسسات وظيفتها الأساسية الريادة في تقديم الخدمات المساندة للخدمات الحكومية، وأن المشاركين فيها هم متطوعون. أما رأى كل من فانسرز وستانزل: أن المؤسسات التي تقدم خدمات تطوعية هي التي يملك الشخص فيها حرية المشاركة أو عدم المشاركة في العمل التطوعي وهي مفتوحة لأصحاب الاهتمام الذين ينفذون برامج، ويتحملون المسؤولية، ويسهمون في تنمية الرأي العام ، وتقديم الخدمات التربوية والثقافية والاجتماعية^(١).

ثالثاً: العمل التطوعي المؤسسي:

وهو أكثر تقدماً وتطوراً من العمل التطوعي الفردي، فهو وليد التطور الاقتصادي والاجتماعي الذي تشهده الدول النامية، ويمثل صورة حية من التفاعل الاجتماعي لتوفير الحاجات الأساسية لمختلف شرائح المجتمع، وقد أخذت المؤسسات التطوعية تنتشر في المجتمع الحديث بازدياد^(٢)، وقد أصبحت رعاية الأعمال الخيرية والتطوعية ضرورة عصرية لا غنى عنها في أي مجتمع أو تنظيم في تلك الأعمال، ويتم تطويرها والمحافظة على استمراريتها، بل وحمايتها من الانحراف والاستغلال، وأصبحت تتمثل في عمل جماعي منظم.

وينقسم العمل التطوعي المؤسسي إلى:

(١) المؤسسة الخيرية الخاصة: وهي التي تنشأ بتخصيص مالي معين لمدة غير معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو علمية أو فنية أو لأي عمل آخر من أعمال البر والرعاية أو النفع العام دون قصد الربح المادي.

(١) الشهراني، معلوي بن عبدالله، العمل التطوعي وعلاقته بأمن المجتمع. دراسة ماجستير غير منشورة، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، ٢٠٠٦) ص ١١.

(٢) الدبل، صالح بن عبد الله، المؤسسات الإسلامية ورعاية الأعمال الخيرية التطوعية، (مركز البحوث والدراسات الإسلامية،



(٢) الجمعية الخيرية : وهذه تهدف إلى تقديم الخدمات الاجتماعية نقداً أو عيناً، والخدمات التعليمية أو الثقافية أو الصحية مما له علاقة بالخدمات الإنسانية دون أن يكون هدفها الحصول على الربح المادي.

(٣) المؤسسة أو الجمعية الخيرية ذات النفع العام: وهي كل جمعية أو مؤسسة يقوم الأفراد بإنشائها بغية تحقيق مصلحة عامة مثل إنشاء دار لرعاية الأحداث أو جمعية للدفاع المدني ، وقد اشترطت القوانين أن تضيفي الدولة بقانون منها هذه الصفة على الجمعية أو المؤسسة بعد تحققها من قدرتها على تحقيق النفع العام^(١).

وأما نورمير فيربط العمل التطوعي بعمل المؤسسات، وعليه ينطلق تعريفه للعمل التطوعي من خلال عمل المؤسسات التطوعية، التي تقوم بتقديم خدمات تطوعية، بأنها "المؤسسات التي تستخدم متطوعين لتنفيذ برامج تنموية وثقافية ورعاية اجتماعية، دون الحصول على الربح المالي، فهي مؤسسات غير ربحية، تهدف إلى تقديم خدماتها لرفاهية^(٢).

(١) حسن عيسى الملا ، مفهوم المنظمات التطوعية وأنواعها ، جريدة الجزيرة العدد ٩٩٧٥ الصادر في ١٤ شوال ١٤٢٠هـ الموافق

٢٠ يناير ٢٠٠٠ م .

(٢) حسين، ابراهيم، المشاريع التنموية في المؤسسات الأهلية الأولويات والتحديات^(١٥) مرجع سابق

المبحث الثاني: خصائص المنظمات التطوعية:

تعمل المنظمات التطوعية كغيرها من المؤسسات على وضع الأسس السليمة لإدارة القوى البشرية، كممارسة ونشاط، لذلك نلاحظ أنها عبارة عن مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج، تتعلق بتصريف شؤون البشرية، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد، وتنظيم المجتمع^(١).

ومن أهم الخصائص العامة للمنظمات التطوعية:

١. المنظمة شخص اعتباري (معنوي): إن أي تجمع لشخصيات طبيعية أو معنوية، قد يتخذ صورة معترف بها قانونياً إذا اكتسبت إحدى هذه الكيانات الشخصية الاعتبارية، والمنظمة لا تخرج عن كونها إحدى هذه الكيانات التي يمكن أن تكتسب الشخصية الاعتبارية، ويترتب على ذلك:^(٢).

- يصبح لها أهلية مستقلة عن أعضائها
 - يصبح للمنظمة ذمة مالية مستقلة خاصة بها.
٢. العضوية في المنظمة التطوعية، شخصية: يتميز اتفاق المؤسسة بأنه قائم على الاعتبار الشخصي، وينعكس ذلك من خلال كون طبيعة العضوية في المؤسسة التطوعية هي طبيعة شخصية.
٣. المنظمات التطوعية معفاة من الضرائب: يقصد بالإعفاء الضريبي عدم فرض الضريبة على دخل معين، وإن كان هذا الدخل من حيث المبدأ خاضعاً للضريبة^(٣)؛ وذلك للعمل على تشجيع

(١) الحوراني، عبد الله احمد: الجمعيات الخيرية في الضفة الفلسطينية وقطاع غزة، عمان، دار الكرمل، 1988، ص ٧

(٢) خالد، غسان: التنظيم القانوني للجمعيات الخيرية في فلسطين مقبول للنشر في مجلة النجاح للابحاث(، جامعة النجاح الوطنية،

(2005

(٣) شامية، احمد زهير، الخطيب، خالد: المالية العامة، ط2، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص183



قطاع عمل معين في المنظمة، وأن الهدف الرئيس لهذه المؤسسات ليس الربح انما خدمة المجتمع والشباب بدون مقابل.

المبحث الثالث: أهمية المنظمات التطوعية:

تكمن الأهمية الكبرى للعمل التطوعي في أنه يعمل على مشاركة المواطنين في قضايا مجتمعهم، كما أنه يربط بين الجهود الحكومية والأهلية العاملة على تقدم المجتمع، كما أنه من خلال هذا العمل يمكن التأثير الإيجابي في الشباب، وتعليمهم طريقة للحياة قائمة على تحمل المسؤولية الاجتماعية^(١).

إن كثيراً من الدول ترغب بوجود المنظمات التطوعية لما لها من أهمية كبيرة تؤثر إيجابياً في حياة الفرد والأسرة والمجتمع سواءً من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو الصحية أو الثقافية أو غيرها، ولاسيما أن هذه المنظمات لا تهدف إلى الربح.^(٢)

أولاً: أهمية المنظمات التطوعية في التنمية الاجتماعية:

تظهر مساهمة المنظمات التطوعية في التنمية الاجتماعية من خلال:

أ- حرية التجمع: فالقانون حينما يسمح بإنشاء مثل هذه المنظمات يحول حرية المجتمع إلى واقع حقيقي لها معنى مما يتيح حرية التعبير.

ب- التعددية والتسامح: إن للأفراد والجماعات في المجتمع اهتمامات مختلفة ومتنوعة ومتباينة رغم الفوارق القائمة بينهم سواءً أكانت هذه الفوارق حسب العرق أو الجنس أو اللغة أو الدين أو غيرها

(١) انظر أبو القمبز، محمد، مرجع سبق ذكره، ص ١٠.

(٢) العاقل، عبدالسلام سعيد، دور منظمات المجتمع المدني في تنفيذ أهداف السكانية، ٢٠١٣. استرجعت في تاريخ ٧



ج- تنفيذ برامج متكاملة في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية كافة مثل برامج التعليم والتدريب والتأهيل ومحو الأمية، وبرامج مساعدات المرضى.^(١)

ثانياً: أهمية المنظمات التطوعية في التنمية الاقتصادية

تأتي مساهمة منظمات المجتمع المدني في التنمية الاقتصادية من خلال:

أ- تسهم هذه المنظمات في مكافحة ظاهرة الفقر سواء من خلال تقديم المساعدات المالية المباشرة أو عن طريق تقديم الخدمات للفقراء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال تنمية مهارات الفقراء عن طريق التعليم والتثقيف والتأهيل.^(٢)

ب- الكفاءة: إن المنظمات التطوعية تستطيع أن تقدم خدمات بمستوى جودة أعلى وبتكلفة أقل من الناحية الاقتصادية مما لو قامت بها الحكومة.

ج- إن الانخراط في العمل التطوعي يعد بمنزلة استثمار لوقت الفراغ لجميع المتطوعين بشكل عام ولفئة الشباب المتعطلين عن العمل أو الطلبة خلال العطل الصيفية بشكل خاص.

د- تؤكد الدراسات وجود علاقة طردية موجبة وارتباطاً وثيقاً بين حجم العمل التطوعي داخل اقتصاد ما وبين حجم الدخل القومي في ذلك الاقتصاد. حيث تشير إحدى الدراسات^(٣) إلى أن معدل ساعات التطوع المبدول في الولايات المتحدة الأمريكية يوازي عمل تسعة ملايين موظف، ويقدر مجموع الوقت الذي يتم التطوع به في إحدى السنوات ما قيمته (١٧٦) مليار دولار.

(١) الصوفي، فيصل (2003)، "المنظمات غير الحكومية في اليمن"، المؤتمر نت من اليمن إلى العالم، تم الحصول على ورقة العمل

من خلال الانترنت. استرجعت في تاريخ ٧ أكتوبر ٢٠١٦

(٢) القصبي، خالد (2007)، "المؤسسات الخيرية والأهلية ودورها في التنمية الاجتماعية"، جريدة الجزيرة، صحيفة سعودية على

الانترنت، السبت 24 آذار 2007، العدد 12595

(٣) الملفح، هيام (2007)، "العمل التطوعي استثمار أمني واقتصادي. كل ريال ينفق فيه عائده خمسة ريالات"، جريدة الرياض

السعودية، العدد 14166، يوم السبت 7 أبريل 2007

ذ- يسهم قطاع العمل المدني في زيادة فرص العمل في الاقتصاد. حيث تشير الإحصائيات إلى أن نسبة مساهمة القوى العاملة في منظمات المجتمع المدني إلى إجمالي السكان الفاعلين اقتصاديًا تشكل زهاء ٤.٤٪ على مستوى العالم.



ثالثاً: أهداف المنظمات التطوعية:

تعمل المؤسسات التطوعية الى تحقيق الأهداف التالية^(١):

- تكملة دور الحكومات، والتنظيمات الرسمية في تقديم برامج الرعاية والتنمية.
- السعي لحل مشكلات قائمة في المجتمع والقيام بمبادرات للنهوض به ورعاية أفراد.
- الاستفادة من الخبرات المتاحة ومن القدرات الذاتية واستثمارها لخدمة المجتمع.
- تعجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وتوظيف الخبرات التطوعية بشكل جيد.
- تنظيم الجهود التطوعية في عمل جيد ومنظم، وتحقيق مبدأ الاعتماد على الذات والتيسير والتمويل الذاتي كلما أمكن، وتحقيق رؤية مستثيرة ومعبرة نحو المستقبل.

^(١) محي الدين خير الله العوير، تقنيات واستراتيجيات أساسية في أصول ادارة الجمعيات الخيرية، ورقة مقدمة للملتقى الأول حول ترشيد العمل الخيري في الجزائر: قراءة للاشراف والواقع، المقام في الفترة ما بين ١٤/١٥ مايو ٢٠٠٨ من تنظيم جمعية الحياة وجمعية الشفاء، ولاية تيارات، الجزائر.

المبحث الرابع: العمل التطوعي في الدين الإسلامي الحنيف:

حفل الدين الإسلامي الحنيف بأروع نموذج للعمل التطوعي تتجلى فيه الأهداف والغايات الإنسانية النبيلة، مما جعل العمل التطوعي ركيزة أساسية في بناء المجتمع الإسلامي متميزاً بعدد من التوجهات الإنسانية كالتكافل والتراحم والأخوة والتعاطف، وقد اشتملت الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة على نصوص تشريعية عديدة تحث على العمل التطوعي والخيري في مختلف مجالاته؛ لتتطبق على كافة أوضاعه وتتوافق مع تنفيذ هذه الأعمال الإنسانية في أي مكان وزمان، كما بينت ما سوف ينال المتطوع من أجر وثواب من الله عز وجل.

. وفيما يلي بعض مجالات الخدمات التطوعية التي تضمنتها الشريعة الإسلامية السمحاء: ^(١)

١. مجال الدعوة والإرشاد: الدعوة إلى الله وحده، وإرشاد الخلق وهدايتهم هو أصل دعوة الرسل دون طلب أجر من الناس عليها، قال تعالى: وما أسألكم عليه من أجر إن أجرين إلا على رب العالمين" الشعراء ١٠٩.

٢. مجال خدمات الحج والعمرة: قال تعالى: "إن الصفا والمروة من شعائر الله فمن حج البيت أو اعتمر فلا جناح عليه أن يطوف بهما ومن تطوع خيراً فإن الله شاكر عليم" البقرة ١٥٨.

٣. مجال الرعاية التعليمية: قال تعالى: " كما أرسلنا فيكم رسولاً منكم يتلو عليكم آياتنا ويزكيكم ويعلمكم الكتاب والحكمة ويعلمكم ما لم تكونوا تعلمون " البقرة ١٥١.

وكان الرسول عليه الصلاة والسلام وصحابته من بعده يولون التعليم ممثلاً في تعليم القرآن

(١) د محمد بن سعيد بخاري ، الخدمات التطوعية في الكتاب والسنة ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول للخدمات

التطوعية بالمملكة العربية السعودية ، جامعة أم القرى ، جمادى الآخرة ١٤١٨ هـ .



أهمية كبرى، تطوعاً منهم دون أجر.

٤. مجال الرعاية الصحية: باشر الرسول صلى الله عليه وسلم بعض أعمال التطبيب بنفسه، وذلك بتشخيص المرض، ووصف العلاج، ووضع أسس الوقاية الصحية، وقد وضعت في هذا الصدد ما عرف بالطب النبوي.

٥. مجال خدمة البيئة: حثت الشريعة الإسلامية على العمل في أشكال متعددة من خدمة المجتمع والبيئة، ومنها إزالة الأذى عن الطريق والعناية بالمساجد، وأعمال الزراعة والتشجير وحفر الآبار وغيرها.

وعن أنس رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "ما من مسلم يغرس غرساً أو يزرع زرعاً ف يأكل منه إنسان أو طير أو دابة إلا كان له صدقة" أخرجه البخاري.

٦. مجال أعمال البر والخير: حثت الكثير من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة على أعمال البر وأوجه الخير ومن ذلك قوله تعالى: "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" المائدة(٣).

٧. مجال خدمة البيئة: حثت الشريعة الإسلامية على العمل في أشكال متعددة من خدمة المجتمع والبيئة ومنها إزالة الأذى عن الطريق والعناية بالمساجد وأعمال الزراعة والتشجير وحفر الآبار وغيرها.

عن أبي هريرة رضي الله عنه عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال: " وتميط الأذى عن الطريق صدقة " أخرجه البخاري ومسلم والبيهقي.

٨. مجال الإغاثة: أعمال الإغاثة ونجدة المحتاج من الأعمال الإنسانية التي يحض عليها الدين الإسلامي، ومنها إغاثة الملهوف والمكروب والمتضرر.

ورد عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال " تعين الرجل في دابته فتحمله عليها أو ترفع له عليها متاعه صدقة " رواه مسلم.



المبحث الخامس: التحديات التي تواجه المنظمات التطوعية:

تواجه المنظمات التطوعية تحديات كبيرة جداً تعوقها عن القيام بدورها وتحقيق أهدافها، ومن هذه المعوقات ما أشار إليها عرفة في مؤتمر العمل التطوعي والأمن المنعقد في أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية من ٢٧ - ٢٩ / ٦ / ١٤٢١ هـ، وهي

الآتي: (١)

- أ- تناقص عدد الأعضاء في كثير من الجمعيات لأسباب مختلفة.
 - ب- ضعف إقبال الشباب على الانخراط في عضوية الجمعيات .
 - ج- ازدواجية العضوية وتعددتها في عدد من الجمعيات.
 - د- انعدام التنسيق والتعاون والتكامل أو ضعفه بين الجمعيات.
 - هـ- عدم كفاية الدعم المادي الحكومي والأهلي المقدم إلى المنظمات التطوعية .
- ويعاني العمل التطوعي من أن المتطوعين للعمل الخيري والاجتماعي لا يجدون من يهتم بأمرهم، كعملية انتقالهم إلى مراكز العمل التطوعي، أو تدريبهم، أو تقييم أدائهم أو ترقيتهم، وغيرها من الأمور الإدارية المرتبطة بالعمل الرسمي؛ حيث إن العمل التطوعي لا يدر دخلاً أو إيراداً على القائم به، وإن مساهمة المتطوع طويلة من ناحية الوقت قياساً بزميله في العمل الرسمي (٢).

كما أن مفهوم العمل التطوعي ما زال غامضاً لدى بعض فئات المجتمع، ولا يلقي هذا العمل الاهتمام الكافي من وسائل الإعلام . كذلك يعاني العمل التطوعي من عدم وجود جهاز اتحاد

(١) عرفة، محمد (٢٠٠١ م) . العمل التطوعي والأمن في الوطن العربي، مجلة التعاون، العدد) ٥٣، يونيو ٢٠٠١ م.

(٢) بيبرس، جون (١٩٩٦ م) المتطوعون والسلوك التنظيمي للعاملين بغير أجر؛ مراجعة عثمان محمود الخضر، مجلة العلوم

للجمعيات التطوعية والخيرية في كثير من الدول العربية والإسلامية؛ وذلك لتوحيد الجهود وتوجيهها لمجالات العمل التطوعي ذات الأولوية^(١).

ومن الصعوبات التي تواجه العمل التطوعي عالمياً التدخل الذي حصل في شؤون الأعمال الخيرية بدعوى مكافحة الإرهاب وتجفيف منابعه؛ بحجة أن هناك من الأعمال الخيرية ومن المتطوعين بها من ارتكب أعمالاً إرهابية، وتحت هذه الذريعة تم الحد من نشاط هذه الجمعيات الخيرية مما انعكس سلباً على المتطوعين بالجمعيات الخيرية، خشية أن يساء فهم ما يقومون به من أعمال خيرية^(٢).

(١) الشهراني، معلوي بن عبدالله، مرجع سبق ذكره، ص ٩٦.

(٢) الشهراني، المرجع السابق نفسه.



المبحث السادس: القيادة في المؤسسات التطوعية:

تعد قيادة المنظمات عنصراً حيوياً في حياة واستمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة. وذلك للأسباب التالية:

- ١ - يستطيع القائد تحويل الأهداف إلى نتائج.
- ٢ - شرط لضمان الإنتاجية كما أنها شرط لضمان الفعالية والتأثير في المجال الإداري.
- ٣ - عدم توفرهما يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها على تحقيق أهداف المنظمة.
- ٤ - تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهاره البعيد على أساسه^(١). وما من شك أن عملية نجاح المؤسسات الاجتماعية وسبل إدارتها يعتمد على اختيار العناصر القيادية في كافة المستويات الإدارية^(٢) ولكي يحقق العمل التطوعي وظيفته وأهدافه فلا بد أن يكون هناك جهود منظمة وتوجيه وإشراف مستمر، وبمعنى آخر فإنه لا بد من وجود إدارة رشيدة وقيادة حكيمة^(٣) وتلعب القيادة دوراً مهماً في مجال الإدارة لدرجة أن مدى فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد بعيد على مدى توفر كادر من القادة الأكفاء^(٤).

فالقيادة هي العامل الأساسي في نجاح أي وحدة إدارية لأن النجاح لا يتم إلا بارتباط العاملين بالهدف وهذا الارتباط لا يتم بطريقة عشوائية بل لا بد من وجود قيادة رشيدة توجد هذا الارتباط وتحفز العاملين، والقيادة في مجال المؤسسات التطوعية هي أحد عناصر الإدارة وعملياتها

(١) ياغي ، محمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، (الرياض : دار الخريجي للنشر، ١٤١٧هـ)ص١٢٦

(٢) عبد الرحمن ، عبد الله محمد إدارة المؤسسات الاجتماعية . ٢٠٠١ بيروت : دار المعرفة الجامعية ص٢١

(٣) التابعي، محمد كمال، إدارة المؤسسات الاجتماعية (القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، ١٩٩١)ص٢٩٨.

(٤) خاطر، أحمد مصطفى وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتبة الجامعية، ٢٠٠١)ص١٥٧.

الرئيسة التي يتيسر عن طريقها التحقق من أن جهود الأفراد العاملين تسير في الطريق المرسوم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفي سير مقبول^(١).
تحتاج المنظمات التطوعية إلى قيادة ناجحة تستطيع أن توازن بين أهداف المنظمة وأهداف المتطوعين^(٢).

وتلجأ بعض المؤسسات إلى جعل القيادة دورية بل إن القادة الذين تحمسوا لإنشاء المنظمة قد لا يصلحون لتولي القيادة على المدى الطويل لذلك من الحكمة التريث عند اختيار المناصب للقيادة من خلال التجربة العملية وعدم الأخذ بالوظيفة أو المركز أو الجاه والثروة أو حتى أصحاب الأصول العالية^(٣).

ولذلك فإن المؤسسات التطوعية كغيرها من المؤسسات لا تستطيع أن تزاوّل نشاطها في توصيل الخدمات إلى عملائها إلا إذا توفرت لها الموارد البشرية والمادية، وتوفرت لها القيادة الحكيمة والإدارة السليمة، ورسمت لها خطة التنفيذ والمتابعة والتقييم.

المعوقات التي تواجه القيادة والإدارة في المؤسسات التطوعية:

- ضعف أهلية أكثر مجالس إدارة المنظمات.
- ضعف البرامج التدريبية لقيادات المنظمة.
- التدخلات الخارجية في قرارات وأعمال المنظمة.
- ضعف الرقابة والتقييم المستمر لأعمال المنظمة.

(١) حمازوي، رياض أمين والسروجي، طلعت مصطفى، إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، (دي: دار القلم للنشر والتوزيع، ١٤١٨هـ) ص ٢٣٩.

(٢) حمازوي وسروجي مرجع تم ذكره سابقاً ٢٩٧:١٤١٦

(٣) التابعي مرجع تم ذكره سابقاً ١٩٩١: ٢٦٢



- ضعف معايير الرقابة المرتبطة برسالة وأهداف المنظمة.
- ضعف أرشفة والتوثيق والإحصاء وعدم توفر قاعدة بيانات.
- انعدام التنسيق مع منظمات أخرى.
- ضعف التقنية وضعف استخدام الحاسب الآلي وبرامجه في أعمال المنظمة^(١).

^(١) عطية، محمد ناجي (٢٠٠٦). البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وافاق التطوير "دراسة ميدانية على المنظمات الخيرية

التطوعية في مدينة صنعاء باليمن". استرجعت في : ٧ أكتوبر ٢٠١٦ م ، العاشرة صباحاً. من

<http://www.dawahmemo.com/download.php?id=1683>

المبحث السابع: نماذج لمنظمات تطوعية في المملكة العربية السعودية

١- نشأة العمل التطوعي في المملكة :

بدأ العمل التطوعي في المملكة منذ أقدم العصور في أشكال مختلفة تتلاءم والبيئة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع السعودي في ذلك الوقت، ولم يأخذ الشكل المؤسسي إلا في الستينات الهجرية بعد توحيد المملكة وبناء وتأسيس الدولة على أسس حديثة ؛ حيث شهدت تلك الفترة بداية المسيرة التنموية بإنشاء البنى التحتية والتجهيزات الأساسية ومن ثم الاهتمام برفع مستوى الأسرة والمجتمع. وكان من أولويات الدولة إنشاء مصلحة للضمان الاجتماعي لمساعدة المحتاجين والفقراء ورعايتهم انطلاقاً من مبادئ العقيدة الإسلامية وذلك في سبيل تحقيق التكافل الاجتماعي بين الناس^(١).

في عام ١٣٥٤هـ أنشئت جمعية الإسعاف الخيري في مكة المكرمة، وانحصرت خدماتها في تقديم الخدمات الإسعافية للحجاج في مكة المكرمة والمدينة المنورة ومدينة جدة. وفي عام ١٣٨٢هـ صدرت اللائحة المنظمة للنشاط التطوعي وسمي بنظام الجمعيات والمؤسسات الخيرية الاجتماعية الأهلية وتكونت في نفس العام الجمعية النسائية الخيرية بمدينة جدة، وجمعية النهضة النسائية بالرياض . وفي عام ١٣٨٣هـ صدر مرسوم ملكي بإنشاء مؤسسة الهلال الأحمر كتطوير لجمعية الإسعاف الخيري وأصبحت مؤسسة حكومية واعترف بها دولياً

(١) عجبوبة مختار إبراهيم . القاعدة النظرية للأنشطة التطوعية في المملكة العربية السعودية . دراسة توثيقية لتجربة الجمعيات الخيرية

١٣٨٠ . ١٤١٠هـ . مجلة التعاون . الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج . السنة الثالثة . العدد ٣٤ محرم ١٤١٥هـ يونيو

١٩٩٤م ، ص ١٩٤ . ١٩٥ .



وأصبحت العضو الحادي والتسعين في اتحاد جمعيات الهلال الأحمر والصليب الأحمر الدولية . كما أنشأت في عام ١٣٨٧هـ جمعية تاروت الخيرية للخدمات الاجتماعية بالمنطقة الشرقية^(١) في العام ١٣٨٠هـ أنشأت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ، فأنشأت لها إدارة للرعاية الاجتماعية لتصبح مسؤولة عن أعمال الرعاية الاجتماعية والإشراف عليها ومتابعتها ، ثم تم إنشاء وكالة وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لشؤون الرعاية الاجتماعية ومنذ الخطة التنموية الأولى عام ١٣٩٠هـ بدأت مصلحة الضمان الاجتماعي تنشط في خدمة ومساعدة المواطنين ذوي الحاجة للمساعدة . ثم بدأ النشاط التطوعي يتكامل مع النشاط الحكومي في مجال الرعاية الاجتماعية .

لقد تم إنشاء أول مركز للتنمية الاجتماعية في الدرعية والذي قام بدوره بتشكيل لجان أهلية متخصصة لتعمل في مجالات العمل التطوعي، كما تم في نفس الوقت إنشاء أول جمعية تعاونية بالدرعية، كما تم تحويل صناديق البر الخيرية إلى جمعيات خيرية، وتم تدعيم هذا الجهد الرسمي والأهلي بإنشاء الإدارة العامة للتنمية الاجتماعية والإدارة العامة للمؤسسات والجمعيات الأهلية من أجل تنظيم جهود الأفراد والجماعات وتوجيهها للعمل المشترك مع الجهود الحكومية من أجل النهوض بالعمل التطوعي بصورة متكاملة وفعالة.

٢- مجالات العمل التطوعي في المملكة :

تعددت مجالات العمل التطوعي في المملكة فشملت :

أولاً- المجال الديني :

(١) عجوبة مختار إبراهيم . القاعدة النظرية للأنشطة التطوعية في المملكة العربية السعودية . مرجع سبق ذكره ص ١٩٤ . ١٩٥ .

ويشمل ذلك الدعوة إلى الله عز وجل والتوعية والإرشاد بأمور الدين من قبل المتطوعين من العلماء. كما يشمل ذلك بناء المساجد وملحقاتها من سكن للقائمين على المساجد وفصول لحفظ القرآن الكريم.

ومن المنظمات في هذا المجال

الهيئة العالمية للتعريف بالإسلام^(١)

تأسست في 1 يناير ١٩٧٠م - ٢٣ شوال ١٣٨٩ م

النشاط: التعريف بالإسلام، ودعم مناشطه مادياً ومعنوياً

الرؤية:

هيئة عالمية، مرجعية، مستقرة؛ لإبراز الصورة الصحيحة للإسلام.

الرسالة:

هيئة عالمية، تُعرف بالإسلام، وتُبرز محاسنه، عبر فرق عمل مؤهلة، وبرامج علمية، وإعلامية، مُبتكرة، تخاطب كل فئة بما يناسبها.

الأهداف:

- * نشر رسالة الإسلام الخالدة إلى العالم بمختلف اللغات.
- * الذب عن الإسلام والدفاع عنه في كافة الميادين.
- * التعريف بمحاسن الإسلام، ونشر الصورة الصحيحة عنه في المجتمعات الإسلامية وغير الإسلامية وباللغات المختلفة.
- * العمل على تحقيق رسالة الإسلام في نشر الأمن والسلام والبناء الحضاري وحفظ حقوق الإنسان.

المستفيدون: الأمة الإسلامية.

استرجعت <http://www.themwl.org/Bodies/default.aspx?l=AR&d=1&bid=27>^(١)



المشاريع و الأنشطة:

١. رسم السياسات ووضع الخطط الإستراتيجية للتعريف بالإسلام، وتفعيل أساليب التعريف بالإسلام وأحكامه بما يتناسب والإمكانيات الفنية والمالية للهيئة.
٢. ربط الدعاة والإعلاميين ببرامج التعريف بالإسلام، وتوفير الإمكانيات العلمية والوسائل الإعلامية للتعريف بالإسلام والآليات المقننة لبرامج إعداد المدربين والكفايات المساندة المتخصصة.
٣. تدريب وتأهيل الكوادر المتخصصة في التعريف بالإسلام، وتطوير البرامج الإعلامية للتعريف بالإسلام وتقديم الحضارة الإسلامية بصورتها الحقيقية النقية.
٤. الدورات والندوات والمؤتمرات في مجال التعريف بالإسلام، وتشجيع البحوث والدراسات ذات الصلة.
٥. إعداد وتطوير المواد الصحيحة للتعريف بالإسلام، المقروءة والمسموعة والمرئية وترجمتها للغات المختلفة ونشرها.
٦. التعاون في إدارة المؤسسات المعنية بالتعريف بالإسلام في مختلف مراحلها، لتطبيق الأساليب التي تنفذها الهيئة، ومد الجسور مع الهيئات الدينية غير الإسلامية المتفهمة للإسلام في الأمور المشتركة.
٧. التنسيق مع الأفراد والهيئات في مجال التعريف بالإسلام، وتبادل المعلومات والخبرات وإقامة المشاريع والبرامج المتخصصة للتعريف بالإسلام، ودعم تعليم اللغة العربية.
٨. الإسهام في وضع الخطوط الرئيسية لمادة وبرامج التعريف بالإسلام في المؤسسات المماثلة وتقديم الحلول العلمية والعملية للمشكلات التي تعترضها.
٩. استخدام وسائل التقنية الحديثة للتعريف بالإسلام عن بعد، وإعداد قاعدة معلومات عن إنتاج الأفراد والمؤسسات لمختلف مراحل وبيئات قنوات التعريف بالإسلام.
١٠. إعداد معايير لتقويم أداء المؤسسات المتخصصة بالتعريف بالإسلام ودعمها ومؤازرتها مادياً ومعنوياً.

المقر: المملكة العربية السعودية ، المدينة المنورة ، الدائري الثاني شمال دوار القبليتين -
مقابل هيئة تطوير المدينة المنورة مبنى هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية

ثانياً. المجال الصحي :

يشمل هذا المجال العديد من الأنشطة التي تساهم في نشر الوعي الصحي والقضاء على الأمراض والأوبئة . ومن أبرز إنجازات المنظمات التطوعية في هذا المجال بناء المستشفيات والمراكز الصحية والعيادات والصيدليات والمعامل وإجراء العمليات ومراكز العلاج الطبيعي وإقامة الدورات التدريبية في الإسعافات الأولية وخدمة نزلاء المستشفيات ودعم لجان أصدقاء المرضى وتأمين السكن الصحي للمرضى وعمل أسبوع للنظافة من وقت لآخر. (١)

ومن المنظمات العاملة في هذا المجال

الجمعية الطبية الخيرية^(٢)

المملكة العربية السعودية ، جدة

تأسست: 1 يناير ١٩٧٠ م - ٢٣ شوال ١٣٨٩ هـ

الرؤية:

إنشاء مستشفيات غير هادفة للربح لتقديم الخدمات الطبية بسعر التكلفة للفئات المحتاجة حتى تكون الخدمة الصحية في متناول الجميع على حدٍ سواء تحت نظام يجسد مفهوم التكافل الاجتماعي في الإسلام بمؤسساته المتعددة والتعاون في تحمل تكاليف الرعاية الصحية وتوزيع

(١) مصلحة الإحصاءات العامة . الكتاب الإحصائي السنوي . العدد الخامس والثلاثون لسنة ١٤١٩ هـ ص ١٦٧ .

(٢) <http://www.medadcenter.com/charity/1209> استرجعت في : ٧ أكتوبر ٢٠١٦ م ، العاشرة



أعبائها المالية على أكبر قدر ممكن وذلك بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين الأغنياء والفقراء، المرضى والأصحاء وذلك من أجل صحة أفضل

الرسالة:

إنشاء مستشفيات غير هادفة للربح لتقديم الخدمات الطبية للفئات المحتاجة بسعر التكلفة.

الأهداف:

١. إنشاء مستشفيات غير هادفة للربح تقدم الخدمات الطبية بسعر التكلفة للفئات المحتاجة.
٢. تنظيم ودعم الحملات الصحية التي تهدف إلى توعية كافة أفراد المجتمع.
٣. تنظيم ودعم الحملات الطبية حسب الاحتياج.
٤. إعداد الأبحاث والدراسات الخاصة بتطوير الخدمات الصحية ومكافحة الأوبئة.
٥. رعاية المرضى محتاجي العلاج خارج المملكة في حال عدم توفر سبل العلاج اللازم.
٦. إنشاء معاهد تؤهل الجهاز المساعد (التمريض) وذلك لدعم النقص المتنامي في هذا المجال.
٧. إقامة المؤتمرات الطبية وورش العمل التدريبية.

المستفيدون:

الفئات المحتاجة غير قادرة على دفع تكاليف الرعاية الصحية.

المقر: جدة . حي الزهراء . شارع البترجي

الجمعية السعودية الخيرية لمكافحة السرطان^(١)

(١) <http://www.saudicancer.com/index.php/2014-11-17-06-36-03> استرجعت في

٧ أكتوبر ٢٠١٦ م ، الساعة العاشرة صباحاً.

المملكة العربية السعودية ، الرياض

تأسست: 22 : أبريل ٢٠٠٣ م - ٢٠ صفر ١٤٢٤ هـ

النشاط: رعاية مرضى السرطان

الرؤية: تخفيف أثر مرض السرطان على المجتمع.

الرسالة: أن تكون الجمعية الداعم الرئيسي لمرضى السرطان.

الأهداف:

١. تقديم خدمات مساندة لمرضى السرطان.
 ٢. المساهمة في دعم برنامج التوعية والوقاية من السرطان.
 ٣. دعم وتشجيع البحوث العلمية للوقف والتعرف على مسببات السرطان في المملكة.
 ٤. دعم برامج الكشف المبكر.
 ٥. التعاون مع بقية الجمعيات الخيرية الموجودة في المملكة التي تعنى بمرضى السرطان لتحقيق الأهداف المطلوبة للجمعية.
 ٦. دعم برامج الجودة النوعية للعمليات التشخيصية لمرضى السرطان
 ٧. دعم برامج التشخيص وعلاج مرضى السرطان.
 ٨. دعم برامج العلاج التلطيفي لمرضى السرطان.
- المستفيدون:** مرضى السرطان وأسرهم.

المشاريع و الأنشطة:

١. الخدمات الاجتماعية

٢. الدعم النفسي



٣. خدمات الدعم الطبي

ثالثاً. المجال التعليمي :

ومن أبرز الأنشطة في مجال التعليم ما يقدمه المتطوعون والجمعيات الخيرية من إنشاء للمدارس والمعاهد، وتقديم المنح للطلاب من أبناء المسلمين، وطباعة وترجمة الكتب.

ومن المنظمات العاملة في هذا المجال

الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم^(١)

النشأة : شهد عهد الملك فيصل (رحمه الله) نشأة الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم في سنة ١٣٨٦ هـ ، وكانت البداية بمبادرة تقدم بها فضيلة الشيخ عبد الرحمن بن عبد الله آل فريان - رحمه الله - لسماحة الشيخ محمد بن إبراهيم مفتي الديار السعودية - رحمه الله - والذي قام بدوره بعرض فكرة إنشاء الجمعية على جلالة الملك فيصل - رحمه الله - وأيدها وقام بدعمها مالياً ومعنوياً.

فبدأت حلقات تحفيظ القرآن الكريم تنتشر في أنحاء مدينة الرياض، فقامت عشر حلقات تشرف عليها الجمعية، وضم إليها حلقات تحفيظ القرآن الكريم التي أنشئت في المنطقة الشرقية وكذلك حلقات التحفيظ القرآن في منطقة الحدود الشمالية، حيث كانت الجمعية تدعمها مادياً، وبلغ عدد المدارس عام ١٣٨٨ هـ سبع و أربعين مدرسة، منها أربع وعشرون مدرسة في مدينة

(١) <http://www.qk.org.sa/nawah.php?tid=178> استرجعت في ، ٧ أكتوبر ٢٠١٦ م الساعة

الرياض وثلاث عشرة مدرسة في القرى والبلدان المجاورة، وعشر مدارس في المنطقة الشرقية في الدمام ست وفي الأحساء أربع. وكان يطلق على الجمعية سابقاً الجماعة الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم في المنطقة الوسطى والشرقية والحدود الشمالية، ولما حصل التوسع في نشر الحلق استقلت المنطقة الشرقية وكذلك قامت عدة جمعيات في المنطقة الشمالية.

الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمنطقة الرياض

المقر : المملكة العربية السعودية، الرياض

تأسست: 11 أبريل ١٩٦٧ م - ٢ محرم ١٣٨٧ هـ

الرؤية:

الريادة في تعليم القرآن الكريم

الرسالة:

تعليم القرآن الكريم من خلال عمل مؤسسي متقن يحقق رضا العاملين والمستفيدين

الأهداف:

١. تعليم القرآن الكريم تلاوةً، وتحفيظاً، وتجويداً، وتدبراً، للذكور والإناث.

٢. ربط المتعلمين بكتاب الله تعالى، وتحصينهم من الانحراف عن العقيدة الصحيحة.

٣. إيجاد حفاظ متقنين متخلفين بأخلاق القرآن الكريم.

٤. تأهيل المعلمين والمعلمات لتعليم القرآن الكريم.

المستفيدون:

١. جميع شرائح المجتمع وجهاته الرسمية والأهلية.

٢. طلاب طالبات حلقات التحفيظ والمدارس النسائية.



٣ موظفو الجمعية وجميع منسوبوها.

رابعاً. مجال المساعدات الاجتماعية :

يشمل العمل التطوعي في هذا المجال إنشاء مراكز إيواء وكفالة الأيتام والاهتمام بتوزيع فائض الولائم ولحوم الهدى والأضاحي والتمور وإفطار الصائمين ومساعدة راغبي الزواج وأسر السجناء والمعوقين .

ومن المنظمات العاملة في هذا المجال:

مشروع ابن باز الخيري لمساعدة الشباب على الزواج^(١)

مراحل نشأة المشروع:

المرحلة الأولى:

كانت بدايات هذا العمل - الذي تمثل مشروعاً فيما بعد - قبل نحو أربعين سنة تقريباً، عندما أراد صاحب السمو الملكي الأمير/ سلمان بن عبد العزيز أمير منطقة الرياض حينها أن يتوجّح زواج ابنه الأمير/ فهد رحمه الله بهدية تبقى مع الأيام لا تتسى وتذكر فتشكر، ومن هنا ولدت الفكرة، فقام سموه بالاتصال على الشيخ/ عبد العزيز بن باز - رحمة الله عليه - يخبره بأن لديه مبلغاً قدره مليون ريال هديه لزواج ابنه، ويريد صرفها عن طريقه لمساعدة الشباب الذين يواجهون صعوبات مادية تحول دون زواجهم؛ على إثر هذا الاتصال بدأ الشيخ -رحمه الله- في تنفيذ توجيه الأمير سلمان وصرف الإعانات للمحتاجين من كافة مناطق المملكة والتي استفاد منها الكثيرون.

واستمر عمل الشيخ ابن باز -رحمه الله- طوال تلك الفترة ينمو ويتطور سنة بعد سنة بمتابعة

(١) <http://www.alzawaj.sa/?goto=1&id=1> استرجعت في: ٧ أكتوبر ٢٠١٦ م الساعة العاشرة

من سموه الكريم وانضم إلى هذا الجهد أيضاً جهود أخرى بدأت تعمل في نفس الميدان وهي جمعية البر بالرياض. ومكتب الشيخ الدكتور/ عبد العزيز المسعود حيث كانت جميعها تقدم المساعدات وتسهم في حل أزمة الشباب.

المرحلة الثانية:

استمرت هذه المسيرة التي بدأها سموه الكريم حتى عام ١٤١٥هـ والتي يمكن تسميتها بالمرحلة الثانية لهذه المسيرة، ومن ثم رأى سمو الأمير توحيد هذه الجهود حتى لا تحدث ازدواجية في العمل، فأمر سموه بتشكيل لجنة لدراسة الموضوع من جميع جوانبه وتقديم كافة التصورات لجعل العمل يسير في مشروع واحد. فبدأت اللجنة دراساتها وأعمالها قرابة الأربع سنوات حتى تكاملت وأصبحت جاهزة.

المرحلة الثالثة:

ومع حلول عام ١٤١٩هـ بدأ العمل يتحول إلى مشروع، ويأخذ مرحلته الحالية بتوجيه ومتابعة صاحب السمو الملكي الأمير/ سلمان بن عبد العزيز ويتشكل في صورته التي هي عليه اليوم، فقدمت تلك الدراسات، وصدرت بعد ذلك الموافقة النهائية على قيام هذا المشروع بصفته الرسمية التي تزامنت أيضاً مع وفاة الشيخ/ عبد العزيز بن باز في تلك الفترة، فعند ذلك رغب سمو الأمير أن يكون المشروع باسم الشيخ وفاءً وإكراماً له رحمه الله، فصار اسمه (مشروع ابن باز الخيري لمساعدة الشباب على الزواج بالرياض).

وبدأ المشروع أعماله في ذلك العام تحت مظلة جمعية البر التي يرأسها صاحب السمو الملكي الأمير/ سلمان بن عبد العزيز أمير منطقة الرياض ويساعده صاحب السمو الملكي الأمير/ سطاتم بن عبد العزيز نائب أمير منطقة الرياض.

أهداف المشروع

يعمل المشروع منذ تأسيسه على تحقيق عدد من الأهداف النبيلة من أهمها :

١- إعانة غير القادرين من الشباب على الزواج .

٢- الإسهام في الحد من ظاهرة العنوسة.



- ٣- تشجيع الشباب والشابات على الزواج وتحسينهم به.
- ٤- توعية الشباب بأهمية الزواج والفقہ في أمورہ وترشيد نفقاته.
- ٥- تحقيق التكافل الاجتماعي بين أبناء المجتمع.
- ٦- تقديم الاستشارات الأسرية التي تساعد على استقرار الحياة الزوجية.
- ٧- تقديم دورات تدريبية تعنى بنشر الوعي الأسري بين أفراد المجتمع.
- ٨- المساهمة في تخفيف نسب الطلاق.
- ٩- المساهمة في التوفيق بين راغبي الزواج للتخفيف من العنوسة.
- ١٠- تقديم الدراسات والبحوث التي تعنى بالأسرة.
- ١١- إنشاء مكتبة متخصصة في قضايا الأسرة لخدمة الباحثين.

خامساً. المجال الثقافي :

إلى جانب اهتمام المنظمات التطوعية بالمجالات السابقة تهتم كذلك بالجانب الثقافي ومن أهم الأنشطة في هذا المجال تقديم المحاضرات الدينية والعلمية ، إقامة المناسبات الثقافية والأمسيات الشعرية . ومعارض الكتب وطباعة وتوزيع الكتيبات الإرشادية والتوعوية وإقامة مساح الأطفال والشباب .

ومن المنظمات في هذا المجال:

مركز سعود البابطين الخيرية للتراث والثقافة

المقر: المملكة العربية السعودية ، الرياض

تأسست : ١١ مارس ٢٠٠٢ م - ٢٧ ذو الحجة ١٤٢٢ هـ

الأهداف :

١. إنشاء مكتبة تراثية لخدمة التراث العربي والإسلامي والحفاظ عليه، من خلال اقتناء أكبر عدد ممكن من المخطوطات في الفنون العلمية المتعددة ومن البلدان كافة.
٢. إنشاء مكتبة عامة متخصصة لخدمة الثقافة بشكل عام، وما يتعلق بجزيرة العرب

بشكل خاص.

٣. القيام بالدراسات والأبحاث ذات العلاقة بنشاط المركز، بما في ذلك تحقيق المخطوطات ونشرها، ونشر وترجمة الأبحاث المتميزة.

٤. إنشاء قسم خاص للوثائق التاريخية، يشتمل على (وثائق ورقية قديمة . مسكوكات . مخطوطات . وثائق تاريخية)، وغير ذلك مما له صلة، وذلك فيما يخص الأمتين العربية والإسلامية عموماً والجزيرة العربية على وجه الخصوص، خدمةً للدارسين والباحثين في تاريخ أمتنا.

٥. العمل على تطوير الطاقات والموارد البشرية وتنميتها من خلال الاهتمام بثقافة المرأة والطفل، وبعض شرائح المجتمع الأخرى كالموظف والعامل.

٦. إنشاء قاعدة معلومات حاسوبية للبحث العلمي، مرتبطة بكثير من المراكز الثقافية والعلمية والمكتبات في العالم تسهيلاً للباحثين والدارسين في الوصول إلى مبتغاهم.

٧. تشجيع حركة البحث العلمي وتبنيها، من خلال تقديم الخدمات البحثية، ودعم وتبني الدراسات التي تُقدم للمركز من قبل العلماء والأدباء والباحثين، فيما إذا كانت تتفق مع أهداف المركز.

٨. المساهمة في تشجيع النهضة العلمية ودعمها، والعمل على كل ما من شأنه رفع مستوى الفرد المسلم، من خلال تأمين التقنيات الحديثة للحصول على أنواع الأوعية المعلوماتية من مصادرها المتعددة.

٩. إقامة نشاطات ثقافية ودعمها وتشجيعها، والتي تسهم في تحقيق أهداف المركز، مثل اللقاءات والندوات الثقافية، والمعارض التثقيفية، إلى غير ذلك.

المشاريع و الأنشطة :

١. قاعة دراسات الجزيرة العربية والخليج العربي



٢. قسم البحوث والدراسات
٣. قسم النشر
٤. قسم التزويد
٥. عضوية البحث العلمي
٦. عضوية القراءة والمطالعة
٧. قسم المكتبات
٨. المكتبة التراثية الثقافية
٩. المصاحف
١٠. المخطوطات
١١. الكتب
١٢. كتب الطباعة الحجرية: وهي كتب عربية قديمة تُعد من أوائل ما طُبِع بطريقة الطباعة الحجرية.
١٣. كتب الطباعة البارزة: وهي مجموعة من أوائل الكتب التي طُبعت بطريقة صف الحروف التي تترك أثراً بارزاً على ورق الكتابة.
١٤. كتب النوادر
١٥. الدوريات
١٦. الوسائل الإلكترونية
١٧. مكتبة المواد السمع بصرية
١٨. مكتبة المرأة
١٩. مكتبة الطفل

٢٠ . مكتبة المعاقين

سادساً. مجال العمل الشبابي :

يشمل العمل التطوعي في هذا المجال معسكرات الشباب ومخيمات الكشافة والتي تقوم بتقديم الخدمات للحجاج والمعتمرين ، التوعية الصحية والمرورية والتوعية من أضرار المخدرات وبعض الأمراض كالإيدز^(١) .

ومن المنظمات المتخصصة في هذا المجال

الندوة العالمية للشباب الإسلامي^(٢)

تأسست: : ١ مارس ١٩٧٢ م - ١٥ محرم ١٣٩٢ هـ

عضويات المؤسسات الدولية:

عضو المنظمات غير الحكومية بهيئة الأمم المتحدة

النشأة: في عام ١٣٩٢ هـ (١٩٧٢م) عقد في أرض المملكة العربية السعودية مؤتمر عالمي ضم عدداً كبيراً من مندوبي منظمات الشباب الإسلامي في العالم تحت عنوان: (المنظمات الطلابية الإسلامية ودورها ومشكلاتها)، وكان هذا المؤتمر هو نواة ما عرف فيما بعد بالندوة العالمية للشباب الإسلامي، حيث كان من أهم توصيات هذا اللقاء :

-إنشاء أمانة للمؤتمر مقرها الرياض (عاصمة المملكة العربية السعودية) مهمتها متابعة تنفيذ التوصيات الصادرة عن المؤتمر.

فكانت هذه الفكرة محل اهتمام ورعاية من رائد دعوة التضامن الإسلامي جلاله المغفور له الملك فيصل بن عبد العزيز يرحمه الله. فأصدر توجيهها ملكياً بإنشاء الأمانة العامة التي كانت

^(١)مصلحة الإحصاءات العامة . الكتاب الإحصائي السنوي . مرجع سبق ذكره ص ١٧٧ .

(٢) <http://www.medadcenter.com/charity/3> استرجعت في: ٧ أكتوبر ٢٠١٦ م، العاشرة صباحاً.



نواة أول هيئة إسلامية عالمية متخصصة في شؤون الشباب المسلم، تقوم عقيدته وفكره وسلوكه، وتبني قضاياه، وتعرف بآماله وآلامه، وتدعمه وتؤازره ، وتأخذ على عاتقها إحياء المعاني السامية للتضامن الإسلامي، وتسعى إلى توثيق الروابط بين منظمات العمل الإسلامي عموماً، ومنظمات العمل الشبابي خصوصاً ..

• فالندوة العالمية للشباب الإسلامي هيئة إسلامية عالمية مستقلة وملتقى إسلامي يدعم جهود العاملين في مؤسسات الشباب الإسلامي في العالم وجمعياتهم وهيئاتهم.

الأهداف:

١. خدمة الدعوة إلى الإسلام عقيدة وشريعة وسلوكاً.
٢. ترسيخ الاعتزاز بالإسلام لدى الشباب المسلم
٣. العمل على تعميق الثقافة الإسلامية لدى الشباب المسلم.
٤. دعم الهيئات والجمعيات العلمية والثقافية والمهنية الخاصة بالشباب.
٥. التعاون والتنسيق مع المؤسسات والهيئات التي تعمل في خدمة الشباب.

• تستعين الندوة في سبيل تحقيق أهدافها بالوسائل المناسبة، التي تتلاءم و رسالتها، وتتسجم مع طبيعة عملها.

• اتفاقية المقر:

وافق مجلس الوزراء في جلسته ليوم الاثنين الموافق ١٧ / ٤ / ١٤٣٥ هـ على "اتفاقية مقر بين حكومة المملكة والندوة العالمية للشباب الإسلامي والبروتوكول المصاحب لها"

وتضمنت اتفاقية المقر الموقعة بين حكومة المملكة العربية السعودية والندوة العالمية للشباب الإسلامي "١٤" مادة تنظم العلاقة بين الندوة العالمية وحكومة المملكة بلد المقر للندوة العالمية. ولعل من أبرز المضامين نص الاتفاقية على تمتع الندوة - بصفتها هيئة إسلامية

عالمية ذات طابع دولي غير حكومي في أراضي المملكة- بالشخصية القانونية الاعتبارية اللازمة لممارسة الاختصاصات المنوطة بها.

كما تنص الاتفاقية على تقديم المملكة التسهيلات المناسبة للندوة كي تتمكن من القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها، مع تمتع الندوة بسلطة كاملة في وضع القواعد التي يُعمل بها داخل المقر، من ذلك حق الندوة في فتح حسابات خاصة بها بأي عملة، والاحتفاظ بالمبالغ والعملات الأجنبية من أي نوع، كما أن لها الحق في قبول الإعانات والهبات والتبرعات والأوقاف والوصايا، ومنه تمتع الأمين العام والمسؤولين في الندوة من غير السعوديين بالحصانات الوظيفية؛ كما تتمتع الندوة بمعاملة مماثلة لما تعامل به المنظمات الدولية غير الحكومية بالمملكة في مجالات الأفضليات وفئات الأجور والرسوم على الخدمات ووسائل الاتصال.

أما البرتوكول المصاحب للاتفاقية فقد رتب عمل الندوة بشكلٍ أكثر تفصيلاً من النواحي الإجرائية مثل العمل المحاسبي، وتحويل الأموال، وترتيب أوضاع مكاتب الندوة وفروعها، وآلية مخاطبات المسؤولين والجهات الحكومية في دولة المقر والحصول على الموافقات الرسمية لممارسة الأنشطة، وتطبيق الإجراءات والتعليمات الدولية التي تنظم العمل الخيري.

سابعاً - مجال الإغاثة :

يهتم العمل التطوعي كذلك بأعمال الإغاثة سواءً كان ذلك داخل المملكة أو خارجها وتقوم المنظمات التطوعية في هذا المجال بعمل مسح للمناطق المتضررة والتي تحتاج إلى إغاثة وعمل خطة لذلك كما تقوم بمهمة الإشراف على صرف مواد الإغاثة والتأكد من وصولها للمستحقين كما تقوم المنظمات التطوعية في هذا المجال بتقديم الخدمات الطبية والإسعافية للمتضررين من الكوارث . ونشير في هذه الصدد أن هيئة الإغاثة الإسلامية وحدها أنفقت خلال العام الجاري وحده ٨٣ مليون ريال من التبرعات النقدية والعينية على اللاجئين والمهاجرين في عدد من الدول كما أقامت الهيئة ١١٩ مشروعاً للرعاية الصحية في ٣٤ دولة



منها إقامة المستشفيات والعيادات والصيدليات ومراكز التغذية والتطعيم^(١).

هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية^(٢)

المقر: المملكة العربية السعودية ، الرياض

تأسست : ٢٩ يناير ١٩٧٩ م - ١ ربيع الأول ١٣٩٩ هـ

النشاط : إغاثة المنكوبين ومساعدة اللاجئين والمحتاجين الذين تصيبهم الكوارث والمجاعات في كافة أنحاء العالم

عضويات المؤسسات الدولية :

- ١- عضو الهيئة التأسيسية للمجلس الإسلامي العالمي للدعوة والإغاثة.
- ٢- عضو المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة (ECOSOC).
- ٣- عضو الجمعية العامة لمؤتمر المنظمات غير الحكومية (CONGO).
- ٤- عضو مراقب في المنظمة العالمية للهجرة.
- ٥- عضو مؤسس في المكتب الدولي للجمعيات الخيرية والإنسانية-فرنسا.
- ٦- عضو الشبكة العربية للمنظمات الأهلية-مصر.
- ٧- عضو مؤسس في المنتدى الإنساني العالمي التابع لمنظمة المؤتمر الإسلامي.

الرؤية :

أن تكون الهيئة مرجعية للأعمال الخيرية والإنسانية، والاختيار الأول للمحسنين والمانحين

(١) رسالة الخير . نشرة شهرية تصدر عن مؤسسة الحرمين الخيرية . العدد الثاني ، شوال ١٤٢١ هـ ، ص ٧

(٢) <http://www.medadcenter.com/charity/329> استرجعت في: ٧ أكتوبر ٢٠١٦ م ، العاشرة

وتعنى بالوقف والاستثمار المحترف لتنفيذ برامجها ومشروعاتها لتنمية المجتمعات، من خلال القوى البشرية المؤهلة والتحالفات الإستراتيجية.

الرسالة :

الريادة في العمل الخيري المؤسسي بما يخدم الإنسانية ويحقق الإعمار والتنمية.

الأهداف :

- ١- العمل على مساعدة اللاجئين والمنكوبين الذين أصابهم الكوارث والمجاعات.
- ٢- الإسهام في تنمية المجتمعات الإسلامية في الجوانب الحضارية (دعوية، تعليمية، صحية، اجتماعية.. وغيرها).
- ٣- كسب ثقة المتبرعين والجهات الداعمة.
- ٤- العناية بذوي الاحتياجات الخاصة في التعليم والتأهيل.
- ٥- تأصيل روح التطوع والاعتماد على الذات في المجتمعات الإسلامية.
- ٦- التعاون والتنسيق مع المجتمعات والمؤسسات والهيئات ذات الأهداف المتشابهة داخل دولة المقر وخارجها.

المستفيدون :

- الفقراء .
- الأيتام .
- المرضى .
- متضرري الكوارث .
- طلال المدارس والكليات والمعاهد .

المشاريع و الأنشطة :



- برامج الرعاية الاجتماعية.
- برامج الرعاية التربوية.
- برامج الرعاية الصحية.
- برامج الإغاثة العاجلة.
- برامج القرآن الكريم والدعوة.
- مشاريع الإدارة والهندسة.
- برامج تنمية المجتمع.
- إدارة العلاقات الدولية.

الفصل الرابع: الدراسات السابقة

المبحث الأول: دراسات تناولت إدارة المعرفة

المبحث الثاني: دراسات تناولت المنظمات التطوعية

المبحث الثالث: تعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها
بالدراسة الحالية



المبحث الأول: دراسات تناولت إدارة المعرفة:

١. دراسة أمينة ٢٠١٤م^(١):

• عنوان الدراسة:

المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات الكهربائية ومنزلية والمكاتب بالبويرة EDIED.

• أهداف الدراسة:

- أ. إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي.
- ب. معرفة مستوى أبعاد المناخ التنظيمي.
- ت. معرفة واقع عمليات إدارة المعرفة.
- ث. مدى وجود علاقة أوفروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة.
- ج. معرفة مدى إهتمام المؤسسة العمومية لتوزيع التجهيزات الكهرومنزلية والمكاتب بالبويرة بتوفير المناخ التنظيمي الإيجابي، ودوره في مواكبة التطورات والتحولت بمعنى تطبيق إدارة المعرفة.

• منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد المؤسسة محل الدراسة، أي على (٤٤)

(١) أمينة، مامش. المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات الكهرومنزلية والمكاتب بالبويرة

EDIED، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج، البويرة،

الجزائر. (٢٠١٤)

فرداً، وتم إسترجاع (٣٢) استبانة منها (٢٥) صالحة للإدخال والتحليل، بينما تم استبعاد (٧) لعدم صلاحيتها للإدخال والتحليل.

• نتائج الدراسة:

- أ. توفر مناخ تنظيمي إيجابي نوعاً ما بالمؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمناخ التنظيمي (٣.١٣)، حيث كانت أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المحور متوسطة، الأمر الذي يشير إلى وجود أهمية المناخ بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين فيها أن المؤسسة لا تولي الاهتمام الكافي بتوفير المناخ التنظيمي المناسب.
- ب. واقع تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإدارة المعرفة (٢.٧٥)، حيث كانت أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، الأمر الذي يشير أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة لم ترق بعد للمستوى المطلوب.
- ت. وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المناخ التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة.

• وأوصت الدراسة بما يلي:

- أ. ضرورة تشخيص الجوانب والأبعاد المختلفة للمناخ التنظيمي، وأن تعمل الإدارة على تغييرها بما يشجع ويدعم إدارة المعرفة.
- ب. يجب على المؤسسة أن تعتمد على هياكل تنظيمية جديدة أكثر مرونة حتى تتمكن من تدعيم قدرتها على التكيف مع التغيرات والمستجدات.



٢. دراسة الأغا وأبو الخير ٢٠١٢م^(١):

• عنوان الدراسة:

واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها.

• أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها من خلال التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة - المنطقة التعليمية - المؤهل العلمي).

• منهج الدراسة وأدواتها:

نهجت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من سبعة أبعاد تمثل عمليات إدارة المعرفة، ووزعت هذه الاستبانة على عينة حجمها (٢٥٠) مشرفاً أكاديمياً من مشرفي جامعة القدس المفتوحة.

• نتائج الدراسة:

أ. أسفرت نتائج الدراسة على أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة توسط نسبياً وبوزن نسبي (٦٣.٨).

ب. أن سعة الإطلاع المستوى الثقافي وطبيعة العمل وعدد الأبحاث وورش العمل ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيفة في الجامعة ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه.

(١) الأغا، ناصر جاسر، وأبو الخير، أحمد غنيم واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (٢٠١٢). (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص ٣٠-٦٢.

ت. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

• وأوصت الدراسة بالتالي:

- أ. تدريب قيادة داعمة لاستراتيجية إدارة المعرفة، بحيث يكون لها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، واختيار أفراد مؤهلين وخبراء يمتلكون المعرفة.
- ب. استحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة توضع ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة بحيث يكون من ضمن مهامها تنظيم عمليات إدارة المعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة، ويعين فيها مدير معرفة مؤهل وقادر على أداء أدواره المعرفية وقادر على وضع خطط مستقبلية لبناء وتطوير المعرف.

٣. دراسة عبد القادر وفيصل ٢٠١٢م^(١):

• عنوان الدراسة:

دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة.

• أهداف الدراسة:

التعرف على موضوع عمليات إدارة المعرفة والفوائد التي تحصل عليها المنظمة من تطبيقها، وكذلك المنظمة المتعلمة وسبل بنائها والوصول إليها، بالإضافة إلى تحديد دور عمليات إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة.

• منهج الدراسة وأدواتها:

اتبع الباحث أسلوب المنهج التحليلي في تفسير العلاقة بين متغيري البحث.

(١) عبد القادر، صلاح، وفيصل، باسم. دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، (٢٠١٢) مجلة كلية بغداد للعلوم

الاقتصادية الجامعة العدد الحادي والثلاثون ٢٠١٢.



• نتائج الدراسة:

وجود علاقة تبادلية بين عمليات إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة وفي حالة من الترابط والانسيابية

• وأوصت الدراسة بالتالي:

ضرورة الربط المناسب بين عمليات إدارة المعرفة وقدرات المنظمة المتعلمة والتعرف على الوسائل الممكنة لتحقيق ذلك واعتمادها.

٤. دراسة الياسيري والخفاجي وحسين ٢٠١٢م^(١):

• عنوان الدراسة:

أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الأوسط

• أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في الأداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

• منهج الدراسة وأدواتها:

أجري البحث في جامعات الفرات الأوسط (كربلاء، بابل، الكوفة، القادسية)، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، حيث جرى استطلاع آراء (٨٢) من القيادات الإدارية والمتمثلة بـ (عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء

(١) الياسيري والخفاجي وحسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات

الادارية في جامعات الفرات الأوسط ٢٠١٢م

الأقسام). تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية كان منها معامل الارتباط (Spearman) لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات واختبار (t) لمعرفة معنوية هذه العلاقة، وتحليل الانحدار واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

• نتائج الدراسة:

هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي حيث ان:

- أ. أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي، وهذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة التي تم اعتمادها وهي (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تساعد على تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).
- ب. أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي وكالاتي: كلما تهتم الكليات بعملية تطبيق المعرفة، من حيث وضع المعرفة موضع التنفيذ وبشكل فاعل، وإدراك العاملين أن المعرفة متاحة لهم، وأن هناك إمكانية لتطبيقها، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، إذ جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الأولى.

• وأوصت الدراسة بالتالي:

- أ. وضع إستراتيجية لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وبرامجها وتطبيقاتها من خلال برامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية.
- ب. إنشاء قسم متخصص بالمعرفة يطلق عليه تسمية (إدارة المعرفة) يظهر في الهيكل التنظيمي لكل جامعة يتولى إدارة موجودات المعرفة، وإشاعة ثقافة المشاركة بالمعرفة ونشرها في الجامعة.



٥. دراسة المدلل ٢٠١٢م^(١):

• عنوان الدراسة:

تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء "دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء".

• أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، وتقديم التوصيات التي تساهم في تهيئة بيئة العمل في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء لتطبيق إدارة المعرفة.

• منهج الدراسة وأدواتها:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، والمتمثل بجميع العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء والذين يشغلون وظائف تخصصية وإشرافية؛ حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيع الاستبيان على (٤٦) موظف، وبلغت الاستبيانات المستردة (٤٤) استبياناً، أي ما نسبته ٩٥٪.

• نتائج الدراسة:

أ. ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بنسبة ٥٥.٧٨٪، وقد تفاوت مستوى توافر هذه المتطلبات كالتالي: تكنولوجيا المعلومات، ٥٩.٥٣٪ الثقافة التنظيمية، ٥٦.٧٤٪ القوى البشرية، ٥٣.١٨٪ القيادة

^(١) المدلل، عبد الله وليد. تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين. (٢٠١٢)

التنظيمية.

- ب. وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بدرجة ارتباط ٠.٨٢٩.
- ت. يفسر المتغيران المستقلان (الثقافة التنظيمية، والقوى البشرية) ما نسبته ٦٥.٥٪ من التباين في المتغير التابع (مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء)، بينما يفسر ما نسبته ٣٥.٥٪ من التغير في مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء إلى عوامل أخرى.
- ث. لا توجد فروق حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء تعزى للعوامل الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

• واوصت الدراسة بالتالي:

- أ. إعادة بناء الموظف الحكومي باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي، وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتميئتها، وتهيئة البيئة المعرفية الملائمة، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين وفق معايير العدالة والمهنية.
- ب. إعادة بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة، وتعزيز التواصل المشترك، وضمان فعالية الدور الرقابي والنظام التحفيزي والمكافآت.
- ت. الاعتماد على التكنولوجيا في بناء منظومة عمل متطورة، والتخلي عن الأعمال الورقية البيروقراطية إلى نظام إلكتروني معرفي، وضمان جودة وسرعة خدمات الحاسوب.
- ث. اعتماد إستراتيجية إدارة المعرفة، كمنهجية علمية وعملية لتحقيق التطبيق الأمثل لعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.



٦. دراسة الزطمة ١٤٣٢ هـ - ٢٠١١ م^(١)

• عنوان الدراسة

إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء ، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة.

• أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور " إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة " .

• منهج الدراسة وأدواتها:

لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة مجالات هي: (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) اشتملت على تسع وخمسين فقرة.

ولمعالجة البيانات تم استخدام الأساليب (SPSS) تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية الإحصائية التالية: (النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، معامل ارتباط ألفا كرونباخ معامل ارتباط سبيرمان، اختبار الإشارة، اختبار مان وتني، واختبار كروسكال والاس). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة جاءت على النحو التالي:
أ. البيانات والمعلومات بوزن نسبي (٧١.٩٨ %)، المعرفة الضمنية بوزن نسبي(٧٩.٦٤%)،

(١) الزطمة، نضال محمد، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء ، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة - دراسة مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، (كلية التجارة: الجامعة الإسلامية في غزة، ١٤٣٢ هـ ٢٠١١ م).

المعرفة الصريحة بوزن نسبي (٧٢.٧٢ %)، البنية التحتية والتكنولوجية بوزن نسبي (٨١.٤٣ %)، أما مجال رأس المال البشري فحصل على وزن نسبي (٦٩.٣٥ %)

درجة توافر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة جاءت على النحو التالي:

ب. التخطيط والتنفيذ بوزن نسبي (٥٧.٠٠ %)، الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية بوزن نسبي (٥٤.٤٥ %)، أما مجال أم ن المعلومات فكان الوزن النسبي (٦٩.٣٥ %)، جاء ترتيب ممارسة العاملين في الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي: تشخيص المعرفة بوزن نسبي (٧٥.٥٠ %)، توليد المعرفة بوزن نسبي (٧١.٨٦ %)، تخزين المعرفة بوزن نسبي (٧٤.٤٥ %)، توزيع المعرفة بوزن نسبي (٧٢.٠٠ %)، أما مجال (تطبيق المعرفة فكانت النسبة أقل حيث بلغت (٦٤.٥٤ %)

ت. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس.

ث. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج تشير إلى تفوق الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وكلية تدريب غزة الوكالة.

ج. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة، وكانت النتائج تشير لسنوات الخبرة الأكبر.

٧. دراسة Soakell and Myers, 2011:

(1) Soakell, M. Myers, M. (2011). Knowledge management challenges for nongovernment organizations The health and disability sector in New Zealand, The journal of information



• عنوان الدراسة:

الصعوبات التي تواجه المؤسسات الغير حكومية النيوزيلاندية في إدارة المعرفة في الاقسام الصحية والمختصة بالإعاقة.

• أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي تواجهها إدارة المعرفة في الأقسام الصحية والمختصة بالإعاقة داخل المؤسسات الغير حكومية في نيوزيلاندا.

• منهج الدراسة وأدواتها:

استخدمت الدراسة طرق البحث النوعية، حيث استخدمت دراسة الحالة التفسيرية للوصول إلى الهدف المطروح. وأقدم الباحثون على دراسة ممارسات إدارة المعرفة في (٩) مؤسسات غير حكومية في نيوزيلاندا تخصصت في قسمي الصحة والإعاقة. وتم جمع البيانات النوعية من خلال الوثائق والمقابلة شبه المنظمة.

• نتائج الدراسة:

اقترحت النتائج وجود العديد من العقبات لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات غير الحكومية، أكثر هذه المعوقات تعود إلى أسباب تتعلق بالهيكل التنظيمي وثقافة هذه المؤسسات. وعلى وجه التحديد فإن التوتر والإشكاليات بين الفروع المحلية والقومية لهذه المؤسسات، وصعوبة دمج المتطوعين، وترتيبات التمويل المعقدة تمثل تحديات أساسية لهذه المؤسسات.

٨. دراسة جواد وآخرون ٢٠١٠^(١):

• عنوان الدراسة:

قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج): دراسة حالة.

• أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) من وجهة نظر العاملين فيها.

• منهج الدراسة وأدواتها:

استخدمت المنهج الوصفي التحليلي؛ بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة، من حيث توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها وتشخيص أثر عوامل الثقافة التنظيمية المتمثلة في (نظم المعلومات، والهيكل التنظيمي، وأنظمة الحوافز، والعمليات، والعاملين والقيادة) في تنفيذ إدارة المعرفة في المجموعة، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (٢٧٠) موظفاً من جميع المستويات الإدارية تم اختيارها بشكل عشوائي.

• نتائج الدراسة:

أ. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (٧٢.٩٪) من التباين في إدارة المعرفة.

ب. توصلت إلى أن القيادة كانت العامل الأكثر تأثيراً من بين عوامل الثقافة التنظيمية في

(١) جواد، شوقي ناجي وموسى، صباح محمد والمدان، سامي. قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج): دراسة حالة، (٢٠١٠) مجلة العلوم الانسانية، السنة السابعة، العدد ٤٤.



تنفيذ إدارة المعرفة.

• **واوصت الدراسة بالتالي:**

توصي الدراسة الإدارة العليا بضرورة الانخراط بشكل أكبر في برامج إدارة المعرفة، مع تقديم الدعم الكامل لتطبيق هذه البرامج وتعزيز فلسفة العمل الجماعي والتسامح مع الأخطاء.

٩. دراسة اللحياني ١٤٣٠-١٤٣١هـ^(١)

عنوان الدراسة: إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة

• **أهداف الدراسة:**

- أ. التعرف على أهمية وأهداف إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بنات بمدينة مكة المكرمة.
- ب. التعرف على عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بنات بمدينة مكة المكرمة.
- ت. معرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزو لمتغيراتها.
- ث. وضع تصور مقترح لإدارة المعرفة في المدارس الثانوية بنات بمدينة مكة.

• **منهج الدراسة وأدواتها**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

(١) اللحياني ، مريم بنت راضي ، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية جامعة أم القرى متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، والتخطيط الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٠ / ١٤٣١هـ.

استبيان مكون من خمسة محاور من إعداد الباحثة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الثانوية بنات بمدينة مكة المكرمة، وكانت العينة

٢٢٦ مديرة ومعلمة (٦٥ مديرة مدرسة، و ١٦١ معلمة).

تمت معالجة بيانات الدراسة الميدانية بالأساليب الإحصائية التالية [التكرارات والنسب

المئوية- المتوسطات والانحراف المعياري، معادلات الانحدار الخطي]. -T-test معامل ألفا

كرونباخ- معامل ارتباط بيرسون - تحليل التباين الأحادي- اختبار شيفه- اختبار

• نتائج الدراسة:

(١) يتفهم أفراد العينة من المديرات والمعلمات أهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيف عمليات

إدارة المعرفة في الإدارة المدرسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع

الدارسة (٤.١٦) وهي تشير إلى الاستجابة (عالية).

(٢) إدراك معلمات ومديرات المدارس الثانوية بنات لأهداف إدارة المعرفة هو إدراك بنسبة

عالية جدا بمتوسط عام (٤.٤٥)

(٣) إدراك معلمات ومديرات المدارس الثانوية بنات لاكتساب المعرفة هو إدراك بنسبة مرتفعة

بمتوسط عام (٤.١٨)

(٤) إدراك معلمات ومديرات المدارس الثانوية بنات لتخزين واسترجاع المعرفة هو إدراك

بنسبة عالية جدا بمتوسط عام (٤.٢٣).

(٥) إدراك معلمات ومديرات المدارس الثانوية بنات لكيفية تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة

التعليمية هو إدراك بنسبة عالية جدا بمتوسط عام (٤.٣٧)

(٦) وجود فروق دالة احصائياً بين أفراد العينة في نظرتهم لمحاور الدراسة ترجع تلك

الفروق لخبرتهم في مجال التعليم وكذلك خبراتهم في مجال الإدارة، لأن الخبرة وتراكمها



عبر سنوات الخدمة تعمل على زيادة الشعور بأهمية استخدام إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية.

(٧) لا يوجد فروق دالة إحصائية بين المديرات والمعلمات في محاور الدراسة. لا يوجد فروق بين أفراد العينة ترجع للمستوى التعليمي.

١٠. دراسة (١) Orth et al. 2009:

• عنوان الدراسة:

أهمية التكامل من أجل نجاح إدارة المعرفة: النتائج المفاهيمية والتجريبية

• أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المعرفة، والتعرف على أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة، والمقارنة بين نتائج هذه الدراسة ودراسات سابقة لها نفس الأهداف.

• منهج الدراسة وأدواتها:

كانت هذه الدراسة هي عبارة عن دراسة حالة في أحد الشركات الاستشارية الدولية وقد تم توزيع عينة الدراسة على (٥٠) من الموظفين في هذه الشركة.

• نتائج الدراسة:

أ. أهمية التكامل بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب وتحويل وتشارك وتطبيق المعرفة والثقافة التنظيمية المتمثلة في الدافعية و الالتزام الذاتي.

ب. توصلت إلى ضرورة تكامل عمليات إدارة المعرفة مع البنى التكنولوجية المتوفرة لتحقيق نجاح تطبيق إدارة المعرفة من خلا توفير قواعد البيانات ووسائل الاتصال الداخلية على

(1) Orth, A., Smolnik, S. and Jennex, M. 2009. The Relevance of Integration for Knowledge Management Success: Conceptual and Empirical Findings, **Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences**.

كافة المستويات الإدارية والخارجية أيضا لمتابعة البيئة الخارجية.

ت. من عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة هو عوامل النجاح الاستراتيجية المتمثلة في تكوين هيكل المعرفة وصياغة أهداف إدارة المعرفة والتركيز على استراتيجية المعرفة الشاملة وضرورة التكامل بين هذه الاستراتيجيات الثلاث لتحقيق نجاح إدارة المعرفة جنبًا إلى جنب مع الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات.

١١. دراسة (١) **Smith & Lumba 2008**:

• عنوان الدراسة:

تطبيقات ادارة المعرفة والتحديات التي تواجه المنظمات الغير حكومية العالمية: دراسة حالة عالمية.

• أهداف الدراسة:

هدفت للكشف عن ممارسات وتحديات إدارة المعرفة في شبكة المنظمات غير الحكومية الدولية في زامبيا وهولندا.

• منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمدت الدراسة على نظام المقارنة بين نتائج دراستين مختلفتين، واستخدمت منهجاً مثلثياً، حيث استخدمت أساليب جمع المعلومات النوعية والكمية مثل الأسئلة مفتوحة الإجابة في مقابلات مباشرة وعبر البريد الإلكتروني واستبانة قدمت عبر البريد الإلكتروني.

• نتائج الدراسة:

أ. توصلت الدراسة إلى تحديد خصائص العوامل التي تؤثر في إدارة المعرفة التنظيمية،

(1) Smith, J.G. Lumba, P.M. (2008). **Knowledge Management Practices and Challenges in International Networked NGOs: The Case of One World International**, University of Cape Town, South Africa.



وهذه العوامل تؤثر في سلوكيات إدارة المعرفة في المنظمة، وتشمل هذه العوامل الضوابط الإدارية والداخلية، مثل: أساليب الإدارة والحوافز لخلق ومشاركة المعرفة، وتأثيرات الموارد، والتأثيرات البيئية المتعلقة بثقافة المنظمة، والحاجة إلى منظمات مشاركة.

ب. كما أظهرت النتائج أن إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات إدارة المعرفة ضمن الشبكة قد يمكن أو يقيد إدارة المعرفة في المركز ومستوى الشبكة.

١٢. دراسة الغامدي ١٤٢٩ هـ - ٢٠٠٨ م^(١)

• عنوان الدراسة:

إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة (دراسة على واقع استخدام إدارة المعرفة بمحافظة جدة قسم البنات).

• أهداف الدراسة:

أ. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية إدارة المعرفة من وجهة نظر كل من: الإداريات ورئيسات الأقسام وكل المعنيات بتطبيق إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية وتطويرها، في جهاز الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة ومدى الاختلاف بين وجهات النظر لهذه الفئات.

ب. دراسة العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة والتي تدعم فكرة تطبيقها في التعليم.

ت. التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة والمهام المندرجة لتطبيقها وفقاً للدور

(١) الغامدي، نوال بنت سعيد عبد الله ، إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة (دراسة على واقع استخدام إدارة المعرفة بمحافظة جدة قسم البنات). متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة ١٤٢٩ هـ.

الحديث الذي تؤديه في رفع مستوى التعليم بالمملكة.

• منهج الدراسة وأدواتها

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة، وصمم لجمع المعلومات استبانة تم قياس مدى صدقها وذلك بعرضها على عدد من المحكمين وقياس ثباتها باستخراج معامل ألفا بالتجزئة النصفية لمجتمع الدراسة ، تم تطبيقها على مجتمع الدراسة.

• نتائج الدراسة: تبين من خلال الدراسة:

١. أن درجة أهمية إدارة عمليات المعرفة لتطوير أساليب الإدارة التعليمية لدى منسوبات الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة قد حظيت بدرجة اهتمام ضعيف . ويعزز من ذلك قيمة المتوسط .(المرجح العام ، حيث بلغت (٢.٣٨) بانحراف معياري (١.٠٣)
٢. أن درجة توفر عمليات إدارة المعرفة تعتبر ضعيفة ، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط المرجح العام .(لإجابات العينة حيث بلغت قيمته (٢.٣٧) بانحراف معياري (١.٠٩)



١٣. دراسة طاشكندي ١٤٢٧ - ١٤٢٨هـ^(١)

عنوان البحث: إدارة المعرفة، أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة.

• **أهداف الدراسة:**

١- توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم، وبيان أثره في التطوير التربوي.

٢- توضيح مفهوم إدارة المعرفة.

٣- توضيح أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها.

٤- دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم.

• **منهج الدراسة:**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

• **الأدوات المستخدمة:**

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما استخدمت معامل الارتباط بيرسون،

ومعامل ألفا كرونباخ

• **نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

(١) يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة، و أهمية توظيف إدارة المعرفة في

إدارة التربية و التعليم.

(٢) أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة

(١) طاشكندي، زكية بنت ممدوح قاري عبد الله، إدارة المعرفة، أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات

الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة. متطلب تكميلي للحصول على درجة

الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة ١٤٢٨ هـ)

المعرفة.

(٣) يجد أفراد مجتمع الدراسة أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة ، يليه عملية نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.

(٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير العمل الحالي وكانت لصالح المشرفة الإدارية.

١٤ . دراسة الزايدي ٢٨ / ١٤٤٨ هـ / ٢٠٠٨ م^(١)

عنوان الدراسة: درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات.

• أهداف الدراسة:

- أ. تشخيص واقع ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف، وما يكشفه من تحديد نقاط القوة والضعف.
- ب. حصر وتحليل العوائق والقوى التي تعاني منها المشرفات التربويات في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف.
- ت. تقديم حقائق ومعلومات للمسؤولين عن مراكز الإشراف التربوي؛ لتبصيرهم عن واقعها والتطلعات المستقبلية لتطويرها.

• منهج الدراسة وأدواتها :

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، القائم على رصد واقع

(١) الزايدي، أمل بنت عمر ، درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات. دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية جامعة أم القرى متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، والتخطيط ، ٢٨ / ١٤٤٨ هـ / ٢٠٠٨ م.



المشكلة، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة وفروضها.

استخدمت استبانة من إعداد الباحثة، وقد اشتملت على ستين فقرة، منها أربع وأربعون فقرة تتعلق بمجال أنظمة إدارة المعرفة، وقد اشتملت على سبعة محاور، بينما ست عشرة فقرة اختصت بمجال الصعوبات.

تكونت عينة الدراسة من مئتين وسبع وثلاثين مشرفة تربوية، من مختلف التخصصات بمراكز الإشراف التربوي التابعة لمحافظة الطائف.

استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق.

• أهم نتائج الدراسة

(١) دلت نتائج الدراسة على أن جميع بنود الاستبانة المتعلقة بأنظمة إدارة المعرفة كانت تمارس بدرجة متوسطة. بينما الصعوبات التي تواجه ممارسة أنظمة إدارة المعرفة فكان تقديرها من قبل المشرفات التربويات أغلبها بدرجة عالية.

(٢) أظهرت نتائج الدراسة فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات المشرفات لدرجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف، فيما ينسب إلى المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة الإشرافية.

(٣) وعلى مستوى الاستبانة ككل كان هنالك فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات المشرفات التربويات حول درجة الممارسة، وجاءت لصالح متغير المؤهل العلمي دون غيره.

١٥ . دراسة الرفاعي (٢٠٠٤) ^(١)

• عنوان الدراسة:

إدارة المعرفة طريق المنظمات المتعلمة إلى التميز.

• أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية المعرفة وأنواعها وماهية إدارة المعرفة وما إذا كانت بإمكانها الإسهام في الوصول إلى التميز داخل المنظمة.

• نتائج الدراسة:

وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات المتعلمة هي تلك المنظمات التي تتجح في رصد واستهداف مصادر المعرفة الداخلية أي من داخل المنظمة مثل: خبرات المديرين، ومهارات العاملين المكتسبة على مدار حياتهم العملية، والتطوير، وبرامج التدريب، وبرامج التغيير، وكذلك المصادر الخارجية أي من بيئتها الخاصة مثل: تجاربها مع العملاء ووسائل الإعلام والمنظمات الحكومية والعالمية، كما أنها هي التي تتجح في إنتاج وتنظيم وتخزين وتطبيق معارف وخبرات جديدة مع تسجيل وثائق هذه المعارف والخبرات للمحافظة عليها والاستفادة منها تنظيمياً في مواقف مختلفة، وأيضاً المنظمات التي يسعى العاملون فيها وبدافع ذاتي وبدعم من الإدارة لتطوير وتحديث ونشر واستخدام أو تطبيق معارفهم ومهاراتهم الإدارية والفنية.

^(١) الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، إدارة المعرفة طريق المنظمات المتعلقة إلى التميز. ورقة عمل. جمعية إدارة الأعمال العربية: مجلة إدارة



١٦. دراسة هاشم (٢٠٠٤) (١)

• عنوان الدراسة:

إدارة المعرفة للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية.

• أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقديم بعض المرتكزات الأساسية التي تصلح كأساس لوضع إستراتيجية لإدارة المعرفة في الجامعات المصرية، وذلك للوصول إلى معدلات عالية من الإبداع التنظيمي في أداء مهامها.

• منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

• نتائج الدراسة:

توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها ما يلي:

أ - أن هناك ضعف في ممارسة عمليات إدارة المعرفة على المستوى المحلي بين الجامعات المصرية.

ب- أن ارتباط عملية إنتاج المعرفة بطبيعة المشكلات التي يعانيتها المجتمع ، يساعد على اختبار ما تنتجه الجامعات من معرفة في البيئة المحلية المحيطة بها .

ج - أن نمطية بنية الجامعات الرسمية تعوق جهود إدارة المعرفة؛ حيث إن إجراء أي تعديل أو تغيير فيها لا يتم إلا من خلال إجراءات روتينية طويلة.

د - أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الوسائل الأساسية لإدارة المعرفة التي يتم

(١) هاشم، هالة عبد القادر، إدارة المعرفة كحافز للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد

الثلاثون، ٢٠٠٤، ص ٩ - ١٢.

من خلالها اكتساب المعرفة وتخزينها واسترجاعها.

١٧. دراسة الصباغ (٢٠٠٢م) (١).

عنوان الدراسة: "إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات"

• **أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى تعريف مصطلح إدارة المعرفة وتحديد مكوناته ومحاولة التعرف على مدى قربها أو بعده عن إدارة المعلومات.

كما سعت الدراسة إلى التعريف بالدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المجتمعات وخاصة دورها في تحقيق التقدم التنافسي للمجتمع أو للمنظمة.

• **منهج وأدوات الدراسة:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي للنتائج العلمية المنشورة إلكترونياً أو ورقياً، وكذلك مسح الدوريات للبحث عما نشر عن هذا الموضوع.

أما عن الأداة فهي الاستبانة.

• **نتائج الدراسة:**

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أ- تحتاج إدارة المعرفة إلى مهارات وطرق جديدة لتطبيقها وهي حقل جديد نسبياً لم يتم تطوير طرقه بشكل جيد.

ب - أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطور.

(١) الصباغ ، عماد، "إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات". بحث منشور لجامعة قطر - www.abegs.org ،



المبحث الثاني: دراسات تناولت المنظمات التطوعية:

١. دراسة السلطان د.ت.

• عنوان الدراسة :

اتجاهات الشباب الجامعي الذكور نحو العمل التطوعي^(١)

دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود

الدكتور فهد بن سلطان السلطان

كلية التربية - جامعة الملك سعود

• أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن اتجاهات الشباب الجامعي نحو ممارسة العمل التطوعي، وماهية الأعمال التطوعية التي يرغبون في ممارستها، وكذلك تحديد المعوقات التي تحول دون التحاق الشباب الجامعي بالأعمال التطوعية.

• منهج وأدوات الدراسة:

وقد استخدم الباحث مدخلين من مداخل المنهج الوصفي هما: مدخل الدراسات الوثائقية ((Documentary Approach)) لتوضيح الخلفية النظرية للعمل التطوعي، ومدخل المسح الاجتماعي بالعينة ((Sample Survey Approach)) لاستقصاء اتجاهات الشباب الجامعي نحو العمل التطوعي من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣٧٣ طالباً) من الطلاب الذكور بجامعة الملك سعود.

وتم تطبيق تحليل التباين الأحادي لتحديد دلالة الفروق بين استجابة أفراد عينة الدراسة نحو

(١) السلطان ، فهد بن سلطان ، اتجاهات الشباب الجامعي الذكور نحو العمل التطوعي دراسة تطبيقية على جامعة الملك

سعود، مجلة رسالة الخليج العربي العدد (١١٢)، د.ت.

أبعاد العمل التطوعي، باختلاف الكليات والتخصص، وتطبيق اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق لأي فئة من فئات المتغير.

• نتائج الدراسة:

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن متوسط ممارسة الشباب الجامعي للعمل التطوعي مستوى ممارسة ضعيف جداً. وأوضحت نتائج الدراسة اتجاهات إيجابية نحو العمل التطوعي، حيث جاءت مساعدة ورعاية الفقراء والمحتاجين، ويليها زيارة المرضى، ثم المشاركة في الإغاثة الإنسانية، ورعاية المعوقين، والحفاظ على البيئة ومكافحة المخدرات والتدخين، في صدر المجالات التي يرغب الشباب الجامعيالمشاركة فيها. وإن أقل مجالات العمل التطوعي جاذبية لمشاركة الشباب الجامعي هي الدفاع المدني، وتقديم العون للنادي الرياضية، ورعاية الطفولة. وأوضحت نتائج الدراسة أن اكتساب مهارات جديدة، وزيادة الخبرة، وشغل وقت الفراغ بأمر مفيدة، والمساعدة في خدمة المجتمع، والثقة بالنفس، وتنمية الشخصية الاجتماعية تأتي في مقدمة الفوائد التي يجنيها الشباب جراء مشاركتهم في العمل التطوعي، ويرونها ذات أهمية مرتفعة جداً.

وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الشباب الجامعي نحو محاور ممارسة العمل التطوعي، والمعوقات التي تحول دون مشاركة الشباب الجامعي في العمل التطوعي، والأساليب والآليات اللازمة لتفعيل مشاركة الشباب في العمل التطوعي تعزى إلى أي من متغير الكلية أو التخصص.



٢. دراسة عمار ٢٠١٤: (١)

• عنوان الدراسة:

تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط.

• أهداف الدراسة:

١. تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصراً مؤثراً بالإيجاب في أداء العاملين.
٢. معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين استخدامها.

• منهج الدراسة وأدواتها:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة، حيث وزعت الاستبانة على عينة عشوائية من القادة الإداريين ومرؤوسيههم في المؤسسات محل الدراسة في الأغواط. واستخدم الباحث الملاحظة والمقابلة أيضاً في عملية جمع المعلومات. واستخدم برنامج Spss لتحليل البيانات المجموعة.

• نتائج الدراسة:

١. وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد (النمط الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط
٢. وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط.

(١) عمار، كيرد (تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر. ٢٠١٤).

٣. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي

لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط.

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير

القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية

(الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة)، لدى مؤسسة سونلغاز -

مديرية التوزيع بالأغواط.

٥. كما توصلت الدراسة إلى نتيجة هي ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي لدى مؤسسة

سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط.



٣. دراسة الرقاد وأبو دية ٢٠١٢ م: (١)

• عنوان الدراسة:

الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

• أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للذكاء العاطفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

• منهج الدراسة وأدواتها:

تم استخدام الاستبانة لقياس الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين، وقياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وأجريت الدراسة على عينة تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة، بواقع (٢٨٨) قائداً و(٧٧٣) عضو هيئة تدريس في كل من الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة بنسبة (٣٠٪).

• نتائج الدراسة:

أ. كشفت نتائج الدراسة عن درجة توافر عالية للذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، وكذلك عن درجة توافر عالية لدى أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية.

ب. وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.01$) بين

(١) الرقاد، هناء خالد، وأبو دية، عزيزة. الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، (٢٠١٢) مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون،

ممارسة القادة للذكاء العاطفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.



٤. دراسة ناصر ٢٠١٠: (١)

• عنوان الدراسة:

الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

• أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائد في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية. وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية. وهدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس)، ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية (مصروفاتها، عمرها الزمني، عدد الموظفين) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد واثره على الأداء الوظيفي.

• منهج الدراسة وأدواتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من (١٣٨) منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قطاع غزة، ووزعت العينة على (٣٤٠) من مديريين، ورؤساء اقسام، وأخرى وتم استرداد (٢٩١) استبانة، واستخدم برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة.

• نتائج الدراسة:

١. إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية،

(١) ناصر، حسن محمود حسن، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (٢٠١٠).

ويليه النمط القيادي الأروقراطي، وأخيراً النمط القيادي الحر.

٢. ان المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيداً

٣. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي

والحر المستخدم في المنظمات الاهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود

علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأتوقراطي المستخدم في المنظمات

الاهلية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.



٥. دراسة: زينو (١٤٢٨هـ) ^(١)

• عنوان الدراسة

العمل التطوعي في السنة النبوية ، دراسة موضوعية

• أهداف الدراسة:

١. توضيح مفهوم العمل التطوعي من خلال السنة النبوية .
٢. بيان مدى اهتمام الإسلام بالعمل التطوعي والحث عليه .
٣. بيان أهمية العمل التطوعي في وقتنا الحاضر .
٤. التعرف على الأحاديث الواردة في العمل التطوعي .
٥. دعوة المسلمين للعمل الجاد المخلص في سبيل الله .
٦. عرض أنواع العمل التطوعي في الإسلام .

• منهج الدراسة:

قامت الباحثة باعتماد المنهج الاستقرائي في جمع الأحاديث، والاستفادة من المنهج الاستنباطي في تحليل الحديث واستنباط ما يفيد الموضوع .

• نتائج الدراسة:

أما الخاتمة فذكرت فيها الباحثة أهم النتائج والتي كان منها أن :

أ. أسمى الأعمال الإنسانية تلك التي لا تنتظر مقابلاً لها بل تتبع من القلب ومن رغبة لدى الإنسان بالعطاء والتضحية.

ب. المجتمع المسلم قائم على الحب والاحترام المتبادل.

^(١) زينو، زنده محمد ، العمل التطوعي في السنة النبوية ، دراسة موضوعية ، بحث مقدم لاستكمال درجة الماجستير في الحديث وعلومه ، كلية أصول الدين ، الجامعة الإسلامية بغزة ١٤٢٨خ.

- ت. مشاركة المسؤولين والقادة في العمل ليكونوا قدوة لغيرهم يتأسون بهم.
- ث. دور المرأة المسلمة في العمل التطوعي بجميع مجالاته كبير، فهي تضحي بوقتها ومالها في سبيل الله وتعين على رفعة أمر دينها وتيسر حاجات الفقراء والمساكين.
- ج. العمل التطوعي الخدمي مجالاته متنوعة كونه يحقق التعاون والترابط ويشعر الإنسان
- ح. بالمسئولية تجاه الآخرين وأن عمله هذا خالصاً لوجه الله.



٦. دراسة: مرزوق، ابتسام إبراهيم (١٤٢٦هـ - ٢٠٠٦م) (١)

• عنوان الدراسة:

فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية

• أهداف الدراسة:

دراسة وتحليل فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير

الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة.

معرفة أثر متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير على المؤسسات غير الحكومية

الفلسطينية في قطاع غزة.

• منهج وأدوات الدراسة:

تطلبت طبيعة ومتطلبات هذا البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يعتمد على

دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفه بشكل دقيق ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً. فقد

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجوانب النظرية و الدراسة الميدانية، وقد اعتمدت

الباحثة في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة خاصة قام بالإجابة عليها أعضاء

مجلس الإدارة، كما استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.

• نتائج الدراسة:

ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة:-

أ. وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين والمدراء

العاملين في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وبين قدرة المؤسسات على إدارة

(١) مرزوق، ابتسام إبراهيم ، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية ،

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، (١٤٢٦هـ -

٢٠٠٦م).

- التغيير، فكلما كان المفهوم واضحاً كلما دل ذلك على أن إدارة المؤسسة قادرة على إدارة التغيير وكلما استطاعت المؤسسة والعاملين بها من أداء التطوير المطلوب.
- ب. توجد علاقة طردية إيجابية بين اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- ت. أن هناك علاقة طردية إيجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها حيث إن عملية التطوير التنظيمي للموارد البشرية تعتبر أحد الأساليب المهمة في إحداث التغيير التنظيمي
- ث. هناك علاقة طردية إيجابية كلما كانت الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة واضحة ومفهومة من الإدارة وللعاملين كلما أصبحت المؤسسة قادرة على عملية إحداث التغيير والتطوير التنظيمي .
- ج. توجد علاقة طردية إيجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وإحداث التطوير التنظيمي و مراعاة تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية في المؤسسة.
- ح. مناسبة وملائمة الهيكل التنظيمي أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وأن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.



٧. دراسة عبد الهادي، عزت (٢٠٠٢) ^(١)

• عنوان الدراسة:

(دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني)

• أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى توفير معلومات ذات مصداقية، وتحليل منهجي لإدراك بعض القضايا التي من شأنها تقوية وتمكين المنظمات الأهلية الفلسطينية، تحسين أدائها، وتعزيز مساهمتها في تطوير وبلورة السياسات العامة، وزيادة تأثيرها التنموي والمجتمعي. ولقد ركزت عينة الدراسة على المنظمات الأهلية التي تقدم خدمات تنموية مختلفة سواء اقتصادية أو اجتماعية وقد بلغت عينة الدراسة ٢١٩ منظمة موزعة على الضفة الغربية وقطاع غزة.

• نتائج الدراسة:

وكان من نتائج هذه الدراسة:

١. عدم الإدراك الكافي لبعض قيادات العمل الأهلي الفلسطيني للتغيرات السياسية والتنموية الحاصلة على الصعيد الدولي، وما تتطلبه هذه التغيرات من ضرورة إجراء تغييرات هيكلية على صعيد البنى الداخلية للمنظمات الأهلية الفلسطينية.
٢. هناك بعض المنظمات الأهلية الفلسطينية لا تريد القيام بإصلاحات مؤسساتية وإدارية تنظيمية وديموقراطية خوفاً على زعامتها وقيادتها الفردية؛ لأن إدارة الهيكلية قد يحمل في ثناياه تغيير القيادات التقليدية وتطوير وتدريب قيادات شابة.

^(١) عبد الهادي، عزت، دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، دراسة ضمن برامج أبحاث تجمع مؤسسة التعاون لإدارة مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله، فلسطين، آذار، ٢٠٠٢م.

٣. هناك بعض المؤسسات تخشى بطبعها التغيير بشكل عام، وبالتالي لا توجد لديها أصلاً نزعات أو اتجاهات للتغيير.

٤. تنتظر بعض المؤسسات الأهلية إلى أن عمليات التطوير المؤسسي باعتبارها عملية مفروضة من الخارج وخاصة من قبل الجهات المانحة، بهدف إحداث تغيير فكري وبرنامجي وإداري في عمل المؤسسة.



٨. دراسة حسن، مسعد (٢٠٠٣م) ^(١)

عنوان الدراسة: (استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية

مصر العربية، رسالة دكتوراة، دراسة تقييمية).

• أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد مفهوم واستراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية كأحد الفاعلين الرئيسيين في منظومة المجتمع المدني.

• منهج وأدوات الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

• نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي:

أ. أن مفهوم البناء المؤسسي غير واضح المعالم على مستوى المنظمة غير الحكومية، معظم الأدبيات تتحدث عن المفهوم على مستوى القطاع وليس على مستوى المنظمة المفردة كما أنه لا توجد استراتيجيات واضحة ومحددة المعالم لبناء المنظمات غير الحكومية مؤسسياً.

ب. يجب أن تتم عمليات المتابعة والتقييم بحيث تكون مناسبة لعملية التعلم وليس مجرد أداة للرقابة والمراجعة.

ت. توصلت الدراسة أيضاً أن تطبيقات أنشطة وبرامج البناء المؤسسي في واقع الجمعيات الأهلية المصرية لا تتم بالفاعلية المطلوبة.

(١) حسن ، مسعد رضوان عبد الحميد ، استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية،

رسالة دكتوراة، دراسة تقييمية (٢٠٠٣م)

المبحث الثالث: تعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

يتضح من الدراسات السابق عرضها والتي تناولت كل من موضوع ادارة المعرفة، والمؤسسات التطوعية أن هذه الدراسات تتفاوت فيما بينها في تناول موضوعي الدراسة، وقد هدفت هذه الدراسات إلى دراسة إدارة المعرفة من زوايا مختلفة وفي قطاعات مجتمعية متنوعة، ولكن لم تتواجد دراسات تناقش العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة وقيادة المؤسسات التطوعية، وقد ركزت معظم الدراسات على آثار التغيرات الديموغرافية الخبرات والفوارق العمرية والجنسية والاجتماعية، ولاشك في أهمية هذه الفوارق.

وللتعرف على التشابهات والفوارق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية نستعرض التالي:
تطرقت الدراسة الحالية إلى أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المؤسسات التطوعية وتختلف الدراسات السابقة في العلاقات التي تدرسها مع متغيرات الدراسة، فهدفت دراسة (أمينة، ٢٠١٤م) على التعرف على علاقة تطبيق إدارة المعرفة بالمناخ التنظيمي في مؤسسات توزيع التجهيزات الكهربائية والمنزلية، واهتمت دراسة (الأغا وأبو الخير، ٢٠١٢) بتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة وإجراءات تطويرها، أما دراسة (عبدالقادر وفيصل، ٢٠١٢) فهدفت إلى معرفة دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، ودراسة (الياسيري والخفاجي وحسين، ٢٠١٢) إلى معرفة أثرها على الأداء الاستراتيجي في الجامعات، ودراسة (المدلل، ٢٠١٢) إلى معرفة أثر تطبيقها في المؤسسات الحكومية وعلى مستوى الأداء فيها، ودراسة (الزطمة، ١٤٣٢هـ) إلى معرفة أثرها على الأداء في الكليات والمعاهد التقنية، ودراسة (Soakell and Myers, 2011) إلى صعوبات تطبيقها في الأقسام الصحية المختصة بالإعاقة في المؤسسات الغير حكومية، ودراسة (جواد وآخرون، ٢٠١٠) تطرقت إلى آثار عوامل الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في مجموعات الإتصالات بالأردن، ودراسة



(الحياني، ١٤٣٠هـ) و(الغامدي، ١٤٢٩هـ) و(طاشكندي، ١٤٢٧هـ) تطرقت لموضوع الإدارة وليس القيادة، فدرست دور إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية في مكة المكرمة، وتطرقت دراسة (الزايدي، ٢٠٠٨) إلى التعرف على درجة ممارسات إدارة المعرفة في مراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف، أما دراسة (Orth et al., 2009) فتطرقت إلى طرح عوامل تساهم في نجاح تطبيق المعرفة من خلال المقارنة بين عدد من الدراسات السابقة، ودراسة (Smith & Lumba, 2008) تطرقت إلى تطبيقات وصعوبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الغير حكومية العالمية، ودراسة (الرفاعي، ٢٠٠٤) والعلاقة بين تميز المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة، ودراسة (هشام، ٢٠٠٤) التي طرحت أساسيات لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات المصرية، ودراسة (الصباغ، ٢٠٠٢) إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق التنافس في المجتمع. أما الدراسات التي تطرقت إلى المؤسسات التطوعية والقيادة، فدراسة (السلطان، د.ت.) كشفت عن ممارسات التطوع بين الشباب في المملكة العربية السعودية، ودراسة (عمار، ٢٠١٤) اهتمت بتأثيرات القيادة على أداء المؤسسات الإقتصادية بالأغواط في الجزائر، أما دراسة (الرقاد وأبودية، ٢٠١٢) اهتمت بدرجة ممارسة القيادة الأكاديمية في الجامعات الأردنية للذكاء العاطفي، ودراسة (ناصر، ٢٠١٠) تعرفت على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المؤسسات الأهلية، ودراسة (زينو، ١٤٢٨هـ) درست العمل التطوعي في السنة النبوة الشريفة، ودراسة (عبدالهادي وعزت، ٢٠٠٢) تطرقت لدور المنظمات الاهلية في بناء المجتمع المدني.

فنفيد هذه الدراسات في وضع تصور مناسب لآثار تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، وربما آثارها على القادة وقدرتهم على القيادة، فتغطي هذه الدراسات العديد من الدول المختلفة والعديد من المؤسسات والعينات المتنوعة.

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي والذي توافق مع المنهج المستخدم في كل من الدراسات التالية: (أمينة، ٢٠١٤) و(عبدالقادر وفيصل، ٢٠١٢) و(المدلل، ٢٠١٢) و(الزطمة، ٢٠١١) و(جواد وآخرون، ٢٠١٠) و(الليحاني، ١٤٣٠هـ) و(الغامدي، ٢٠٠٨) و(طاشكندي، ١٤٢٧هـ) و(الزايدي، ١٤٢٨هـ) و(عمار، ٢٠١٤) و(ناصر، ٢٠١٠) و(مرزوق وابتسام وإبراهيم، ١٤٢٦هـ). واختلفت بعض الدراسات في المنهجية المستخدمة للدراسة، فدراسة (الأغا وأبو الخير، ٢٠١٢) و(هاشم، ٢٠٠٤) و(حسن ومسعد، ٢٠٠٣) استخدموا المنهج الوصفي، واستخدمت دراسة (Orth et al., 2009) أسلوب دراسة الحالة، وأسلوب المقارنة في دراسة (Smith & Lumba, 2008)، واستخدمت دراسة (الصباغ، ٢٠٠٢) و(السلطان، د.ت.) المنهج الوصفي المسحي، واستخدم (زينو، ١٤٢٨هـ) المنهج الاستقرائي والاستنباطي.

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة في جمع البيانات واتبعت كل من الدراسات التالية نفس الطريقة في جمع البيانات: (أمينة، ٢٠١٤) و(الأغا وأبو الخير، ٢٠١٢) و(الياسيري والخفاجي وحسين، ٢٠١٢) و(المدلل، ٢٠١٢) و(الزطمة، ٢٠١١) و(جواد وآخرون، ٢٠١٠) و(الليحاني، ١٤٣٠هـ) و(Orth et al., 2009) و(Smith & Lumba, 2008) و(الغامدي، ٢٠٠٨) و(طاشكندي، ١٤٢٧هـ) و(الزايدي، ١٤٢٨هـ) و(هاشم، ٢٠٠٤) و(الصباغ، ٢٠٠٢) و(عمار، ٢٠١٤) و(الرقاد وأبو دية، ٢٠١٢) و(ناصر، ٢٠١٠) و(مرزوق وابتسام وإبراهيم، ١٤٢٦هـ) و(حسن ومسعد، ٢٠٠٣). واختلفت بعض الدراسات في الأدوات المستخدمة، فاستخدمت دراسة (Soakell and Myers, 2011) المقابلة لجمع البيانات، واستخدمت دراسة (Smith & Lumba, 2008) بالإضافة للإستبانة المقابلات، واستخدمت دراسة (عمار، ٢٠١٤) الملاحظة والمقابلات بالإضافة للإستبانة.



الفصل الخامس

الدراسة الميدانية (الطريقة والإجراءات)

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل لخصائص وصفات مجتمع الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فروض البحث وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها.

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، والمعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة، وأخيراً تحليل ومناقشة وتفسير البيانات.



المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية:

١. منهجية الدراسة:

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبع الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وهناك عدة مناهج تستخدم في البحث العلمي كالتالي:

- (١) المنهج الاستطلاعي الذي ينطلق من الواقع وليس من فروض مسبقة.
- (٢) المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها دون تحيز أثناء الوصف، ويتم من خلال دراسة حالة معينة أو المسح الشامل أو مسح العينة.
- (٣) المنهج التاريخي الذي يهتم بدراسة الماضي، ويتطلب إجراء مسح ومراجعة شاملة للحقائق المتجمعة حول المشكلة.
- (٤) المنهج الظاهري الذي يعتمد على الخبرة الحياتية اليومية بهدف فهم الظواهر وتفسيرها بدون التدخل فيها أو محاولة تنظيمها وضبطها.
- (٥) المنهج التجريبي الذي يلجأ إلى إحداث تغير متعمد ومضبوط في الظاهرة المراد دراستها وقد يحتاج ذلك إلى بناء نماذج رياضية للظاهرة.
- (٦) منهج تحليل المضمون الذي يقوم على الملاحظة بشكل غير مباشر من خلال تحليل المعاني الواضحة للوثائق السابقة المتعلقة بموضوع البحث.
- (٧) المنهج الاستنباطي الذي يقوم على الجهد العقلي والنفسي عند دراسة النصوص بهدف استخراج مبادئ مدعمة بالأدلة الواضحة مع اشتراط ربط النتائج بالمقدمات التي تبنى عليها^(١).

(١) عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، (عمان: دار الفكر للطباعة، ١٩٩٨).

ويستخدم كل منهج من هذه المناهج حسب الظاهرة التي يتم دراستها وقد يتم استخدام أكثر من منهج لدراسة نفس الظاهرة، وحيث إن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال إطلاعها على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، " أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية - دراسة تطبيقية على المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية "، والذي يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث إن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية .

٢. طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات

١. البيانات الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS (Statistical Package for Social Science الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

٢. البيانات الثانوية:



قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية - دراسة تطبيقية على المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية ، ومراجع أخرى يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة .

٣. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من قادة المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية، وقد بلغ مجتمع الدراسة ٥٥٠ مفردة، وتم توزيع الاستبانة على الجميع، وتم استرجاع ٥٠٨ استبانات، وبعد تفحص الاستبانات لم يتم استبعاد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة ٥٠٨ استبانة.

٤. أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- ١- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ٢- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- ٣- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ٤- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- ٥- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.

٦- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقسيم

الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

◀ القسم الأول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من ٥ فقرات،

◀ القسم الثاني تتناول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية -

دراسة تطبيقية على المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية وتم تقسيمه إلى

ثلاثة محاور كما يلي:

◀ المحور الأول: تناول متطلبات إدارة المعرفة ويتكون من ٤٠ فقرة وتفرع إلى المحاور

الفرعية التالية:

• البنية التحتية والتكنولوجية ويتكون من ١٠ فقرات .

• الثقافة التنظيمية: ويتكون من ١٠ فقرات.

• القيادة الإدارية الفعالة: ويتكون من ١٤ فقرة.

• الهياكل التنظيمية: ويتكون من ٦ فقرات.

◀ المحور الثاني: تناول عمليات إدارة المعرفة ويتكون من ٥٠ فقرة وتفرع إلى المحاور الفرعية

التالية:

• تحديد المعرفة ويتكون من ١٠ فقرات.

• اكتساب المعرفة: ويتكون من ١٠ فقرات.

• تخزين المعرفة ويتكون من ١٠ فقرات.

• نقل المعرفة ويتكون من ١٠ فقرات.

• تطبيق المعرفة ويتكون من ١٠ فقرات.

◀ المحور الثالث: تناول أداء القادة ويتكون من ١٠ فقرات



وقد كانت الإجابات على حسب مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (١).

جدول رقم (١)

مقياس الإجابات

١	٢	٣	٤	٥	الدرجة
غير موافق بشدة	غير موافق	لا رأي	موافق	موافق بشدة	التصنيف

أ. صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ١٩٩٥: ٤٢٩)^(١)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون ٢٠٠١، ١٧٩)^(٢)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

❖ صدق فقرات الاستبيان : تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

(١) الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (١٠) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإدارية في جامعة أم درمان

(١) -العساف صالح حمد.(٢٠٠٥). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.

(٢) -عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد(٢٠٠١م) البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه. عمان: دار الفكر.

الإسلامية بالسودان، والجامعات السعودية متخصصين في العلوم الإدارية والإحصاء. ويوضح الملحق رقم (١) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلب الباحث من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها ٣٠ مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وتبين الجداول من رقم (٢-٤) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من ٠.٠٥ وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠.٣٦١، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.



جدول رقم (٢)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: متطلبات إدارة المعرفة.

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	البنية التحتية والتكنولوجية		
١.	توفر المنظمة مصادر معلومات جيدة	0.368	0.045
٢.	تقوم المنظمة بتصنيف البيانات بطرائق علمية مفيدة	0.676	0.000
٣.	توفر المنظمة خدمة البريد الإلكتروني للعاملين	0.315	0.090
٤.	يوجد شبكة اتصالات داخلية لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الوحدات في المنظمة	0.719	0.000
٥.	تقدم المنظمة تسهيلات تكنولوجية لتوفير وتبادل المعلومات	0.860	0.000
٦.	تتفاعل المنظمة مع مواقع التواصل الاجتماعي العديدة	0.689	0.000
٧.	توجد المنظمة صفحة إلكترونية لكل وحدة تعكس نشاطاتها بدقة	0.760	0.000
٨.	توفر المنظمة أساليب إلكترونية لنقل تجارب الآخرين	0.671	0.000
٩.	توفر المنظمة برامج حاسوبية لاكتساب المعرفة	0.680	0.000
١٠.	توفر المنظمة المعلومات اللازمة لحل المشكلات الإلكترونية التي تواجه العاملين	0.813	0.000
	الثقافة التنظيمية		
١١.	تتبنى المنظمة العمل بروح الفريق	0.471	0.009
١٢.	تتبنى المنظمة المبادرات الفردية	0.483	0.007
١٣.	تهتم المنظمة بإقامة بالمناسبات التي تساعد على التعلم واكتساب المعرفة	0.609	0.000
١٤.	تشجع المنظمة العاملين على حضور المؤتمرات لتبادل المعرفة	0.843	0.000
١٥.	تعطي المنظمة الوقت الكافي للعاملين لمشاركة وتطبيق المعرفة	0.649	0.000
١٦.	يتعلم أفراد المنظمة من الأخطاء التي يقعون فيها	0.775	0.000
١٧.	تشجع المنظمة العاملين على تطوير أفكارهم	0.825	0.000

0.000	0.765	تشجع العاملين على استخدام معرفة الآخرين للمساهمة في حل مشاكل العمل اليومية	١٨.
0.000	0.645	توفر المنظمة بيئة تنظيمية تدعم احتياجات الأفراد المعنوية	١٩.
0.000	0.660	تحفز المنظمة العاملين على ترجمته مهاراتهم إلى معارف مفيدة	٢٠.
		القيادة الإدارية الفعالة	
0.000	0.385	تشجع القيادة العاملين على تقديم مقترحاتهم لتبادل المعرفة	٢١.
0.000	0.584	تعد حلقة الوصل بين العاملين لرفع مستوى التفاعل بينهم وبين القيادة	٢٢.
0.036	0.769	توفر فرص التعلم المستمر لزيادة الإنتاجية	٢٣.
0.001	0.572	تدعم الجوانب الايجابية بمختلف الوسائل والأساليب	٢٤.
0.000	0.572	تشارك العاملين في صناعة القرار في كافة المستويات التنظيمية لتعزيز مبدأ الإدارة الديمقراطية	٢٥.
0.001	0.693	تعتمد أسلوب قيادة قائم على منح الصلاحيات للتعلم الذاتي	٢٦.
0.001	0.640	تتبع العدالة في المكافآت بين العاملين لإرضائهم	٢٧.
0.000	0.634	تعمل على نشر المعلومات فيما يتعلق بخطط المنظمة	٢٨.
0.000	0.597	توظف المتغيرات المحيطة الحديثة في خدمة المنظمة	٢٩.
0.000	0.531	تتسم القيادة بالمرونة في تبادل المعرفة بين العاملين	٣٠.
0.000	0.719	ترحب القيادة بأراء المستفيدين	٣١.
0.003	0.558	يتم تطبيق مبدأ التخصص بين العاملين	٣٢.
0.000	0.768	يتخذ من اللامركزية نهجاً للعمل	٣٣.
0.000	0.679	تهتم القيادة بالتغيرات البيئية الخارجية	٣٤.
		الهيكل التنظيمية	
0.082	0.323	يحقق الهيكل التنظيمي التنسيق في الموجودات المعرفية	٣٥.
0.000	0.804	يسمح الهيكل التنظيمي بتدفق المعارف في جميع الاتجاهات	٣٦.
0.001	0.842	يتيح الهيكل التنظيمي التقارب بين المستويات التنظيمية	٣٧.
0.000	0.625	يحقق الهيكل التنظيمي التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات	٣٨.



		الممنوحة للفرد	
0.000	0.639	تتم مراجعة دورية للهيكل التنظيمي لتسهيل تدفق المعرفة	٣٩.
0.000	0.539	يوجد الهيكل التنظيمي علاقة تعاون بين الرئيس والمرؤوس	٤٠.

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠.٣٦١

جدول رقم (٣)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	تحديد المعرفة		
١	توظف المنظمة مصادر المعرفة المختلفة في العمل	0.815	0.000
٢	تحفز المنظمة التوسع والتنوع في البحث العلمي	0.847	0.000
٣	تطبق المنظمة المعارف الجديدة عند وضع الخطط	0.699	0.000
٤	تتمتع المنظمة بوسائل اتصال جيدة تتيح تبادل المعرفة	0.851	0.000
٥	توفر المنظمة التدريب الملائم للعاملين	0.829	0.000
٦	تستثمر المصادر الداخلية المعرفية في تبادل الخبرات	0.821	0.000
٧	تهتم المنظمة باستقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها	0.764	0.000
٨	تمتلك المنظمة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة	0.778	0.000
٩	تدعم المنظمة بناء الثقة المتبادلة بين العاملين	0.800	0.000
١٠	تشارك المنظمة بقواعد بيانات عالمية متخصصة	0.862	0.000
	اكتساب المعرفة		
١	تهتم المنظمة بالفعاليات التي تكسب العاملين معرفة جديدة	0.857	0.000
٢	تمكن المنظمة العاملين من الوصول إلى المعرفة وقت الحاجة إليها بسهولة	0.806	0.000
٣	تهتم المنظمة بتطوير برمجيات إدارة للمعرفة بشكل مستمر	0.672	0.000
٤	تدعم المنظمة الأفكار الإبداعية	0.795	0.000

0.000	0.721	تعزز المنظمة مشاركة جميع إداراتها في الوصول إلى المعلومات	٥
0.001	0.582	تشجع العاملين على تطوير المعرفة لديهم	٦
0.000	0.598	تحفظ المنظمة بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي تمتلكها	٧
0.000	0.752	تحرص على إعلام جميع العاملين بالمستجدات المعرفية في الإدارة التي يعملون فيها	٨
0.004	0.510	تدعم المنظمة العلاقات التعاونية بين المدير والعاملين	٩
0.000	0.726	توفر المنظمة فرص التعلم المستمر	١٠
		تخزين المعرفة	
0.000	0.810	تثري المنظمة معلوماتها من خلال العاملين	١
0.000	0.832	تعتمد معايير معرفية واضحة تناسب طبيعة عملها	٢
0.000	0.802	تسند تخزين المعرفة لشخص متخصص	٣
0.000	0.752	يتم جمع المعرفة بطريقة منظمة	٤
0.000	0.780	تصنف المعلومات بطريقة يسهل الوصول إليها وقت الحاجة	٥
0.000	0.809	تعتمد المنظمة الأرشفة الإلكترونية بطريقة تسهل من استرجاعها بسرعة	٦
0.000	0.905	تقيم جودة المعرفة المخزنة باستمرار	٧
0.000	0.785	تدرب الأفراد على استرجاع المعرفة وقت الحاجة	٨
0.000	0.876	تحافظ على الكوادر الذين يمتازون بالمعرفة العالية	٩
0.000	0.803	تحدث المعرفة باستمرار	١٠
		نقل المعرفة	
0.000	0.882	تفعل دور وسائل الإعلام في نقل المعرفة	١
0.002	0.673	تسهل عملية الاستشارات بينها وبين مراكز البحث العلمي	٢
0.000	0.658	توفر المنظمة المناخ الداعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين كافة العاملين	٣
0.000	0.756	تصدر نشرات تساعد في الوصول إلى قواعد البيانات	٤
0.000	0.876	تعمل المنظمة على عرض الأفكار الجديدة التي تحصل عليها من	٥



		خارج المنظمة على ذوي العلاقة بتطويرها	
0.000	0.728	تتبع سياسة عامة تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها	٦
0.000	0.711	توجه العاملين للمصادر المختلفة للحصول على المعرفة.	٧
0.000	0.696	تتضمن مكتبة المنظمة منشورات مرتبطة بأعمالها	٨
0.000	0.664	يعقد الرئيس المباشر اجتماعات دورية لتبادل المعرفة	٩
0.000	0.495	توفر المنظمة المشاركة في المعرفة بين العاملين	١٠
		تطبيق المعرفة	
0.005	0.768	تحول المنظمة المعرفة إلى خطط عمل	١
0.000	0.775	توظيف المنظمة المعرفة بشكل واسع	٢
0.000	0.856	تستخدم المنظمة المعرفة المتاحة بصورة تعزز أداءها	٣
0.000	0.749	تؤكد المنظمة على أهمية استخدام المعرفة لتحسين إجراءات العمل وتعديل التعليمات	٤
0.000	0.624	تتابع المنظمة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة	٥
0.000	0.691	توظف المنظمة المعرفة إلى خدمات جديدة	٦
0.000	0.652	تشجع المنظمة تطبيق المعرفة التي تم التوصل إليها من نتائج الأبحاث	٧
0.001	0.430	تهتم المنظمة بدرجة تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم	٨
0.000	0.627	تنمي المنظمة مهارات العاملين التعاونية في الأداء	٩
0.018	0.655	تشجع المنظمة روح المنافسة بين العاملين في تطبيق المعرفة	١٠

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠.٣٦١

جدول رقم (٤)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: أداء القادة

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	م
0.000	0.620	التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي بكفاءة وفاعلية	١
0.000	0.783	تنظيم العمل بشكل سليم	٢
0.000	0.677	وضع كل موظف في مكانه المناسب	٣
0.000	0.592	تحفيز العاملين بطريقة فعالة	٤
0.000	0.499	إدارة أداء العاملين بكفاءة وفاعلية	٥
0.001	0.385	تقييم أداء الموظفين بطريقة دورية	٦
0.005	0.613	تمتية الجوانب الإيجابية لدى الموظفين	٧
0.036	0.600	تفعيل عملية الإبداع في المنظمة	٨
0.000	0.716	حل المشكلات بطريقة إبداعية	٩
0.000	0.596	التواصل الفعال مع الموظفين	١٠

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠.٣٦١

• صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (٥) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع

المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة

٠.٠٥ ؛ حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من ٠.٠٥ وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r

الجدولية والتي تساوي ٠.٣٦١.



جدول رقم (٥)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المحور الأول : متطلبات إدارة المعرفة	البنية التحتية والتكنولوجية	0.903	0.000
	الثقافة التنظيمية	0.814	0.000
	القيادة الإدارية الفعالة	0.674	0.000
	الهياكل التنظيمية	0.730	0.000
المحور الثاني : عمليات إدارة المعرفة	تحديد المعرفة	0.718	0.000
	اكتساب المعرفة	0.770	0.000
	تخزين المعرفة	0.625	0.000
	نقل المعرفة	0.596	0.000
	تطبيق المعرفة	0.507	0.000
	المحور الثالث : أداء القادة	0.689	0.010

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.005 ودرجة حرية "٢٨" تساوي 0.361 .٥. ثبات فقرات الاستبانة **Reliability**:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، ١٩٩٥ : ٤٣٠) ^(١). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

١- طريقة التجزئة النصفية **Split-Half Coefficient**: تم إيجاد معامل ارتباط

(١) -العساف صالح حمد (١٩٩٥). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.

بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (٦) يبين أن هناك

معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة 0.871 مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة

جدول رقم (٦)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
المحور الأول : متطلبات إدارة المعرفة	البنية التحتية والتكنولوجية	0.746	0.855
	الثقافة التنظيمية	0.792	0.884
	القيادة الإدارية الفعالة	0.801	0.890
	الهيكل التنظيمية	0.764	0.866
المحور الثاني : عمليات إدارة المعرفة	تحديد المعرفة	0.731	0.845
	اكتساب المعرفة	٠.٨٤٦	٠.٩١٧
	تخزين المعرفة	0.784	0.879
	نقل المعرفة	0.727	0.842
	تطبيق المعرفة	0.697	0.821
المحور الثالث : أداء القادة			0.837
جميع فقرات الاستبانة			0.871

٢- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:



استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (٧) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة 0.885 مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة

جدول رقم (٧)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول : متطلبات إدارة المعرفة	البنية التحتية والتكنولوجية	10	0.877
	الثقافة التنظيمية	10	0.901
	القيادة الإدارية الفعالة	14	0.921
	الهيكل التنظيمية	6	0.872
المحور الثاني : عمليات إدارة المعرفة	تحديد المعرفة	10	0.862
	اكتساب المعرفة	10	0.932
	تخزين المعرفة	10	0.887
	نقل المعرفة	10	0.857
	تطبيق المعرفة	10	0.852
	المحور الثالث : أداء القادة	10	0.862
	جميع فقرات الاستبانة	100	0.885

٦. الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

١- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي ، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (٤/٥=٠.٨) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (٨) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول رقم(٨)
مقياس ليكرت الخماسي

4.2-5	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6	1-1.8	الفترة(متوسط الفقرة)
موافق بشدة	موافق	لا راي	غير موافق	غير موافق بشدة	التقدير
5	4	3	2	1	الدرجة
-%٨٤ %١٠٠	-%٦٨ %٨٤	-%٥٢ %٦٨	-%٣٦ %٥٢	-%٢٠ %٣٦	الوزن النسبي

٢- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة

٣- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك ، ١٩٩٦ ، ٨٩)^(١) علماً بأن تفسير مدى

(١) - كشك، محمد بهجت. (١٩٩٦م). مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية. دار الطباعة الحرة،



الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة .

٤- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها).

٥. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

٦. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

٧. معادلة سبيرمان براون للثبات.

٨. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S)

٩. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "٣" .

١٠. اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين

١١. تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث متوسطات فأكثر.

١٢. اختبار شفيه للفرق المتعددة بين المتوسطات.

١٣. تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

المبحث الثاني: عرض وتحليل لخصائص وصفات مجتمع الدراسة

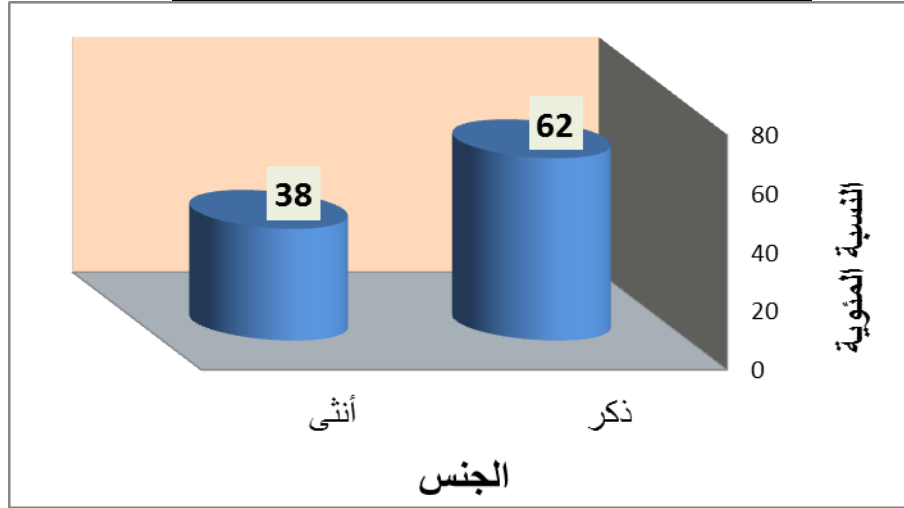
تبين الجداول التالية خصائص وسمات مجتمع الدراسة كما يلي:
١. الجنس:

يبين جدول رقم (٩) أن ٦٢.٠ % من عينة الدراسة من الذكور و ٣٨.٠ % من عينة الدراسة من الإناث.

جدول رقم (٩)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	315	62.0
أنثى	193	38.0
المجموع	508	100.0



شكل رقم (٧) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

٢. سنوات الخبرة:

يبين جدول رقم (١٠) أن ١٣.٢ % من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة " أقل من ٥



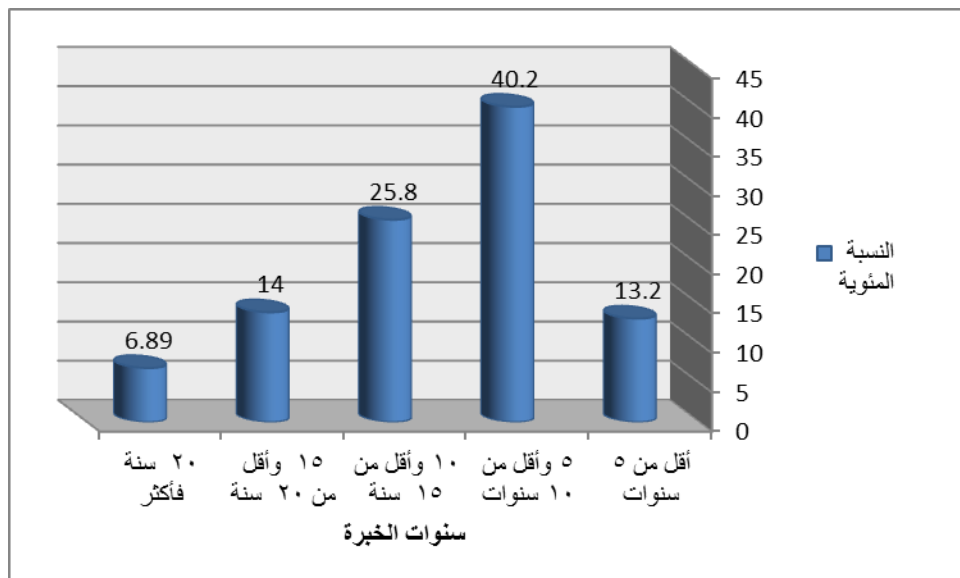
سنوات " ، و ٤٠.٢ % من " ٥ وأقل من ١٠ سنوات " ، و ٢٥.٨ % " ١٠ وأقل من ١٥ سنة " ١٤ % " ١٥ وأقل من ٢٠ سنة " ، و ٦.٨٩ % " أكثر من ٢٠ سنة " .

جدول رقم (١٠)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
13.2	67	أقل من ٥ سنوات
40.2	204	٥ وأقل من ١٠ سنوات
25.8	131	١٠ وأقل من ١٥ سنة
14	71	١٥ وأقل من ٢٠ سنة
6.89	35	٢٠ سنة فأكثر
100.0	508	المجموع

شكل رقم (٨) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



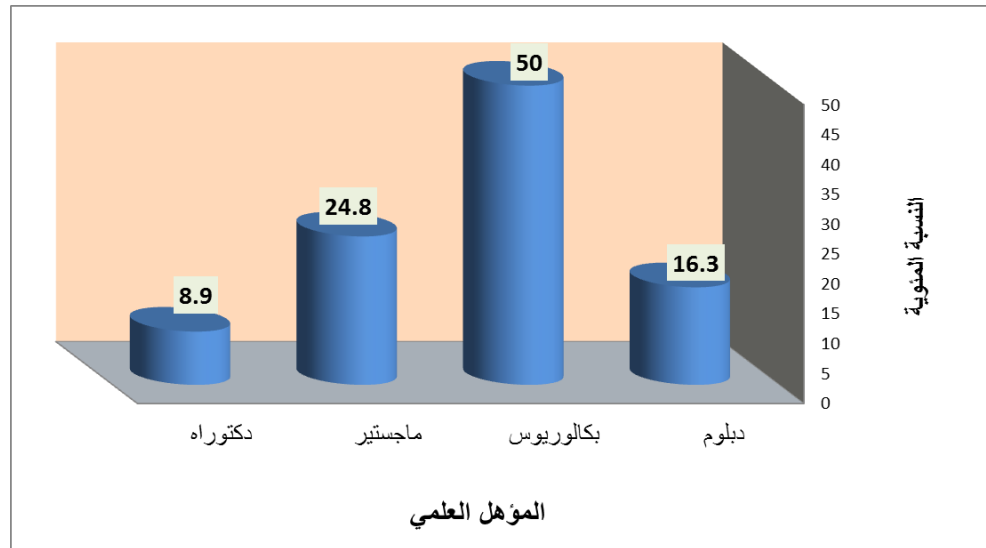
٣. المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (١١) أن ١٦.٣% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دبلوم " ، و ٥٠.٠% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " بكالوريوس " ، و ٢٤.٨% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير " ، و ٨.٩% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دكتوراه "

جدول رقم (١١)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
16.3	83	دبلوم
50.0	254	بكالوريوس
24.8	126	ماجستير
8.9	45	دكتوراه
100.0	508	المجموع



شكل رقم (٩) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



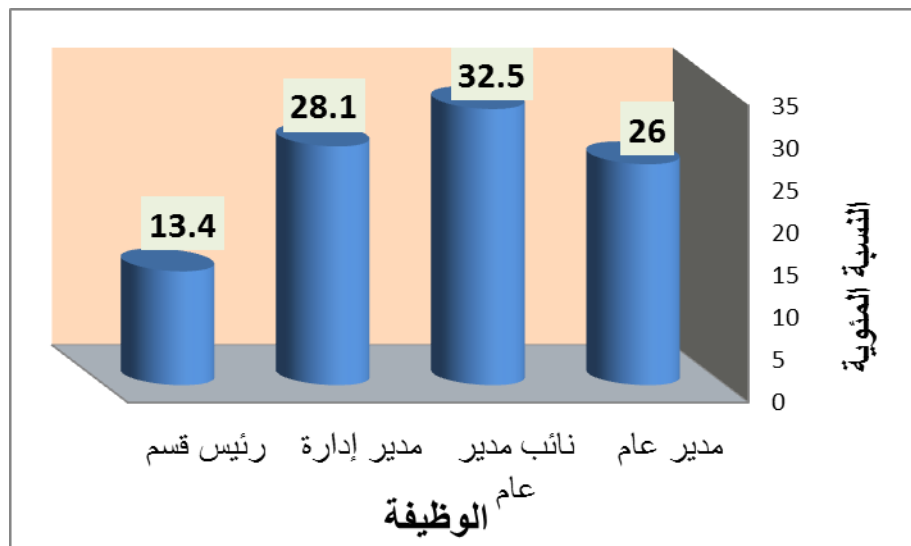
٤. الوظيفة

يبين جدول رقم (١٢) أن ٢٦.٠% من عينة الدراسة يعملون " مدير عام " ، و ٣٢.٥% يعملون " نائب مدير عام " ، و ٢٨.١% يعملون " مدير إدارة " ، و ١٣.٤% يعملون " رئيس قسم " .

جدول رقم (١٢)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	132	26.0
نائب مدير عام	165	32.5
مدير إدارة	143	28.1
رئيس قسم	68	13.4
المجموع	508	100.0



شكل رقم (١٠) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

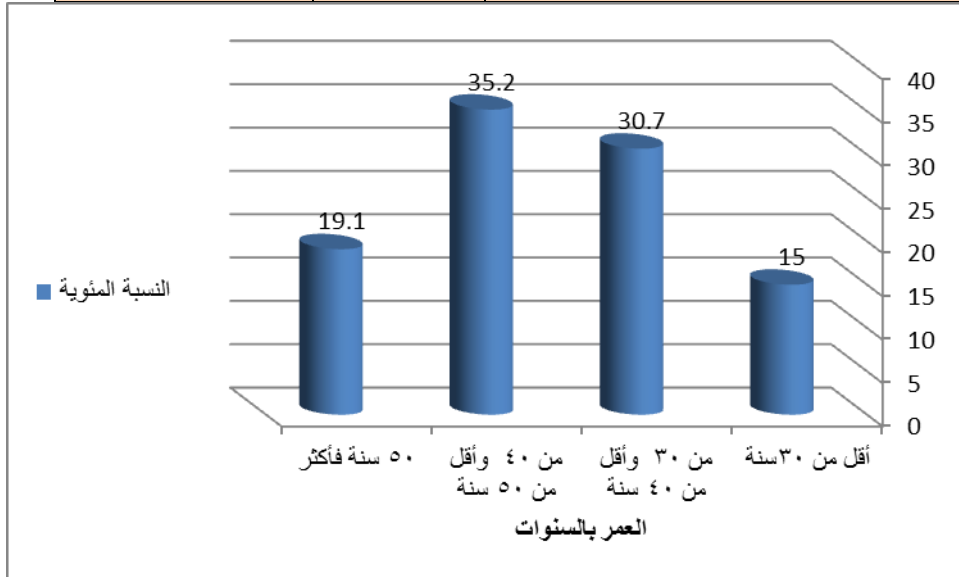
٥. العمر:

يبين جدول رقم (١٣) أن ١٥.٠% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " أقل من ٣٠ سنة " ، و ٣٠.٧% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة " ، و ٣٥.٢% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " ٤٠ وأقل من ٥٠ سنة " ، و ١٩.١% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم " ٥٠ سنة فأكثر " .

جدول رقم (١٣)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر بالسنوات

النسبة المئوية	التكرار	العمر بالسنوات
15.0	76	أقل من ٣٠ سنة
30.7	156	من ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة
35.2	179	من ٤٠ وأقل من ٥٠ سنة
19.1	97	٥٠ سنة فأكثر
100.0	508	المجموع



شكل رقم (١١) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر بالسنوات



المبحث الثالث: اختبار فروض البحث وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها

١. اختبار التوزيع الطبيعي

(اختبار كولمجروف- سمرنوف (1-Sample K-S))، سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (١٤) نتائج الاختبار حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من ٠.٠٥ ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (١٤)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
المحور الأول : متطلبات إدارة المعرفة	البنية التحتية والتكنولوجية	10	0.585	0.883
	الثقافة التنظيمية	10	0.981	0.291
	القيادة الإدارية الفعالة	14	0.918	0.368
	الهياكل التنظيمية	6	1.011	0.258
عمليات إدارة المعرفة : المحور الثاني :	تحديد المعرفة	10	0.845	0.473
	اكتساب المعرفة	10	0.563	0.909
	تخزين المعرفة	10	0.085	0.071
	نقل المعرفة	10	0.993	0.203
	تطبيق المعرفة	10	0.994	0.363
	المحور الثالث : أداء القادة	10	0.995	0.422
	جميع فقرات الاستبانة	100	0.634	0.816



٢. تحليل ومناقشة نتائج وفرضيات الدراسة:

تحليل فقرات المحور الاول : المحور الأول : متطلبات إدارة المعرفة

اولا : البنية التحتية والتكنولوجية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (١٥) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الاول (البنية التحتية والتكنولوجية) حيث تبين أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "79.41%" وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على " تتفاعل المنظمة مع مواقع التواصل الاجتماعي العديدة " .

٢. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "78.15%" وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على إن " المنظمة تقدم تسهيلات تكنولوجية لتوفير وتبادل المعلومات " .

كما يتبين أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٩" بلغ الوزن النسبي "74.61%" وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على إن " المنظمة توفر برامج حاسوبية لاكتساب المعرفة " .

٢. في الفقرة رقم "٧" بلغ الوزن النسبي "74.21%" وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على إن " المنظمة توفر صفحة إلكترونية لكل وحدة تعكس نشاطاتها بدقة " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الاول (البنية التحتية والتكنولوجية)

تساوي 3.83 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (3) ، والانحراف المعياري يساوي 0.674 والوزن النسبي يساوي 76.53% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 27.649 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 ، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.005 مما يدل على توفر البنية التحتية والتكنولوجية في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وهذا ما أكدته كل من دراسة (Vasconcelos et al, 2005) الزطمة، 2011؛ المدلل، 2012؛ التلباني وآخرون، 2015) في نتائجها والتي أشارت إلى أهمية توافر عنصر تكنولوجيا المعلومات في المنظمة وذلك لتطبيق إدارة المعرفة بطريقة فعالة فيها، حيث توفير نظم قواعد البيانات لدى المؤسسات، وتوفير البرامج الحاسوبية اللازمة لاكتساب المعرفة والتشارك بها، بالإضافة وجود رابط إلكتروني لكل إدارة يوضح من خلاله إنجازاته وأهدافه من الأساسيات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة، كما وأشارت دراسة (عبد القادر وفيصل، 2012) في توصياتها إلى أهمية تنمية قدرات الموظفين على استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات، حتى يتيح للعاملين استخدام الخدمات الإلكترونية التي تتيح لهم الحصول على المعرفة وتناقلها فيما بينهم، وللمستفيدين متابعة المستجدات والمعلومات الخاصة.

جدول رقم (١٥)

تحليل فقرات البعد الأول (البنية التحتية والتكنولوجية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	توفر المنظمة مصادر معلومات جيدة	3.80	1.096	75.98	16.429	0.000	7
٢	تقوم المنظمة بتصنيف البيانات بطرائق علمية مفيدة	3.83	1.092	76.69	17.234	0.000	5
٣	توفر المنظمة خدمة البريد الإلكتروني للعاملين	3.85	1.194	77.01	16.055	0.000	4



م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
٤	يوجد شبكة اتصالات داخلية لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الوحدات في المنظمة	3.90	1.145	78.03	17.742	0.000	3
٥	تقدم المنظمة تسهيلات تكنولوجية لتوفير وتبادل المعلومات	3.91	1.122	78.15	18.224	0.000	2
٦	تتفاعل المنظمة مع مواقع التواصل الاجتماعي العديدة	3.97	1.051	79.41	20.802	0.000	1
٧	توجد المنظمة صفحة إلكترونية لكل وحدة تعكس نشاطاتها بدقة	3.71	1.223	74.21	13.095	0.000	10
٨	توفر المنظمة أساليب إلكترونية لنقل تجارب الآخرين	3.76	1.249	75.20	13.714	0.000	8
٩	توفر المنظمة برامج حاسوبية لاكتساب المعرفة	3.73	1.172	74.61	14.048	0.000	9
١٠	توفر المنظمة المعلومات اللازمة لحل المشكلات الإلكترونية التي تواجه العاملين	3.80	1.119	76.02	16.136	0.000	6
	جميع الفقرات	3.83	0.674	76.53	27.649	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " ٠.٠٥ " و درجة حرية " ٥٠٧ " تساوي ١.٩٦

ثانياً : الثقافة التنظيمية:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (١٦) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني (الثقافة التنظيمية) حيث تبين أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم " ٦ " بلغ الوزن النسبي " 78.58% " وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " أفراد المنظمة يتعلمون من الأخطاء التي يقعون فيها " .

٢. في الفقرة رقم " ١٠ " بلغ الوزن النسبي " 78.31% " وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " المنظمة تحفز العاملين على ترجمته مهاراتهم إلى معارف مفيدة " .

كما يتبين أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم " ١ " بلغ الوزن النسبي " 74.80% " وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي " ٠.٠٠٠٠ " وهي أقل من ٠.٠٠٥ مما يدل على أن " المنظمة تتبنى العمل بروح الفريق " .

٢. في الفقرة رقم " ٢ " بلغ الوزن النسبي " 73.82% " وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي " ٠.٠٠٠٠ " وهي أقل من ٠.٠٠٥ مما يدل على أن " المنظمة تتبنى المبادرات الفردية " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (الثقافة التنظيمية) تساوي 3.84 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (٣) ، والانحراف المعياري 0.721 يساوي والوزن النسبي يساوي 76.76% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " ٦٠% " وقيمة t المحسوبة تساوي 26.179 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٦، و القيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٠٥ مما يدل على توفر الثقافة التنظيمية لدى أفراد العينة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وتتفق هذه النتائج ما نتائج دراسة (البطائنة، ٢٠١٠؛ الزطمة، ٢٠١١؛ الياسري، ٢٠١٢؛ التلباني وآخرون، ٢٠١٥)^{(١)(٢)(٣)} التي أكدت على أهمية توفير الثقافة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة، حيث تهتم المنظمة بعملية توزيع المعرفة وتشجيع مشاركتها وتوزيعها بين

(١) البطائنة، محمد تركي. مرجع سبق ذكره.

(٢) الزطمة، نضال محمد. مرجع سبق ذكره.

(٣) الياسري، أكرم محسن، الخفاجي، علي كريم، وحسين، ظفر ناصر. مرجع سبق ذكره



المستفيدين منها، حيث تسعى المنظمة إلى إتاحة المعرفة للجميع وعدم احتكارها لفرد معين، وتعزيز التقاليد والممارسات التي تشجع العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم عبر حضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام معرفة الآخرين لحل مشاكل العمل اليومية، كما أكدت دراسة (عبد القادر وفيصل، ٢٠١٢)^(١) في توصياتها إلى أهمية تعزيز فلسفة العمل الجماعي لتبادل الأفكار والخبرات والمشاركة بالمعرفة بين العاملين .

جدول رقم (١٦)

تحليل فقرات البعد الثاني (الثقافة التنظيمية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	تتبنى المنظمة العمل بروح الفريق	3.74	1.198	74.80	13.925	0.000	9
٢	تتبنى المنظمة المبادرات الفردية	3.69	1.190	73.82	13.082	0.000	10
٣	تهتم المنظمة بإقامة المناسبات التي تساعد على التعلم واكتساب المعرفة	3.84	1.145	76.89	16.623	0.000	6
٤	تشجع المنظمة العاملين على حضور المؤتمرات لتبادل المعرفة	3.87	1.160	77.44	16.938	0.000	5
٥	تعطي المنظمة الوقت الكافي للعاملين لمشاركة وتطبيق المعرفة	3.91	1.082	78.23	18.994	0.000	3
٦	يتعلم أفراد المنظمة من الأخطاء التي يقعون فيها	3.93	1.041	78.58	20.116	0.000	1
٧	تشجع المنظمة العاملين على تطوير أفكارهم	3.80	1.157	76.06	15.650	0.000	7
٨	تشجع العاملين على استخدام معرفة الآخرين للمساهمة في حل مشاكل العمل اليومية	3.89	1.095	77.72	18.241	0.000	4
٩	توفر المنظمة بيئة تنظيمية تدعم احتياجات الأفراد المعنوية	3.79	1.156	75.71	15.313	0.000	8
١٠	تحفز المنظمة العاملين على ترجمته مهاراتهم إلى معارف مفيدة	3.92	1.152	78.31	17.902	0.000	2
	جميع الفقرات	3.84	0.721	76.76	26.179	0.000	

(١) عبد القادر، صلاح، وفيصل، باسم. مرجع سبق ذكره.

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " ٠.٠٥ " و درجة حرية " ٥٠٧ " تساوي ١.٩٦

ثالثاً : القيادة الإدارية الفعالة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (١٧) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث (القيادة الإدارية الفعالة) حيث تبين أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم " ١ " بلغ الوزن النسبي " 79.41% " وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " القيادة تشجع العاملين على تقديم مقترحاتهم لتبادل المعرفة " .

٢. في الفقرة رقم " ٤ " بلغ الوزن النسبي " 78.90% " وهي أكبر من ٦٠ %، والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " القيادة تدعم الجوانب الايجابية بمختلف الوسائل والأساليب " .

كما يتبين ان أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم " ١١ " بلغ الوزن النسبي " 72.64% " وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي " ٠.٠٠٠٠ " وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على إنه " يتم تطبيق مبدأ التخصص بين العاملين " .

٢. في الفقرة رقم " ١٢ " بلغ الوزن النسبي " 71.22% " وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي " ٠.٠٠٠٠ " وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أنه " يتخذ من اللامركزية نهجاً للعمل " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث (القيادة الإدارية

الفعالة) تساوي 3.83 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (٣)، والانحراف



المعياري يساوي 0.707 والوزن النسبي يساوي 76.54% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي 26.359 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96، والقيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على وجود قيادة إدارية فعالة تساعد على تقديم المقترحات وتبادل المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

وتطابقت هذه النتائج مع دراسة (Soakell and Myers, 2011)^(١) التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية ووجود قيادة إدارية فعالة، حيث تعمل على الإدارة على حث العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم، والمشاركة في المؤتمرات العلمية التي تساعد في اكتساب المعارف الجديدة، العدالة في الحوافز والمكافآت بين العاملين، مشاركة العاملين في صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية. كما وأشارت دراسة (البطانية، ٢٠١٠؛ التلباني، ٢٠١٥)^{(٢)(٣)} إلى أن العاملين يؤكدون أهمية توفر القيادة الفعالة في المنظمة، حيث تعمل القيادة الإدارية الفعالة تحرص على زيادة قدرات ومهارات العاملين عن طريق توزيع المعرفة، بالإضافة إلى سعيها لتوليد المعارف الجديدة بين الموظفين.

(١) Soakell, M. Myers, M. مرجع سبق ذكره.

(٢) البطانية، محمد تركي. مرجع سبق ذكره.

(٣) التلباني وآخرون. مرجع سبق ذكره.

جدول رقم (١٧)

تحليل فقرات البعد الثالث (القيادة الإدارية الفعالة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
	ترحب القيادة بأراء المستفيدين	3.90	1.126	78.07	18.094	0.000	4
١	تشجع القيادة العاملين على تقديم مقترحاتهم لتبادل المعرفة	3.97	1.057	79.41	20.692	0.000	1
٢	تعد حلقة الوصل بين العاملين لرفع مستوى التفاعل بينهم وبين القيادة	3.85	1.085	77.01	17.669	0.000	6
٣	توفر فرص التعلم المستمر لزيادة الإنتاجية	3.73	1.132	74.65	14.581	0.000	9
٤	تدعم الجوانب الايجابية بمختلف الوسائل والأساليب	3.94	1.066	78.90	19.972	0.000	2
٥	تشارك العاملين في صناعة القرار في كافة المستويات التنظيمية لتعزيز مبدأ الإدارة الديمقراطية	3.92	1.162	78.46	17.915	0.000	3
٦	تعتمد أسلوب قيادة قائم على منح الصلاحيات للتعلم الذاتي	3.82	1.140	76.38	16.185	0.000	8
٧	تتبع العدالة في المكافآت بين العاملين لإرضائهم	3.84	1.181	76.89	16.122	0.000	7
٨	تعمل على نشر المعلومات فيما يتعلق بخطط المنظمة	3.92	1.120	78.46	18.579	0.000	3
٩	توظف المتغيرات المحيطة الحديثة في خدمة المنظمة	3.89	1.096	77.76	18.263	0.000	5
١٠	تتسم القيادة بالمرونة في تبادل المعرفة بين العاملين	3.94	1.088	78.90	19.569	0.000	2
١١	يتم تطبيق مبدأ التخصص بين العاملين	3.63	1.213	72.64	11.740	0.000	11
١٢	يتخذ من اللامركزية نهجاً للعمل	3.56	1.252	71.22	10.097	0.000	12
١٣	تهتم القيادة بالتغيرات البيئية الخارجية	3.64	1.174	72.80	12.280	0.000	10
	جميع الفقرات	3.83	0.707	76.54	26.359	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " ٠.٠٥ " و درجة حرية " ٥٠٧ " تساوي ١.٩٦

رابعاً : الهياكل التنظيمية

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (١٨) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات البعد الرابع (الهياكل التنظيمية) حيث تبين أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:



١. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "82.05%" وهي أكبر من ٦٠%، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على إنه " يوجد الهيكل التنظيمي علاقة تعاون بين الرئيس والمرؤوس " .

٢. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "78.07%" وهي أكبر من ٦٠%، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على إن " الهيكل التنظيمي يحقق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد " .
كما يتبين ان أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "77.40%" وهي أكبر من ٦٠%، و القيمة الاحتمالية تساوي "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " الهيكل التنظيمي يسمح بتدفق المعارف في جميع الاتجاهات " .

٢. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "75.63%" وهي أكبر من ٦٠%، و القيمة الاحتمالية تساوي "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " الهيكل التنظيمي يحقق التنسيق في الموجودات المعرفية " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع (الهيكل التنظيمية)

تساوي 3.90 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (٣) ، والانحراف المعياري

يساوي 0.822 والوزن النسبي يساوي 78.04% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد

" ٦٠% " وقيمة t المحسوبة تساوي 24.738 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي

تساوي ١.٩٦، و القيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على

ان الهيكل التنظيمي في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية يعمل على

إيجاد علاقات تعاون بين الرئيس والمرؤوس كما يعمل توازن بين الصلاحيات والمسؤوليات

الممنوحة للفرد عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (أمينة، ٢٠١٤)^(١) التي أشارت إلى أن المناخ التنظيمي يعكس هوية المنظمة وهو يساهم في التأثير على تطبيق إدارة المعرفة، حيث يعمل الهيكل التنظيمي على تحديد العلاقات بين الموظفين في المنظمة وبالتالي يساهم في فعاليتها وتطورها الدائم، كما وأكدت دراسة (Soakell and Myers, 2011)^(٢) على العلاقة الوثيقة بين الهيكل التنظيمي في المؤسسات الأهلية وتطبيق إدارة المعرفة، حيث ان التسلسل الوظيفي والتواصل الفعال داخل المنظمة بين العاملين يؤدي إلى المساهمة في رفع كفاءة وإنتاجية المنظمة وتعزيز وسائل إدارة المعرفة فيها، كما وأشارت دراسة (الزطمة، ٢٠١١؛ الأغا وأبو الخير، ٢٠١٢)^{(٣)(٤)} في توصياتها إلى أهمية استحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة توضع ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة المنظمة بحيث يكون من ضمن مهامها تنظيم عمليات إدارة المعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة.

(١) أمينة، مامش. مرجع سبق ذكره.

(٢) Soakell, M. Myers, M. مرجع سبق ذكره.

(٣) الزطمة، نضال محمد. مرجع سبق ذكره.

(٤) الأغا، ناصر جاسر، وأبو الخير، أحمد غنيم. مرجع سبق ذكره.



جدول رقم (١٨)

تحليل فقرات البعد الرابع (الهيكل التنظيمية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	يحقق الهيكل التنظيمي التنسيق في الموجودات المعرفية	3.78	1.159	75.63	15.201	0.000	5
٢	يسمح الهيكل التنظيمي بتدفق المعارف في جميع الاتجاهات	3.87	1.169	77.40	16.769	0.000	4
٣	يتيح الهيكل التنظيمي التقارب بين المستويات التنظيمية	3.88	1.148	77.56	17.234	0.000	3
٤	يحقق الهيكل التنظيمي التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد	3.90	1.104	78.07	18.441	0.000	2
٥	تتم مراجعة دورية للهيكل التنظيمي لتسهيل تدفق المعرفة	3.88	1.174	77.56	16.859	0.000	3
٦	يوجد الهيكل التنظيمي علاقة تعاون بين الرئيس والمرؤوس	4.10	1.025	82.05	24.240	0.000	1
	جميع الفقرات	3.90	0.822	78.04	24.738	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠.٠٥" و درجة حرية "٥٠٧" تساوي ١.٩٦

تحليل أبعاد المحور الأول مجتمعة : متطلبات إدارة المعرفة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (١٩) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في أبعاد المحور الأول مجتمعة (متطلبات إدارة المعرفة) مرتبة حسب الوزن النسبي من الأعلى إلى الأقل كما يلي:

-بلغ الوزن النسبي في بعد (الهيكل التنظيمية) 78.04% وهي أكبر من ٦٠%، وقد احتل المرتبة الأولى.

-بلغ الوزن النسبي في بعد (الثقافة التنظيمية) 76.76% وهي أكبر من ٦٠%، وقد احتل المرتبة الثانية.

-بلغ الوزن النسبي في بعد (القيادة الإدارية الفعالة) 76.54% وهي أكبر من ٦٠%، وقد احتل المرتبة الثالثة.

-بلغ الوزن النسبي في بعد (البنية التحتية والتكنولوجية) 76.53% وهي أكبر من ٦٠%، وقد احتل المرتبة الرابعة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد المحور الأول (متطلبات إدارة المعرفة) تساوي 3.84 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (٣) ، والانحراف المعياري يساوي 0.628 والوزن النسبي يساوي 76.82% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " ٦٠% " وقيمة t المحسوبة تساوي 30.156 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96، و القيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على توفر متطلبات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية وتفوق الوزن النسبي المحايد " ٦٠% " عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (المدلل، ٢٠١٢، التلباني وآخرون، ٢٠١٥)^{(١)(٢)} التي أكدت على أن أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة هي الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، وتكنولوجيا المعلومات، حيث توجد علاقة إيجابية بين تواجد هذه المتطلبات في المؤسسة وتطبيق إدارة المعرفة فيها، كما وأشارت نتائج دراسة (الزطمة، ٢٠١١)^(٣) إلى أن متطلبات أخرى لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة وكانت عبارة عن بيانات والمعلومات والمعرفة الضمنية والصريحة، بالإضافة إلى البنية التحتية والتكنولوجية

(١) المدلل، عبد الله وليد. مرجع سبق ذكره.

(٢) التلباني وآخرون. مرجع سبق ذكره

(٣) الزطمة، نضال محمد. مرجع سبق ذكره



ورأس المال البشري، وتتشابه هذه المتطلبات في من حيث المفهوم مع المتطلبات التي أشارت إليها الدراسة الحالية.

جدول رقم (١٩)

تحليل أبعاد المحور الأول (متطلبات إدارة المعرفة)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
٤	الهياكل التنظيمية	3.90	0.822	78.04	24.738	0.000	1
٢	الثقافة التنظيمية	3.84	0.721	76.76	26.179	0.000	2
٣	القيادة الإدارية الفعالة	3.83	0.707	76.54	26.359	0.000	3
١	البنية التحتية والتكنولوجية	3.83	0.674	76.53	27.649	0.000	4
	جميع أبعاد المحور الأول	3.84	0.628	76.82	30.156	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠.٠٥" ودرجة حرية "٥٠٧" تساوي ١.٩٦

تحليل فقرات المحور الثاني : عمليات إدارة المعرفة

أولاً : تحديد المعرفة:

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٠) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول (تحديد المعرفة) حيث تبين أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم " ١ " بلغ الوزن النسبي " 80.12% " وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " المنظمة توظف مصادر المعرفة المختلفة في العمل " .

٢. في الفقرة رقم " ٤ " بلغ الوزن النسبي " 79.09% " وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " المنظمة تتمتع بوسائل اتصال جيدة تتيح تبادل المعرفة " .

كما يتبين أن أقل فترتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم " ٢ " بلغ الوزن النسبي " 71.14% " وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي " ٠.٠٠٠٠ " وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " المنظمة تحفز التوسع والتنوع في البحث العلمي " .

٢. في الفقرة رقم " ١٠ " بلغ الوزن النسبي " 70.63% " وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي " ٠.٠٠٠٠ " وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " المنظمة تشترك بقواعد بيانات عالمية متخصصة " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول (تحديد المعرفة) تساوي 3.78 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (٣) ، والانحراف المعياري يساوي 0.710 والوزن النسبي يساوي 75.54% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " ٦٠ % " وقيمة t المحسوبة تساوي 24.668 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96، و القيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تمتلك الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة وتحديدها عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وتطابقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (البطائنة، ٢٠١٠؛ الأغا وأبو الخير، ٢٠١٢)^{(١)(٢)}

(١) البطائنة، محمد تركي. مرجع سبق ذكره.

(٢) الأغا، ناصر جاسر، وأبو الخير، أحمد غنيم. مرجع سبق ذكره.



التي أشارت إلى أن تحديد وتوقع المعرفة المطلوبة أمر أساسي في المنظمة حيث تعمل المنظمة على تطوير المهارات توقعاً للحاجة المستقبلية، بالإضافة إلى تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين كوادرها من الوصول إليها وفق الحاجة، كما أنها تطور الأنظمة التي تساعد المحتاجين للمعرفة من التعرف والوصول إلى الأشخاص الحام لهم لتلك المعرفة، كما أشارت دراسة (عبد القادر وفيصل، ٢٠١٢)^(١) أهمية وضع استراتيجيات واضحة لتحديد الموجودات المعرفية التي تمتلكها المنظمة، بالإضافة إلى الاعتماد في تشخيص المعرفة على تطبيقات إدارة المعرفة، كنظم الخبرة وخرائط المعرفة.

جدول رقم (٢٠)

تحليل فقرات البعد الأول (تحديد المعرفة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	توظف المنظمة مصادر المعرفة المختلفة في العمل	4.01	1.035	80.12	21.908	0.000	1
٢	تحفز المنظمة التوسع والتنوع في البحث العلمي	3.56	1.240	71.14	10.127	0.000	9
٣	تطبق المنظمة المعارف الجديدة عند وضع الخطط	3.87	1.110	77.32	17.584	0.000	4
٤	تتمتع المنظمة بوسائل اتصال جيدة تتيح تبادل المعرفة	3.95	1.077	79.09	19.982	0.000	2
٥	توفر المنظمة التدريب الملائم للعاملين	3.66	1.182	73.15	12.537	0.000	8
٦	تستثمر المصادر الداخلية المعرفية في تبادل الخبرات	3.87	1.088	77.48	18.109	0.000	3
٧	تهتم المنظمة باستقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها	3.74	1.155	74.88	14.516	0.000	6
٨	تمتلك المنظمة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة	3.84	1.145	76.89	16.623	0.000	5
٩	تدعم المنظمة بناء الثقة المتبادلة بين العاملين	3.74	1.150	74.72	14.428	0.000	7
١٠	تشارك المنظمة بقواعد بيانات عالمية متخصصة	3.53	1.322	70.63	9.059	0.000	10

(١) عبد القادر، صلاح، وفيصل، باسم. مرجع سبق ذكره.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
	جميع الفقرات	3.78	0.710	75.54	24.668	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠.٠٥" ودرجة حرية "٥٠٧" تساوي ١.٩٦

ثانيا : اكتساب المعرفة:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢١) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني (اكتساب المعرفة) حيث تبين أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٩" بلغ الوزن النسبي "79.76%" وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " المنظمة تدعم العلاقات التعاونية بين المدير والعاملين " .

٢. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "77.68%" وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " المنظمة تمكن العاملين من الوصول إلى المعرفة وقت الحاجة إليها بسهولة " .

كما يتبين أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "74.13%" وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي "٠.٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على إن " المنظمة تشجع العاملين على تطوير المعرفة لديهم " .



٢. في الفقرة رقم " ١٠ " بلغ الوزن النسبي " 71.85% " وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي " ٠.٠٠٠٠ " وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على إن " المنظمة توفر فرص التعلم المستمر " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (اكتساب المعرفة) تساوي 3.79 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (٣) ، والانحراف المعياري يساوي 0.744 والوزن النسبي يساوي 75.90% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " ٦٠ % " وقيمة t المحسوبة تساوي 24.096 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٦، و القيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على اهتمام المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية بالفعاليات التي تكسب العاملين معرفة جديدة كما تشجع العاملين على تطوير المعرفة لديهم عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (عبد القادر وفيصل، ٢٠١٢؛ البطينة، ٢٠١٠)^{(١)(٢)} التي أشارت إلى أن استخدام المنظمة لأساليب تشجيع العاملين كبرامج التدريب والحث على حضور الندوات والمؤتمرات التعليمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز اكتساب المعرفة لدى العاملين ، وأكدت نتائج دراسة (Smith and Lumba, 2008)^(٣) إلى وجود العديد من العوامل التي تؤثر على عملية اكتساب المعرفة في المنظمة وضمت هذه العوامل الإدارة الداخلية ونظام الحوافز في المنظمة، حيث تلعب دوراً كبيراً في تحفيز العاملين على اكتساب وتناقل المعرفة

(١) المرجع السابق

(٢) البطينة، محمد تركي. مرجع سبق ذكره.

(٣) Smith, J.G. Lumba, P.M.. مرجع سبق ذكره

فيما بينهم وتعزيز تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، كما وأكدت دراسة (Orth et al, 2006)^(١) إلى أهمية توفر وسائل تساعد العاملين على اكتساب المعارف والتشارك فيها.

جدول رقم (٢١)

تحليل فقرات البعد الثاني (اكتساب المعرفة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	تهتم المنظمة بالفعاليات التي تكسب العاملين معرفة جديدة	3.85	1.150	77.05	16.713	0.000	3
٢	تمكن المنظمة العاملين من الوصول إلى المعرفة وقت الحاجة إليها بسهولة	3.88	1.104	77.68	18.041	0.000	2
٣	تهتم المنظمة بتطوير برمجيات إدارة للمعرفة بشكل مستمر	3.78	1.205	75.67	14.654	0.000	6
٤	تدعم المنظمة الأفكار الإبداعية	3.74	1.150	74.72	14.428	0.000	8
٥	تعزز المنظمة مشاركة جميع إداراتها في الوصول إلى المعلومات	3.85	1.108	77.05	17.346	0.000	4
٦	تشجع العاملين على تطوير المعرفة لديهم	3.71	1.130	74.13	14.097	0.000	9
٧	تحتفظ المنظمة بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي تمتلكها	3.77	1.170	75.35	14.783	0.000	7
٨	تحرص على إعلام جميع العاملين بالمستجدات المعرفية في الإدارة التي يعملون فيها	3.79	1.196	75.71	14.798	0.000	5
٩	تدعم المنظمة العلاقات التعاونية بين المدير والعاملين	3.99	1.077	79.76	20.683	0.000	1
١٠	توفر المنظمة فرص التعلم المستمر	3.59	1.223	71.85	10.917	0.000	10
	جميع الفقرات	3.79	0.744	75.90	24.096	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠.٠٥" و درجة حرية "٥٠٧" تساوي ١.٩٦

(١) Orth, A., Smolnik, S. and Jennex, M.. مرجع سبق ذكره



ثالثا : تخزين المعرفة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٢) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث (تخزين المعرفة) حيث تبين أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٩" بلغ الوزن النسبي "77.48%" وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " المنظمة تحافظ على الكوادر الذين يمتازون بالمعرفة العالية " .

٢. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "76.50%" وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " المنظمة تعتمد الأرشفة الإلكترونية بطريقة تسهل من استرجاعها بسرعة " .
كما يتبين ان أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "70.51%" وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " المنظمة تسند تخزين المعرفة لشخص متخصص " .

٢. في الفقرة رقم "٧" بلغ الوزن النسبي "69.49%" وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " المنظمة تقيم جودة المعرفة المخزنة باستمرار " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث (تخزين المعرفة) تساوي 3.70 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (٣)، والانحراف المعياري يساوي

0.828 والوزن النسبي يساوي 74.00% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي 19.056 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96، والقيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن تخزين المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية يتم بطريقة منظمة عند مستوى دلالة

$$\alpha = 0.05$$

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الزطمة، ٢٠١١؛ الياسري، ٢٠١٢)^{(١)(٢)} التي أكدت على أن توافر السبل المناسبة والتسهيلات لتخزين المعرفة من توفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة تعمل على خزن وتوفير الحماية المناسبة للمعلومات وتوفيرها للعاملين في الوقت المناسب، بالإضافة إلى إمكانية استرجاع المعرفة واستخدامها من خلال أنظمة الوثائق وقواعد البيانات والأنظمة الخبيرة، كما وأكدت دراسة (التلواني وآخرون، ٢٠١٥؛ عبد القادر وفيصل، ٢٠١٢)^{(٣)(٤)} في توصياتها على أهمية توفر أساليب تخزين المعرفة لتعزيز مهمة تطبيق إدارة المعرفة من خلال وضع آليات محددة وواضحة لتخزين المعرفة وتنظيمها على وفق أولوياتها في دعم القرار المنظمي، وتنقية المعلومات المتحصل عليها وصياغتها في صورة قابلة للاستخدام، بالإضافة إلى دعم دور أرشيف المنظمة في حفظ المعرفة واسترجاعها.

(١) الزطمة، نضال محمد. مرجع سبق ذكره.

(٢) الياسري، أكرم محسن، الخفاجي، علي كريم، وحسين، ظفر ناصر. مرجع سبق ذكره

(٣) التلواني وآخرون. مرجع سبق ذكره.

(٤) عبد القادر، صلاح، وفيصل، باسم. مرجع سبق ذكره.

جدول رقم (٢٢)
تحليل فقرات البعد الثالث (تخزين المعرفة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	تثري المنظمة معلوماتها من خلال العاملين	3.69	1.181	73.70	13.069	0.000	6
٢	تعتمد معايير معرفية واضحة تتناسب طبيعة عملها	3.81	1.174	76.30	15.648	0.000	3
٣	تسند تخزين المعرفة لشخص متخصص	3.53	1.244	70.51	9.522	0.000	9
٤	يتم جمع المعرفة بطريقة منظمة	3.55	1.232	70.94	10.009	0.000	8
٥	تصنف المعلومات بطريقة يسهل الوصول إليها وقت الحاجة	3.81	1.204	76.14	15.107	0.000	4
٦	تعتمد المنظمة الأرشفة الإلكترونية بطريقة تسهل من استرجاعها بسرعة	3.82	1.175	76.50	15.828	0.000	2
٧	تقيم جودة المعرفة المخزنة باستمرار	3.47	1.250	69.49	8.552	0.000	10
٨	تدرب الأفراد على استرجاع المعرفة وقت الحاجة	3.77	1.266	75.31	13.628	0.000	5
٩	تحافظ على الكوادر الذين يمتازون بالمعرفة العالية	3.87	1.172	77.48	16.814	0.000	1
١٠	تحديث المعرفة باستمرار	3.68	1.215	73.66	12.675	0.000	7
	جميع الفقرات	3.70	0.828	74.00	19.056	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠.٠٥" ودرجة حرية "٥٠٧" تساوي ١.٩٦

رابعاً : نقل المعرفة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٣) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الرابع (نقل المعرفة) حيث تبين أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "78.43%" وهي أكبر من ٦٠%، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على إن " المنظمة توفر المناخ الداعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين كافة العاملين " .

٢. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "78.31%" وهي أكبر من ٦٠%، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على إن " المنظمة تعمل على عرض الأفكار الجديدة التي تحصل عليها من خارج المنظمة على ذوي العلاقة بتطويرها " كما يتبين أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "73.90%" وهي أكبر من ٦٠%، و القيمة الاحتمالية تساوي " " وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على إن " المنظمة تفعل دور وسائل الإعلام في نقل المعرفة " .

٢. في الفقرة رقم "٨" بلغ الوزن النسبي "72.44%" وهي أكبر من ٦٠%، و القيمة الاحتمالية تساوي " " وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " تتضمن مكتبة المنظمة منشورات مرتبطة بأعمالها "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع (نقل المعرفة) تساوي 3.79 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (٣)، والانحراف المعياري يساوي 0.812 والوزن النسبي يساوي 75.78% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي 21.887 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على ان المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية توفر المناخ الداعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين كافة العاملين كما تتبع سياسة عامة تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها عند

مستوى دلالة $\alpha = 0.05$



وتوافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Smith and Lumba, 2008؛ الياسري، ٢٠١٢)^(١)(٢) التي أشارت إلى أهمية نقل المعرفة بين العاملين والمستفيدين من حيث المشاركة بالمعرفة وتوزيعها فيما بينهم بالاعتماد على الوسائل المتوفرة لديهم، كما وأكدت دراسة (جواد وآخرون، ٢٠١٠)^(٣) إلى أهمية توفر هيكل تنظيمي يسهل عملية الدوران الوظيفي مما يساهم في نقل المعرفة، بحيث تبادر المنظمة لتوزيع وإيصال المعرفة المتوفرة إلى الأفراد.

(١) Smith, J.G. Lumba, P.M.. مرجع سبق ذكره

(٢) الياسري، أكرم محسن، الخفاجي، علي كريم، وحسين، ظفر ناصر. مرجع سبق ذكره

(٣) جواد، شوقي ناجي وموسى، صباح محمد والمدان، سامي. مرجع سبق ذكره.

جدول رقم (٢٣)

تحليل فقرات البعد الرابع (نقل المعرفة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	تعمل دور وسائل الإعلام في نقل المعرفة	3.69	1.193	73.90	13.127	0.000	9
٢	تسهل عملية الاستشارات بينها وبين مراكز البحث العلمي	3.72	1.249	74.41	13.006	0.000	7
٣	توفر المنظمة المناخ الداعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين كافة العاملين	3.92	1.098	78.43	18.917	0.000	1
٤	تصدر نشرات تساعد في الوصول إلى قواعد البيانات	3.71	1.268	74.13	12.561	0.000	8
٥	تعمل المنظمة على عرض الأفكار الجديدة التي تحصل عليها من خارج المنظمة على ذوي العلاقة بتطويرها	3.92	1.158	78.31	17.823	0.000	2
٦	تتبع سياسة عامة تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها	3.83	1.145	76.69	16.437	0.000	4
٧	توجه العاملين للمصادر المختلفة للحصول على المعرفة.	3.81	1.168	76.26	15.693	0.000	6
٨	تتضمن مكتبة المنظمة منشورات مرتبطة بأعمالها	3.62	1.254	72.44	11.179	0.000	10
٩	يعقد الرئيس المباشر اجتماعات دورية لتبادل المعرفة	3.84	1.215	76.89	15.663	0.000	3
١٠	توفر المنظمة المشاركة في المعرفة بين العاملين	3.81	1.194	76.30	15.386	0.000	5
	جميع الفقرات	3.79	0.812	75.78	21.887	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠.٠٥" ودرجة حرية "٥٠٧" تساوي ١.٩٦

خامساً : تطبيق المعرفة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٤) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الخامس (تطبيق المعرفة) حيث تبين أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:



١. في الفقرة رقم " ١٠ " بلغ الوزن النسبي " 82.17% " وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " المنظمة تشجع روح المنافسة بين العاملين في تطبيق المعرفة " .

٢. في الفقرة رقم " ٣ " بلغ الوزن النسبي " 78.03% " وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " المنظمة تستخدم المعرفة المتاحة بصورة تعزز أداءها".

كما يتبين أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم " ١ " بلغ الوزن النسبي " 72.56% " وهي أكبر من ٦٠ %، والقيمة الاحتمالية تساوي " ٠.٠٠٠٠ " وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن "المنظمة تحول المعرفة إلى خطط عمل".

٢. في الفقرة رقم " ٢ " بلغ الوزن النسبي " 70.51% " وهي أكبر من ٦٠ %، والقيمة الاحتمالية تساوي " ٠.٠٠٠٠ " وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن "المنظمة توظيف المعرفة بشكل واسع".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الخامس (تطبيق المعرفة)

تساوي 3.78 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (٣)، والانحراف المعياري يساوي 0.810 والوزن النسبي يساوي 75.62% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " ٦٠ % " وقيمة t المحسوبة تساوي 21.725 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تشجع روح المنافسة بين العاملين في تطبيق المعرفة كما تهتم المنظمة بدرجة تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وتوافقت هذه النتائج مع دراسة (Orth et al, 2009)^(١) التي أكدت في نتائجها على ضرورة التكامل بين عملية أساسية في إدارة المعرفة المتمثلة في تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي المتمثل في الدافعية والالتزام الذاتي لتحقيق نجاح تطبيق إدارة المعرفة، كما وأشارت دراسة (البطائنة، ٢٠١٠)^(٢) على أهمية تطبيق المعرفة في المنظمة من خلال تطوير عمليات الأداء الداخلي داخل المنظمة وإجراء التعديلات اللازمة وإصدار التعليمات بالإضافة إلى تعديل عملية تقييم أداء الموظفين لتشمل مدى تطبيقهم للمعرفة داخل المنظمة، كما وأكدت دراسة (الياسري، ٢٠١٢)^(٣) على اهتمام المنظمة بتطبيق المعرفة من خلال وضع المعرفة موضع التنفيذ وبشكل فاعل، وإدراك العاملين أن المعرفة متاحة لهم وأن هناك إمكانية لتطبيقها.

جدول رقم (٢٤)

تحليل فقرات البعد الخامس (تطبيق المعرفة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	تحول المنظمة المعرفة إلى خطط عمل	3.63	1.215	72.56	11.647	0.000	9
٢	توظيف المنظمة المعرفة بشكل واسع	3.53	1.230	70.51	9.633	0.000	10
٣	تستخدم المنظمة المعرفة المتاحة بصورة تعزز أداءها	3.90	1.135	78.03	17.904	0.000	2
٤	تؤكد المنظمة على أهمية استخدام المعرفة لتحسين إجراءات العمل وتعديل التعليمات	3.79	1.126	75.75	15.758	0.000	6
٥	تتابع المنظمة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة	3.72	1.189	74.37	13.620	0.000	7

(١) Orth, A., Smolnik, S. and Jennex, M.. مرجع سبق ذكره

(٢) البطائنة، محمد تركي. مرجع سبق ذكره.

(٣) الياصري، أكرم محسن، الخفاجي، علي كريم، وحسين، ظفر ناصر. مرجع سبق ذكره



م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
٦	توظف المنظمة المعرفة إلي خدمات جديدة	3.63	1.184	72.64	12.034	0.000	8
٧	تشجع المنظمة تطبيق المعرفة التي تم التوصل إليها من نتائج الأبحاث	3.81	1.143	76.30	16.067	0.000	5
٨	تهتم المنظمة بدرجة تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم	3.84	1.164	76.85	16.308	0.000	4
٩	تتمي المنظمة مهارات العاملين التعاونية في الأداء	3.85	1.143	77.01	16.766	0.000	3
١٠	تشجع المنظمة روح المنافسة بين العاملين في تطبيق المعرفة	4.11	1.033	82.17	24.180	0.000	1
	جميع الفقرات	3.78	0.810	75.62	21.725	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " ٠.٠٥ " و درجة حرية " ٥٠٧ " تساوي ١.٩٦

تحليل أبعاد المحور الثاني مجتمعة (عمليات إدارة المعرفة)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٥) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في أبعاد المحور الثاني (عمليات إدارة المعرفة) مرتبة حسب الوزن النسبي من الأعلى إلى الأقل كما يلي:

-بلغ الوزن النسبي في بعد (اكتساب المعرفة) 75.90% وهي أكبر من ٦٠%، وقد احتل المرتبة الأولى.

-بلغ الوزن النسبي في بعد (نقل المعرفة) 75.78% وهي أكبر من ٦٠%، وقد احتل المرتبة الثانية.

-بلغ الوزن النسبي في بعد (تطبيق المعرفة) 75.62% وهي أكبر من ٦٠%، وقد احتل المرتبة الثالثة.

-بلغ الوزن النسبي في بعد (تحديد المعرفة) 75.54% وهي أكبر من ٦٠%، وقد احتل المرتبة الرابعة.

-بلغ الوزن النسبي في بعد (تخزين المعرفة) 74.00% وهي أكبر من ٦٠%، وقد احتل المرتبة الخامسة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد المحور الثاني (عمليات إدارة المعرفة) تساوي 3.77 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (٣)، والانحراف المعياري يساوي 0.702 والوزن النسبي يساوي 75.37% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي 24.662 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٠٥ مما يدل على أن عمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تتم على مستوى عال يفوق الوزن النسبي المحايد "٦٠%" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وأشارت دراسة (الياسري، ٢٠١٢؛ Smith and Lumba, 2008)^(١) في نتائجها إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجوانبها الخمسة تساعد في تحقيق التطور والكفاءة العالية على مستوى المنظمة، ويجب على الإدارة الفعالة أن تشجع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة مستويات المنظمة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها. كما وأكدت دراسة (التلباني وآخرون، ٢٠١٥)^(٢) في نتائجها إلى وجود موافقة لدى جميع عناصر التطبيق في المنظمة، حيث إن تطبيق عمليات إدارة المعرفة يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها في ما يخص إدارة المعرفة.

(١) المرجع السابق

(٢) Smith, J.G. Lumba, P.M.. مرجع سبق ذكره

(٣) التلباني وآخرون. مرجع سبق ذكره.



جدول رقم (٢٥)

تحليل أبعاد المحور الثاني (عمليات إدارة المعرفة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
٢	اكتساب المعرفة	3.79	0.744	75.90	24.096	0.000	1
٤	نقل المعرفة	3.79	0.812	75.78	21.887	0.000	2
٥	تطبيق المعرفة	3.78	0.810	75.62	21.725	0.000	3
١	تحديد المعرفة	3.78	0.710	75.54	24.668	0.000	4
٣	تخزين المعرفة	3.70	0.828	74.00	19.056	0.000	5
	جميع الفقرات	3.77	0.702	75.37	24.662	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠.٠٠٥" ودرجة حرية "٥٠٧" تساوي ١.٩٦

تحليل فقرات المحور الثالث : أداء القادة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٦) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (أداء القادة) حيث تبين أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "80.98%" وهي أكبر من ٦٠ %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن "التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي في المنظمات تعمل بكفاءة وفاعلية".

٢. في الفقرة رقم "١٠" بلغ الوزن النسبي "79.25%" وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن "توفر المنظمات التواصل الفعال مع الموظفين".

كما يتبين ان أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم " ٩ " بلغ الوزن النسبي " 72.56% " وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي " ٠.٠٠٠٠ " وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " المنظمات تعمل على حل المشكلات بطريقة إبداعية".

٢. في الفقرة رقم " ٣ " بلغ الوزن النسبي " 72.40% " وهي أكبر من ٦٠ %، و القيمة الاحتمالية تساوي " ٠.٠٠٠٠ " وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن " المنظمات تعمل على وضع كل موظف في مكانه المناسب " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (أداء القادة) تساوي 3.76 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (٣)، والانحراف المعياري يساوي 0.741 والوزن النسبي يساوي 75.20% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " ٦٠ % " وقيمة t المحسوبة تساوي 23.111 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على فاعلية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي والحث على حل المشكلات بطريقة إبداعية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ويتضح من النتيجة السابقة أهمية توافر دعم القادة في منظمة لتطورها وهذا ما أشارت إليه دراسة (الرقاد وأبو دية، ٢٠١٢)^(١) التي أكدت على أهمية امتلاك القادة في المنظمة القدرة على التعرف على شعورهم الشخصي وشعور الآخرين لتحفيزهم، وكذلك تميزهم بقدرة على إدارة عواطفهم بشكل سليم في العلاقات مع الآخرين ، كما وأشارت دراسة (ناصر، ٢٠١٠)^(٢)

(١) الرقاد، هناء خالد، وأبو دية، عزيزة. مرجع سبق ذكره.

(٢) ناصر، حسن محمود حسن. مرجع سبق ذكره.



في نتائجها إلى أن القيادة الفعالية هي التي تتضمن التفاف الجماعة حول قائدهم ويعطونه قدراً كبيراً من ولائهم، ويساعدتهم في حل مشكلاتهم وإبداء آرائهم وأفكارهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وأكدت نتائج دراسة (عمار، ٢٠١٤)^(١) على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإدارية الفعالة ومستوى أداء العاملين ، حيث كلما كانت القيادة إيجابية وديمقراطية في اتخاذ قراراتها ارتفع مستوى أداء العاملين ، ويرجع ذلك إلى إحساس العاملين بالاجابية والمسؤولية في مشاركتهم في اتخاذ القرار.

جدول رقم (٢٦)

تحليل فقرات البعد المحور الثالث (أداء القادة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي بكفاءة وفاعلية	4.05	1.049	80.98	22.546	0.000	1
١٠	التواصل الفعال مع الموظفين	3.96	1.030	79.25	21.056	0.000	2
٢	تنظيم العمل بشكل سليم	3.74	1.173	74.80	14.221	0.000	3
٦	تقييم أداء الموظفين بطريقة دورية	3.73	1.209	74.53	13.543	0.000	4
٧	تنمية الجوانب الإيجابية لدى الموظفين	3.72	1.183	74.49	13.803	0.000	5
٨	تفعيل عملية الإبداع في المنظمة	3.72	1.150	74.41	14.123	0.000	6
٤	تحفيز العاملين بطريقة فعالة	3.71	1.176	74.29	13.691	0.000	7
٥	إدارة أداء العاملين بكفاءة وفاعلية	3.71	1.186	74.29	13.575	0.000	7
٩	حل المشكلات بطريقة إبداعية	3.63	1.210	72.56	11.694	0.000	8
٣	وضع كل موظف في مكانه المناسب	3.62	1.229	72.40	11.373	0.000	9
	جميع الفقرات	3.76	0.741	75.20	23.111	0.000	

(١) عمار، كيرد. مرجع سبق ذكره.



						الاحتمالية
508	508	508	508	508	508	حجم العينة

**معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

١,٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة

المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى

دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة في

المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وتبين

النتائج في جدول رقم (٢٨) أن قيمة معامل الارتباط يساوي ٠.٦٧٤ والقيمة الاحتمالية

تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية

وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند

مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم (٢٨)

معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية

السعودية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المحور	الإحصاءات	تحديد المعرفة	اكتساب المعرفة	تخزين المعرفة	نقل المعرفة	تطبيق المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	0.64 4	0.673	0.56 7	0.5 83	0.57 5	0.674
	القيمة الاحتمالية	0.00 0	0.000	0.00 0	0.0 00	0.00 0	0.000
	حجم العينة	508	508	508	50 8	508	508

**معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

١,٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الفعالة وعمليات إدارة

المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة

$$\alpha = 0.05$$

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين القيادة الإدارية الفعالة وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وتبين النتائج في جدول رقم (٢٩) أن قيمة معامل الارتباط يساوي ٠.٧٥٧ والقيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على وجود علاقة بين القيادة الإدارية الفعالة وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم (٢٩)

معامل الارتباط بين القيادة الإدارية الفعالة وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المحور	الإحصاءات	تحديد المعرفة	اكتساب المعرفة	تخزين المعرفة	نقل المعرفة	تطبيق المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
القيادة الإدارية	معامل الارتباط	0.70 9	0.734	0.63 9	0.6 77	0.65 6	0.757
	القيمة الاحتمالية	0.00 0	0.000	0.00 0	0.0 00	0.00 0	0.000
	حجم العينة	508	508	508	50 8	508	508

**معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

١,٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهياكل التنظيمية وعمليات إدارة

المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة

$$\alpha = 0.05$$



تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الهياكل التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وتبين النتائج في جدول رقم (٣٠) أن قيمة معامل الارتباط يساوي ٠.٧٤١ والقيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على وجود علاقة بين الهياكل التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم (٣٠)

معامل الارتباط بين الهياكل التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المحور	الإحصاءات	تحديد المعرفة	اكتساب المعرفة	تخزين المعرفة	نقل المعرفة	تطبيق المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
الهياكل التنظيمية	معامل الارتباط	0.68 6	0.684	0.655	0.6 67	0.642	0.741
	القيمة الاحتمالية	0.00 0	0.000	0.000	0.0 00	0.000	0.000
	حجم العينة	508	508	508	508	508	508

**معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وتبين النتائج في جدول رقم (٣١) أن قيمة معامل الارتباط يساوي ٠.٨١٣ والقيمة

الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم (٣١)

معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المحور	الإحصاءات	تحديد المعرفة	اكتساب المعرفة	تخزين المعرفة	نقل المعرفة	تطبيق المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
متطلبات إدارة المعرفة	معامل الارتباط	0.763	0.777	0.700	0.717	0.708	0.813
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	508	508	508	508	508	508

**معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة،

وأداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى

دلالة $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة، وأداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وتبين النتائج في جدول رقم (٣٢) أن قيمة معامل الارتباط يساوي ٠.٨٧١ والقيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على وجود علاقة بين متطلبات إدارة



المعرفة، وأداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى

دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم (٣٢)

معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة، وأداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند

مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

متطلبات إدارة المعرفة	الهيكل التنظيمية	القيادة الإدارية الفعالة	الثقافة التنظيمية	البنية التحتية والتكنولوجية	الإحصاءات	المحور
0.5 71	0.49 7	0.5 24	0.51 4	0.447	معامل الارتباط	أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية
0.0 00	0.00 0	0.0 00	0.00 0	0.000	القيمة الاحتمالية	
508	508	508	508	508	حجم العينة	

**معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

الفرضية الثالثة .توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وأداء

القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ، وأداء القادة في

المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وتبين

النتائج في جدول رقم (٣٣) أن قيمة معامل الارتباط يساوي ٠.٥٩٨ والقيمة الاحتمالية

تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة

، وأداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة

$$\alpha = 0.05$$

جدول رقم (٣٣)

معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة ، وأداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المحور	الإحصاءات	تحديد المعرفة	اكتساب المعرفة	تخزين المعرفة	نقل المعرفة	تطبيق المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية	معامل الارتباط	0.522	0.081	0.510	0.529	0.550	0.598
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	508	508	508	508	508	508

**معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

بين إجابات المبحوثين أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، العمر)

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

٤.١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات

إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية



العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى الجنس .

تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٤) والذي يبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ١.١٢٢ وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٦ ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي ٠.٢٦٢ وهي أكبر من ٠.٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى الجنس عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الزطمة، ٢٠١١)^(١) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لدور إدارة المعرفة تعزى للجنس، ويمكن تفسير ذلك بأن الذكور والإناث يقدرون دور إدارة المعرفة في المنظمة بشكل متشابه.

جدول رقم (٣٤)

نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحور
0.046	2.000	0.669	3.884	15	ذكر	متطلبات إدارة المعرفة
		0.550	3.770	93	أنثى	
0.913	-0.109	0.774	3.766	15	ذكر	عمليات إدارة المعرفة
		0.567	3.773	93	أنثى	

(١) الزطمة، نضال محمد. مرجع سبق ذكره.

0.001	3. 209	0.817	3.842	15	ذكر	أداء القادة
		0.576	3.626	93	أنثى	
0.262	1. 122	0.688	3.821	15	ذكر	جميع المحاور
		0.498	3.757	93	أنثى	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "٥٠٦" ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ١.٩٦

٤.٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى سنوات الخبرة .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٥) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ٦.٨٤١ وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢.٦٢ ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، ويبين اختبار شففيه جدول رقم (٣٦) أن الفروق بين فئتي " أكثر من ١٥ سنة " و " أقل من ٥ سنوات " ولصالح الفئة " أقل من ٥ سنوات " .

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الزطمة، ٢٠١١)^(١) التي أكدت على وجود فروق دالة إحصائية في دور إدارة المعرفة في المنظمة تعزى لعدد سنوات الخبرة الأكبر، وتعزى الدراسة

(١) الزطمة، نضال محمد. مرجع سبق ذكره.

ذلك إلى الخبرة الكبيرة في مجال العمل أعطت صاحبها القدرة على التعرف على الدور الهام لإدارة المعرفة في المنظمة، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الأغا وأبو الخير، ٢٠١٢)^(١) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة، ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام بإدارة المعرفة بالشكل الذي يحقق مفهوم الجودة مع ضعف نشر المعرفة عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل المشرفين أنفسهم، وعدم حوسبة المكتبات مع بعضها البعض بغض النظر عن سنوات الخبرة.

جدول رقم (٣٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات الباحثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
متطلبات إدارة المعرفة	بين المجموعات	6.603	3	2.201	.729	0.001
	داخل المجموعات	193.644	504	0.384		
	المجموع	200.247	507			
عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	13.012	3	4.337	.223	0.000
	داخل المجموعات	237.015	504	0.470		
	المجموع	250.027	507			
أداء القادة	بين المجموعات	0.471	3	0.157	.285	0.837
	داخل المجموعات	278.088	504	0.552		
	المجموع	278.559	507			
جميع المحاور	بين المجموعات	7.696	3	2.565	.841	0.000
	داخل المجموعات	188.988	504	0.375		
	المجموع	196.684	507			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية ٣، ٥٠٤ ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ٢.٦٢

(١) الأغا، ناصر جاسر، وأبو الخير، أحمد غنيم. مرجع سبق ذكره.

جدول رقم (٣٦)

اختبار شفيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخبرة

البعد	الفرق بين المتوسطات	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	من ١١ إلى ١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة
متطلبات إدارة المعرفة	أقل من ٥ سنوات		0.052	0.136	0.330*
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	-0.052		0.085	0.278
	من ١١ إلى ١٥ سنة	-0.136	-0.085		0.193
	أكثر من ١٥ سنة	-0.330*	-0.278	-0.193	
عمليات إدارة المعرفة	أقل من ٥ سنوات		-0.049	0.060	0.373*
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	0.049		0.109	0.423
	من ١١ إلى ١٥ سنة	-0.060	-0.109		0.314
	أكثر من ١٥ سنة	-0.373*	-0.423	-0.314	
جميع المحاور	أقل من ٥ سنوات		-0.004	0.089	0.315*



0.319	0.093		0.004	من ٥ إلى ١٠ سنوات
0.225		-0.093	-0.089	من ١١ إلى ١٥ سنة
	-0.225	-0.319	- 0.315*	أكثر من ١٥ سنة

٤.٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى المؤهل العلمي .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٧) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ٣.٧٣٨ وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢.٦٢ ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي ٠.٠١١ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ويبين اختبار شففيه جدول رقم (٣٨) ان الفروق بين فئتي " دكتوراه " و " دبلوم " ولصالح الفئة " دبلوم " .

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة (الزظمة، ٢٠١١)^(١) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة تعزى إلى المؤهل العلمي، ويمكن تفسير ذلك إلى أن أصحاب المؤهلات العلمية العليا يمتلكون معرفة علمية أكبر، ويقدررون أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (المدلل، ٢٠١٢)^(٢) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء تعزى للمؤهل العلمي.

جدول رقم (٣٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات الباحثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
متطلبات إدارة المعرفة	بين المجموعات	5.727	3	1.909	.946	0.002
	داخل المجموعات	194.521	504	0.386		
	المجموع	200.247	507			
عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	4.411	3	1.470	.017	0.030
	داخل المجموعات	245.616	504	0.487		
	المجموع	250.027	507			
أداء القادة	بين المجموعات	0.507	3	0.169	.306	0.821
	داخل المجموعات	278.052	504	0.552		
	المجموع	278.559	507			
جميع المحاور	بين المجموعات	4.281	3	1.427	.738	0.011
	داخل المجموعات	192.403	504	0.382		
	المجموع	196.684	507			

(١) الزظمة، نضال محمد. مرجع سبق ذكره

(٢) المدلل، عبد الله وليد. مرجع سبق ذكره.



قيمة F الجدولية عند درجة حرية ٣، ٥٠٤ ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ٢.٦٢

جدول رقم (٣٨)
اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي

البيد	الفرق بين المتوسطات	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتور
متطلبات إدارة المعرفة	دبلوم		0.128	0.294	0.317*
	بكالوريوس	-0.128		0.294	0.317*
	ماجستير	-0.294	-0.165		0.317*
	دكتوراه	-0.317*	-0.188	-0.023	
عمليات إدارة المعرفة	دبلوم		0.084	0.228	0.298*
	بكالوريوس	-0.084		0.228	0.298*
	ماجستير	-0.228	-0.144		0.298*
	دكتوراه	-0.298*	-0.214	-0.070	
جميع المحاور	دبلوم		0.098	0.241	0.284*
	بكالوريوس	-0.098		0.241	0.284*
	ماجستير	-0.241	-0.143		0.284*
	دكتوراه	-0.284*	-0.186	-0.043	

٤.٤ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين

متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات

المبجوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٩) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ١١.٤٩١ وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢.٦٢ ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على وجود فروق بين متوسطات إجابات المبجوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ويبين اختبار شففيه جدول رقم (٤٠) أن الفروق بين فئتي "رئيس قسم" ومدير عام " ولصالح الفئة "مدير عام " .

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المدلل، ٢٠١٢)^(١) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء تعزى للمسمى الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك إلى تصور الموظف في تشابه ظروف العلم سواء من حيث الأنظمة والإجراءات، أن الموظف في وظيفته لديه القدرة على تطوير وتنمية معارفه وتحسين أدائه إلى الأفضل، لكنه بحاجة إلى بيئة عمل مريحة ومشجعة.

جدول رقم (٣٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات المبجوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى

دلالة $\alpha = 0.05$ ()

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
متطلبات إدارة المعرفة	بين المجموعات	15.090	3	5.030	1	0.00

(١) المدلل، عبد الله وليد. مرجع سبق ذكره.



المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
	داخل المجموعات	185.158	504	0.367	3.691	0
	المجموع	200.247	507			
عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	11.008	3	3.669	7	0.000
	داخل المجموعات	239.020	504	0.474	.737	0
	المجموع	250.027	507			
أداء القادة	بين المجموعات	16.445	3	5.482	1	0.000
	داخل المجموعات	262.114	504	0.520	0.540	0
	المجموع	278.559	507			
جميع المحاور	بين المجموعات	12.592	3	4.197	1	0.000
	داخل المجموعات	184.092	504	0.365	1.491	0
	المجموع	196.684	507			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٣، ٥٠٤" ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ٢.٦٢

جدول رقم (٤٠)

اختبار شفیه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي

البعء	التصنيف	مدير عام	نائب مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم
متطلبات إدارة المعرفة	مدير عام	0.133	0.349	0.495*	0.349
	نائب مدير عام	0.133	0.216	0.362	0.216
	مدير إدارة	0.349	0.216	0.146	0.216
	رئيس قسم	0.495*	0.362	0.146	0.362
عمليات إدارة المعرفة	مدير عام	0.030	0.250	0.371*	0.250
	نائب مدير عام	0.030	0.250	0.341	0.250
	مدير	0.280	0.250	0.091	0.280

				إدارة	
	-	-0.341	-	رئيس قسم	
0.091			0.371*		
0.414*	0.465	0.270		مدير عام	أداء القادة
0.143	0.194		-	نائب مدير عام	
		-0.194	-	مدير إدارة	
0.051		-0.143	-	رئيس قسم	
	0.051		0.414*		
0.425*	0.326	0.095		مدير عام	جميع المحاور
0.330	0.231		-	نائب مدير عام	
0.099		-0.231	-	مدير إدارة	
	-	-0.330	-	رئيس قسم	
0.099			0.425*		

٤.٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى العمر.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٤١) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ٧.١٤٤ وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢.٦٢ ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور



تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ويبين اختبار شففيه جدول رقم (٤٢) ان الفروق بين فئتي " أكثر من ٤٥ سنة " و " أقل من ٢٥ سنة " ولصالح الفئة " أقل من ٢٥ سنة " .

وتطابقت هذه النتائج مع دراسة (الزطمة، ٢٠١١)^(١) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة تعزى للعمر، وتعزى الدراسة ذلك إلى أن الأفراد أصحاب العمر الشاب يتقبلون التغيير وتطبيق التكنولوجيا في إدارة المعرفة أكثر من أصحاب الأعمار المتقدمة، واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (المدلل، ٢٠١٢)^(٢) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة تعزى للعمر.

جدول رقم (٤١)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة (

$$\alpha = 0.05$$

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.000	6.634	2.536	3	7.607	بين المجموعات	متطلبات إدارة المعرفة
		0.382	504	192.640	داخل المجموعات	
			507	200.247	المجموع	
0.00	7	3.501	3	10.502	بين المجموعات	عمليات إدارة المعرفة

(١) الزطمة، نضال محمد. مرجع سبق ذكره.

(٢) المدلل، عبد الله وليد. مرجع سبق ذكره.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
	داخل المجموعات	239.525	504	0.475	.366	0
	المجموع	250.027	507			
أداء القادة	بين المجموعات	1.431	3	0.477	.867	0.458
	داخل المجموعات	277.128	504	0.550		
	المجموع	278.559	507			
جميع المحاور	بين المجموعات	8.022	3	2.674	.144	0.000
	داخل المجموعات	188.662	504	0.374		
	المجموع	196.684	507			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية ٣، ٥٠٤ ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ٢.٦٢

جدول رقم (٤٢)

اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير العمر

البعد	الفرق بين المتوسطات	أقل من ٢٥ سنة	من ٢٥ إلى ٣٥ سنة	من ٣٦ إلى ٤٥ سنة	أكثر من ٤٥ سنة
متطلبات إدارة المعرفة	أقل من ٢٥ سنة		0.288	0.343	0.378*
	من ٢٥ إلى ٣٥ سنة	-0.288		0.054	0.090
	من ٣٦ إلى ٤٥ سنة	-0.343	-0.054		0.036
	أكثر من ٤٥ سنة	-0.378*	-0.090	-0.036	
عمليات إدارة المعرفة	أقل من ٢٥ سنة		0.293	0.374	0.468*
	من ٢٥ إلى ٣٥ سنة	-0.293		0.080	0.175
	من ٣٦ إلى ٤٥ سنة	-0.374	-0.080		0.095
	أكثر من ٤٥ سنة	-0.468*	-0.175	-0.095	
جميع المحاور	أقل من ٢٥ سنة		0.273	0.338	0.402*
	من ٢٥ إلى ٣٥ سنة	-0.273		0.066	0.129
	من ٣٦ إلى ٤٥ سنة	-0.338	-0.066		0.064
	أكثر من ٤٥ سنة	-0.402*	-0.129	-0.064	



تحليل الانحدار الخطي المتعدد

الفرضية الخامسة : لا يوجد أثر للمتغيرات المستقلة (متطلبات إدارة المعرفة ، عمليات إدارة المعرفة) على المتغير التابع (أداء القادة في المنظمات التطوعية) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

تم دراسة تأثير المتغيرات المستقلة (متطلبات إدارة المعرفة ، عمليات إدارة المعرفة) على المتغير التابع (أداء القادة في المنظمات التطوعية) وذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد وذلك كما يلي:

أولاً: نموذج معادلة الانحدار الخطي المتعدد

$$Y = C + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + E$$

حيث:

Y: تمثل المتغير التابع (أداء القادة في المنظمات التطوعية)

X1: متطلبات إدارة المعرفة.

X2: عمليات إدارة المعرفة.

C: ثابت الانحدار.

: معاملات الانحدار β_1, β_2

E: تمثل الخطأ العشوائي

ثانياً: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (متطلبات إدارة المعرفة ، عمليات إدارة المعرفة) على المتغير التابع (أداء القادة في المنظمات التطوعية)

، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل جدول رقم (٤٣) أن معادلة الانحدار جيدة أي يوجد أثر للمتغيرات المستقلة (متطلبات إدارة المعرفة ، عمليات إدارة المعرفة) على المتغير التابع (أداء القادة في المنظمات التطوعية). حيث إن قيمة F المحسوبة تساوي ١٥٤.٢١٦ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ حيث إن القيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ .

ومن خلال معاملات المتغيرات المستقلة بعد أن تم تحويلها إلى علامات معيارية Standardization الموجودة في عمود Beta يتبين أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع هو عمليات إدارة المعرفة يليه متطلبات إدارة المعرفة حيث بلغت قيمة Beta = ٠.٣٩٤ ، ٠.٢٥١ على الترتيب.

كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (معامل التفسير) $R^2 = ٠.٣٧٧$ والقيمة الاحتمالية المقابلة له بلغت ٠.٠٠٠ مما يدل على أن نسبة التباين الذي تفسره المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار من تباين المتغير التابع جيدة وتساوي ٣٧.٧٪ عند مستوى دلالة ٠.٠٥ .

ويمكن كتابة معادلة انحدار المتغير التابع (أداء القادة في المنظمات التطوعية) على المتغيرات المستقلة (متطلبات إدارة المعرفة ، عمليات إدارة المعرفة) كما يلي:

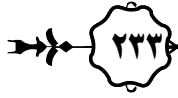
$$\hat{Y} = 1.055 + ٠.٢٩٦ \times X1 + 0.416 \times X2$$



جدول رقم (٤٣)

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع: أداء القادة في المنظمات التطوعية)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	دال غير دال
الثابت	1.055	0.162		6.518	0.000	غير دال عند ٠.٠٥
متطلبات إدارة المعرفة	0.296	0.071	0.251	4.171	0.000	دال عند ٠.٠٥
عمليات إدارة المعرفة	0.416	0.064	0.394	6.542	0.000	غير دال عند ٠.٠٥
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار $F=154.216$			القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠٠			
قيمة معامل التفسير المعدل $R^2 = 0.377$			القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير = ٠.٠٠٠٠			



الفصل السادس

المبحث الأول: نتائج الدراسة

المبحث الثاني : توصيات الدراسة



في الفصل السابق تم عرض إجراءات الدراسة الميدانية، كما تم عرض وتحليل لخصائص مجتمع الدراسة، وكذلك فقد قام الباحث باختبار فروض البحث وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها، كل ذلك من خلال الاستعانة بالمعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات الاستبانة كما ظهر في الجداول الإحصائية المرافقة لكل نتيجة، بهدف الوصول إلى الإجابة على أسئلة الدراسة وبيان دور "أثر إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية".

وفي هذا الفصل يلخص الباحث أهم نتائج الدراسة الميدانية والتوصيات على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

المبحث الأول النتائج التي توصلت إليها الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج التالية:

١. توفر البنية التحتية والتكنولوجية في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية

٢. توفر الثقافة التنظيمية لدى أفراد العينة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية

٣. وجود قيادة إدارية فعالة تساعد على تقديم المقترحات وتبادل المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية

٤. الهيكل التنظيمي في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية يعمل على إيجاد علاقات تعاون بين الرئيس والمرؤوس كما يعمل توازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد.

٥. توفر متطلبات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية وتقوم الوزن النسبي المحايد " ٦٠٪ "

٦. اهتمام المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية بالفعاليات التي تكسب العاملين معرفة جديدة كما تشجع العاملين على تطوير المعرفة لديهم.

٧. تخزين المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية يتم بطريقة منظمة.

٨. المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية توفر المناخ الداعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين كافة العاملين، كما تتبع سياسة عامة تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها.



٩. المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تشجع روح المنافسة بين العاملين في تطبيق المعرفة، كما تهتم المنظمة بدرجة تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم.
١٠. عمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تتم على مستوى عال يفوق الوزن النسبي المحايد " ٦٠٪.
١١. التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي يتم بفاعلية وكفاءة، و يعمل على الحث على حل المشكلات بطريقة إبداعية
١٢. وجود علاقة بين البنية التحتية والتكنولوجية وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية.
١٣. وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية.
١٤. وجود علاقة بين القيادة الإدارية الفعالة وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية.
١٥. وجود علاقة بين الهياكل التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية.
١٦. وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية.
١٧. وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة، وأداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية.
١٨. وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ، وأداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية.

١٩. عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى الجنس.
٢٠. وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى سنوات الخبرة و أن الفروق بين فئتي " أكثر من ١٥ سنة " و " أقل من ٥ سنوات " ولصالح الفئة " أقل من ٥ سنوات " .
٢١. وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى المؤهل العلمي وأن الفروق بين فئتي " دكتوراه " و " دبلوم " ولصالح الفئة " دبلوم " .
٢٢. وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى المسمى الوظيفي وأن الفروق بين فئتي " رئيس قسم " و " مدير عام " ولصالح الفئة " مدير عام " .
٢٣. وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى العمر و أن الفروق بين فئتي " أكثر من ٤٥ سنة " و " أقل من ٢٥ سنة " ولصالح الفئة " أقل من ٢٥ سنة " .



المبحث الثاني : توصيات الدراسة

من خلال نتائج الدراسة الميدانية فقد توصل الباحث إلى التوصيات التالية:

١. أن تقوم المنظمات بتوفير برامج حاسوبية لاكتساب المعرفة.
٢. أن تعمل المنظمات على توفير صفحة إلكترونية لكل وحدة تعكس نشاطاتها بدقة.
٣. أن تتبنى المنظمة العمل بروح الفريق.
٤. أن تتبنى المنظمة المبادرات الفردية.
٥. أن يتم تطبيق مبدأ التخصص بين العاملين.
٦. أن لا يتخذ من اللامركزية نهجاً للعمل.
٧. أن يحقق الهيكل التنظيمي التنسيق في الموجودات المعرفية.
٨. أن يسمح الهيكل التنظيمي بتدفق المعارف في جميع الاتجاهات.
٩. أن تحفز المنظمة التوسع والتنوع في البحث العلمي.
١٠. أن تشترك المنظمة بقواعد بيانات عالمية متخصصة.
١١. أن تشجع المنظمة العاملين على تطوير المعرفة لديهم.
١٢. أن توفر المنظمة فرص التعلم المستمر.
١٣. أن يسند تخزين المعرفة لأفراد متخصصين.
١٤. تقييم جودة المعرفة المخزنة باستمرار.
١٥. تفعيل دور وسائل الإعلام في نقل المعرفة.
١٦. أن تتضمن مكتبة المنظمة منشورات مرتبطة بأعمالها.
١٧. أن تحول المنظمة المعرفة إلى خطط عمل.
١٨. توظيف المنظمة المعرفة بشكل واسع.

١٩. التواصل الفعال مع الموظفين.
٢٠. حل المشكلات بطريقة إبداعية.
٢١. وضع كل موظف في مكانه المناسب.



الدراسات المقترحة:

يقترح الباحث بعض الدراسات في مجال إدارة المعرفة ومنها:

١. إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية.
٢. إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات التطوعية.
٣. إدارة المعرفة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية.
٤. المنظمات التطوعية ودورها في تحقيق الأمن الوطني دول الخليج العربي

قائمة المصادر والمراجع



أولاً: قائمة المصادر والمراجع العربية

- ١- ابن منظور. محمد بن مكرم بن علي. أبو الفضل لسان العرب. دار صادر بيروت ١٩٧٠م
- ٢- أبو القمبز. محمد. جدد شبابك بالتطوع. ط ١. ٢٠٠٧م
- ٣- إدريس. المرسى السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. الإسكندرية: الدار الجامعية. ٢٠٠٥م.
- ٤- إسماعيل. زكي محمد.. الأثروبولوجيا والفكر الإسلامي. ط ١ جدة: عكاظ للنشر والتوزيع ١٩٨٢م
- ٥- الأغا. ناصر جاسر. وأبو الخير. أحمد غنيم واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها. مجلة جامعة الأقصى ٢٠١٢. سلسلة العلوم الإنسانية المجلد السادس عشر. العدد الأول.
- ٦- الأكلي. علي ذيب إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات". ط ١ 2008 مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- ٧- آل ناجي. محمد عبدالله. الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. ط ٤. جدة. دار السروات ٢٠٠٥م.
- ٨- أمينة. مامش. المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات الكهرومنزلية والمكاتب بالبويرة **EDIED**. مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج. البويرة. الجزائر. ٢٠١٤
- ٩- بالطو. عبد اللطيف بن محمد. دور التعاون التطوعي في دعم العلاقة بين المنزل والمدرسة. مكة المكرمة: جامعة أم القرى. ١٤١٧م
- ١٠- بروسيتي. جيلبرت وآخرون. ٢٠٠١م. إدارة المعرفة _ بناء لبنات النجاح. عرض حازم حسين صبحي. سلسلة كراسات "عروض". القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- ١١- بيبرس. جون ١٩٩٦م المتطوعون والسلوك التنظيمي للعاملين بغير أجر؛ مراجعة عثمان محمود الخضر. مجلة العلوم الاجتماعية.
- ١٢- التابعي. محمد كمال. إدارة المؤسسات الاجتماعية القاهرة: مكتبة نهضة الشرق. ١٩٩١م
- ١٣- جلي. عبد الله عبد الرزاق. المجتمع والثقافة الشخصية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية. ١٩٩٦م.

- ١٤ - جواد. شوقي ناجي وموسى. صباح محمد والمدان. سامي. قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية أورانج: دراسة حالة. ٢٠١٠ مجلة العلوم الانسانية. السنة السابعة.
- ١٥ - جودت عطوي. الإدارة المدرسية الحديثة. ط١. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع. ٢٠٠٤.
- ١٦ - حافظ. أحمد . إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب. 2003. ص ٨٥.
- ١٧ - حجي . أحمد إسماعيل الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. ط 2000. 1. دار الفكر العربي القاهرة.
- ١٨ - الحربي. قاسم بن عائل . القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة . مكتبة الرشيد. ١٤٢٥ هـ .
- ١٩ - حسان حسين إبراهيم الإدارة التربوية. ٢٠٠٧. دار المسيرة. الأردن.
- ٢٠ - حسن . مسعد رضوان عبد الحميد. استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية. رسالة دكتوراه. دراسة تقويمية ٢٠٠٣ م
- ٢١ - حسن عيسى الملا . مفهوم المنظمات التطوعية وأنواعها . جريدة الجزيرة العدد ٩٩٧٥ الصادر في ١٤ شوال ١٤٢٠ هـ الموافق ٢٠ يناير ٢٠٠٠ م .
- ٢٢ - حسين . عبد الفتاح الإدارة الفعالة . دار النيل. القاهرة ١٩٩٩ .
- ٢٣ - حسين. ابراهيم. المشاريع التنموية في المؤسسات الأهلية الأولويات والتحديات الشارقة. ورقة: العمل التطوعي في منظور عالمي قدمت إلى المؤتمر الثاني للتطوع. بون ألمانيا. ٢٠٠١. ٢٣-٢٤ يناير.
- ٢٤ - حمازوي. رياض أمين والسروجي. طلعت مصطفى. إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية. دبي: دار القلم للنشر والتوزيع. ١٤١٨ هـ
- ٢٥ - حمودة. هدي. ٢٠٠٥ نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت . شؤون الشرق الأوسط مركز بحوث الشرق الأوسط. جامعة عين شمس العدد الخامس عشر.
- ٢٦ - الحوراني. عبد الله احمد :الجمعيات الخيرية في الضفة الفلسطينية وقطاع غزة. عمان. دار الكرمل. 1988
- ٢٧ - خاطر. أحمد مصطفى وآخرون. الإدارة في المؤسسات الاجتماعية. الإسكندرية: المكتبة الجامعية. ٢٠٠١ م
- ٢٨ - خالد. غسان :التنظيم القانوني للجمعيات الخيرية في فلسطين مقبول للنشر في مجلة النجاح للأبحاث . جامعة النجاح. الوطنية. 2005
- ٢٩ - الخطيب. أحمد وآخرون. تقويم مدى فاعلية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية. المركز الوطني لتنمية



الموارد البشرية. 1998.

- ٣٠- الدبل. صالح بن عبد الله. المؤسسات الإسلامية ورعاية الأعمال الخيرية التطوعية. مركز البحوث والدراسات الإسلامية. ١٤١٧ هـ
- ٣١- الرازي. محمد بن أبي بكر بن عبد القادر. مختار الصحاح. مكتبة لبنان ناشرون - بيروت. ١٤١٥ هـ.
- ٣٢- رسالة الخير. نشرة شهرية تصدر عن مؤسسة الحرمين الخيرية. العدد الثاني. شوال ١٤٢١ هـ.
- ٣٣- رشيد سعاد. رسالة ماجستير الذكاء الانفعالي وعلاقة بالقيادة التربوية لدى مديري التعليم الإكمالي والثانوي. ٢٠٠٥.
- ٣٤- رفاعي. ممدوح عبد العزيز. إدارة المعرفة طريق المنظمات المتعلقة إلى التميز. ورقة عمل. جمعية إدارة الأعمال العربية.
- ٣٥- الرقاد. هناء خالد. وأبو دية. عزيزة. الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية. ٢٠١٢ مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية..
- ٣٦- الزامل. ريم" 2003 إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة. "مجلة العالم الرقمي .
- ٣٧- الزايدي. أمل بنت عمر . درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات. دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية جامعة أم القرى متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية. والتخطيط . ١٤٢٨ هـ / ٢٠٠٨ م.
- ٣٨- الزطمة. نضال محمد. إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء . دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة - دراسة مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية التجارة: الجامعة الإسلامية في غزة. ١٤٣٢ هـ ٢٠١١ م.
- ٣٩- زهران. حامد عبد السلام علم النفس الاجتماعي . ط٦ . القاهرة . عالم الكتاب . ٢٠٠٣ م
- ٤٠- زينو. رندة محمد . العمل التطوعي في السنة النبوية . دراسة موضوعية . بحث مقدم لاستكمال درجة الماجستير في الحديث وعلومه . كلية أصول الدين . الجامعة الإسلامية بغزة ١٤٢٨ هـ
- ٤١- الساعاتي. سامية حسن. الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي. ط١ القاهرة: دار الفكر العربي ١٩٩٨ م.
- ٤٢- سالم الشيخ فؤاد واخرون المفاهيم الإدارية الحديثة . ١٩٩٨ عمان . الشرق الأوسط للنشر .
- ٤٣- السالم. د . مؤيد سعيد. تنظيم المنظمات دراسة في الفكر التنظيمي خلال مئة عام. ط١. اريد: دار عالم

- الكتاب الحديث. ٢٠٠٢ م.
- ٤٤- السبيعي. عبيد الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير . رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى . كلية التربية . مكة . المملكة العربية السعودية ٢٠٠٩ م .
- ٤٥- السلطان . فهد بن سلطان . اتجاهات الشباب الجامعي الذكور نحو العمل التطوعي دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود . مجلة رسالة الخليج العربي .
- ٤٦- السلمي. علي . الإدارة بالمعرفة ١٩٩٨ م . القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر .
- ٤٧- السلمي. فهد رزق الله . مدي كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود. رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الشرطية - تخصص القيادة الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . ١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م .
- ٤٨- شامية. احمد زهير. الخطيب. خالد :المالية العامة. ط٢ . عمان. دار زهران للنشر والتوزيع. ١٩٩٧ م
- ٤٩- الشريف عبدا الملك طلال. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ٢٠٠٤ م
- ٥٠- الشهري. معلوي بن عبدالله. العمل التطوعي وعلاقته بأمن المجتمع. دراسة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية. ٢٠٠٦ م.
- ٥١- الصاوي. . ياسر . إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. ط١. القاهرة . دار السحاب للنشر والتوزيع. ٢٠٠٧ م .
- ٥٢- الصباغ . عماد. "إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات". بحث منشور لجامعة قطر ٢٠٠٢ م
- ٥٣- الصوفي. فيصل" . 2003 المنظمات غير الحكومية في اليمن . المؤتمر نت من اليمن إلى العالم .
- ٥٤- طاشكندي. زكية بنت ممدوح قاري عبد الله. إدارة المعرفة. أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة. متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط. كلية التربية . جامعة أم القرى بمكة المكرمة ١٤٢٨ هـ
- ٥٥- الطيب. حسن . ١٩٩٩م فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعالياته. المجلة العربية للإدارة. مج ١٩ . ع ١ .
- ٥٦- التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العملية. بيروت:



دار الجيل. ١٩٨٢.

- ٥٧- العاقل. عبدالسلام سعيد. دور منظمات المجتمع المدني في تنفيذ أهداف السياسة السكانية. ٢٠١٣م
- ٥٨- عبد الرحمن . عبد الله محمد إدارة المؤسسات الاجتماعية . ٢٠٠١ بيروت : دار المعرفة الجامعية.
- ٥٩- عبد القادر. صلاح. وفيصل. باسم. دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. ٢٠١٢ مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة .
- ٦٠- عبد الكريم درويش. أصول الإدارة العامة. ط ٢. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. ١٩٩٨ م. ص ٣٨٢.
- ٦١- عبد الهادي. عزت. دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني. دراسة ضمن برامج أبحاث تجمع مؤسسة التعاون لإدارة مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية. مركز بيسان للبحوث والإنماء. رام الله. فلسطين. آذار. ٢٠٠٢م.
- ٦٢- عبيدات وآخرون. **البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه**. عمان: دار الفكر للطباعة. ١٩٩٨م
- ٦٣- العتيبي. بشر محمد.. علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. ١٩٩٩م
- ٦٤- عجوبة مختار إبراهيم . القاعدة النظرية للأنشطة التطوعية في المملكة العربية السعودية . دراسة توثيقية لتجربة الجمعيات الخيرية ١٣٨٠ . ١٤١٠ هـ . مجلة التعاون . الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج . ١٤١٥هـ
- ٦٥- العرايد نبيل . دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة. قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص أصول تربية . جامعة الأزهر . غزة ٢٠١٠م
- ٦٦- عرفة. محمد ٢٠٠١ م. العمل التطوعي والأمن في الوطن العربي. مجلة التعاون. ٢٠٠١ م.
- ٦٧- العساف صالح حمد. ١٩٩٥. المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- ٦٨- العساف. أحمد بن عبد المحسن العساف. مهارات القيادة وصفات القائد.
- ٦٩- العضيلة. مهدي زويلف علي . إدارة المنظمة- نظريات وسلوك. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. ط ١.
- ٧٠- عطية. محمد ناجي ٢٠٠٦. البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وفاق التطوير "دراسة ميدانية على المنظمات الخيرية التطوعية في مدينة صنعاء باليمن".
- ٧١- العظيم آبادي. محمد شمس الحق. عون المعبود. دار الفكر. سنة النشر: ١٤١٥هـ/١٩٩٥م

- ٧٢- علاء أحمد. القيادة المتميزة : صياغة استراتيجيات للتغير . القاهرة . مجموعة النيل العربية. ٢٠٠٥ م
- ٧٣- العلي . سليمان بن علي . تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية . ١٤١٦ واشنطن : مؤسسة أمانة .
- ٧٤- العلي: عبد الستار. وآخرون. المدخل إلى إدارة المعرفة. ط١. عمان : الأردن. دار المسيرة . ٢٠٠٦ م.
- ٧٥- عمار. كيرد تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بالأغواط. مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال. جامعة أكلي محند أولحاج. البويرة. الجزائر. ٢٠١٤ .
- ٧٦- العميرة . محمد . مبادئ الإدارة المدرسية 2002 ط٣: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- ٧٧- عياصرة. علي . :القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع. رسالة ماجستير منشورة . عمان ٢٠٠٦ م
- ٧٨- الغامدي. نوال بنت سعيد عبد الله . إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة دراسة على واقع استخدام إدارة المعرفة بمحافظة جدة قسم البنات. متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط. كلية التربية . جامعة أم القرى بمكة المكرمة ١٤٢٩ هـ .
- ٧٩- فاتنة بليسي. درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. فلسطين: جامعة النجاح الوطنية. ٢٠٠٧ م
- ٨٠- الفاعوري. رفعت عبد الحليم . إدارة الإبداع التنظيمي . ٢٠٠٥ م القاهرة :المنظمة العربية للتنمية.
- ٨١- الفيروز آبادي. مجد الدين محمد بن يعقوب . القاموس المحيط. ط٨ . بيروت: مؤسسة الرسالة. ١٤٢٦ هـ
- ٨٢- الفيلاي. عصام يحي . المنظمات الأهلية والمجتمع المدني والمبادرات المدنية التطوعية. الإصدار الثامن عشر ضمن سلسلة نحو مجتمع المعرفة. المملكة العربية السعودية . جامعة الملك عبد العزيز. ١٤٢٨ هـ
- ٨٣- القحطاني القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. ط١ ٢٠٠١ م.
- ٨٤- القريوتي. محمد قاسم. نظرية المنظمة والتنظيم. ط٤ ٢٠٠٠ م. عمان: دار وائل للنشر.
- ٨٥- القصبي. خالد". 2007 المؤسسات الخيرية والأهلية ودورها في التنمية الاجتماعية . "جريدة . الجزيرة . ٢٠٠٧ .
- ٨٦- قمبر. محمود وآخرون. دراسات في أصول الثقافة. ط١ . الدوحة: دار الثقافة. ١٩٨٩ م.
- ٨٧- القيسي .هناء محمود. الإدارة التربوية مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة . دار . المناهج للنشر والتوزيع . عمان . الاردن . ط١ ٢٠١٠ م

- ٨٨- الكبيسي. صلاح الدين إدارة المعرفة. ط١. مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ٢٠٠٥ م
- ٨٩- الكبيسي. عامر. التطور التنظيمي وقضايا معاصرة. ط١ الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر. ١٩٩٨م
- ٩٠- كشك. محمد بهجت. ١٩٩٦م. مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية. دار الطباعة الحرة. الإسكندرية. مصر.
- ٩١- كنعان نواف. القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. ١٩٩٥م
- ٩٢- كيث. ديفيز.. السلوك الإنساني في العمل. ترجمة سيد عبد الحميد ومحمود إسماعيل ط١. القاهرة: دار النهضة العربية. ١٩٧٦م
- ٩٣- اللحياني . مريم بنت راضي . إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة. دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية جامعة أم القرى متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية. والتخطيط الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٠ هـ / ١٤٣١هـ
- ٩٤- اللحياني . مساعد منشط. التطوع في الدفاع المدني والحماية المدنية. الرياض. مطبعة الحميضي. ١٤١٤هـ.
- ٩٥- محمد بن سعيد بخاري . الخدمات التطوعية في الكتاب والسنة . ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول للخدمات التطوعية بالمملكة العربية السعودية . جامعة أم القرى . جمادى الآخرة ١٤١٨هـ
- ٩٦- محمد عدس. وآخرون. الإدارة والإشراف التربوي. عمان: مطبعة الزهراء. 1992.
- ٩٧- محمد فريد صحن وآخرون. مبادئ الإدارة. ط١. الإسكندرية. الدار الجامعية. ٢٠٠١م
- ٩٨- محمد محمود. الإدارة والقيادة. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية. ١٩٩٤م.
- ٩٩- محي الدين خير الله العوير. تقنيات واستراتيجيات أساسية في أصول ادارة الجمعيات الخيرية. ورقة مقدمة للملتقى الأول حول ترشيد العمل الخيري في الجزائر: قراءة للإشراف والواقع. المقام في الفترة ما بين ١٤/١٥ مايو ٢٠٠٨ من تنظيم جمعية الحياة وجمعية الشفاء. ولاية تيارات. الجزائر.
- ١٠٠- المخلافي. محمد . واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في اليمن. عمان: الجامعة الأردنية. ١٩٩٢.
- ١٠١- المدلل. عبد الله وليد. تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء. قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية.

فلسطين. ٢٠١٢ م

- ١٠٢- مرزوق. ابتسام ابراهيم . فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية . بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة. الجامعة الإسلامية بغزة. ١٤٢٦ هـ - ٢٠٠٦ م.
- ١٠٣- مرسى. محمد منير: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب. القاهرة. ٢٠٠١ م
- ١٠٤- مصطفى محمود أبو بكر . التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة . الدار الجامعية . ٢٠٠٥ م
- ١٠٥- مصطفى وآخرون. المعجم الوسيط. مجمع اللغة العربية. دار الدعوة .
- ١٠٦- مصلحة الإحصاءات العامة . الكتاب الإحصائي السنوي . العدد الخامس والثلاثون لسنة ١٤١٩ هـ
- ١٠٧- مغاري . تيسير عبد القادر . نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها . ٢٠٠٩ رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية . كلية التربية . جامعة الأزهر.
- ١٠٨- المغربي كامل محمد. الإدارة والبيئة السياسية العامة. ط١. عمان. ٢٠٠١ م
- ١٠٩- _____ أساسيات في الإدارة. ط١. دار الفكر للنشر والتوزيع. ١٩٩٥ م
- ١١٠- الملفح. هيام". العمل التطوعي استثمار أممي واقتصادي. جريدة الرياض السعودية ٢٠٠٧ م
- ١١١- الملكاوي. ابراهيم الخلوف. إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. ط١ . عمان _ الأردن. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. ٢٠٠٧ م
- ١١٢- المنصوري. احمد سعيد. مشكلات التفويض الإداري دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية بإمارة أبو ظبي .رسالة ماجستير في الإدارة العامة. جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ١٩٩٧ م.
- ١١٣- ناصر. حسن محمود حسن. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين. ٢٠١٠ م
- ١١٤- نتو. إبراهيم عباس . المفاهيم الأساسية في علم الإدارة . طهران. ١٩٨٠ م
- ١١٥- نجم عبود نجم. إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. ط١ . الأردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ٢٠٠٠ م
- ١١٦- النعيم . عبد الله العلي. العمل الاجتماعي مع التركيز على العمل التطوعي في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية. ١٤٢٦ هـ



- ١١٧- هادي. ربيع. المدير المدرسي الناجح. ط ١ عمان: مكتبة المجتمع العربي. 2006 ص ١٣
- ١١٨- هاشم. هالة عبد القادر. إدارة المعرفة كحافز للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية. العدد الثلاثون. ٢٠٠٤ م
- ١١٩- الهواري. سيد . الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الواحد وعشرين. القاهرة: مكتبة عين شمس. ٢٠٠٢ م
- ١٢٠- هيجان. عبد الرحمن أحمد.. أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. مجلة الإدارة العامة. ١٤١٢ هـ
- ١٢١- وصفى. عاطف.. الثقافة والشخصية. ط٢ بيروت: دار النهضة العربية. ١٩٨١ م
- ١٢٢- الياسيري والحفاجي وحسين. أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الأوسط ٢٠١٢ م
- ١٢٣- ياسين . سعد غالب . ٢٠٠٠ . المعلوماتية وادارة المعرفة: رؤية استراتيجية عربية . بيروت: المستقبل العربي مركز دراسات الوحدة العربية .
- ١٢٤- ياغي . محمد عبد الفتاح. مبادئ الإدارة العامة. الرياض : دار الخريجي للنشر. ١٤١٧ هـ

ثانياً: قائمة المصادر والمراجع الأجنبية

- 1-Barnes, Stuart (ed.,) Knowledge Management Systems: Theory & Practice, London: Thomson Learning, 2002,
- 2-Covey, Stephen (1990). Seven habits of highly effective people.
- 3-Gottshalk Peter, in Barnes, Stuart (ed.,) Knowledge Management Systems: Theory & Practice, London: Thomson Learning, 2002
- 4-Liebowitz, jay. Knowledge Management Hand book, Washington, D.C.: CRC Press, 1999
- 5-Morgen, Gareth. Images of Organization, Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.
- 6-of Integration for Knowledge Orth, A., Smolnik, S. and Jennex, M. 2009. The Relevance
- 7-Conceptual and Empirical Findings, **Proceedings** Management Success
- 8-Smith, J.G. Lumba,. (2008). **Knowledge Management Practices and Challenges in International Networked NGOs: The Case of One World International**, University of Cape Town, South Africa.
- 9-Soakell, M. Myers, M. (2011). **Knowledge management challenges for nongovernment organizations The health and disability sector in New Zealand**,
- 10-Sveiby, Karl. What is Knowledge Management, 1996 and updated 2001



ملاحق الدراسة

ملحق رقم (١)
الاستبانة في صورتها النهائية

كلية العلوم الإدارية

استبانة

أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية
دراسة تطبيقية على المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية

إعداد الباحث /

عبد الله بن معيوف الجعيد

العام الجامعي: ١٤٣٦ هـ - ٢٠١٥ م



بسم الله الرحمن الرحيم

القائدة/الفاضل حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة حول " أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في

المنظمات التطوعية - دراسة تطبيقية على المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية

السعودية)، وذلك من أجل الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الإدارية .

يرجى قراءة فقرات الاستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تعبر عن رأيكم .علماً بأن

المعلومات التي ستعبأ من قبلكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث: عبد الله بن معيوف الجعيد

أولاً: البيانات الأساسية:

الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
٢: سنوات الخبرة :	<input type="checkbox"/>	أقل من ٥ سنوات	<input type="checkbox"/>	٥ وأقل من ١٠	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	١٠ وأقل من ١٥	<input type="checkbox"/>	١٥ وأقل من ٢٠ سنة	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	٢٠ سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
٣: المؤهل:	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>
٤: الوظيفة:	<input type="checkbox"/>	مدير عام	<input type="checkbox"/>	نائب مدير عام	<input type="checkbox"/>

رئيس قسم

مدير إدارة

٣٠ وأقل من ٤٠ سنة

أقل من ٣٠ سنة

٥ : العمر:

٥٠ سنة فأكثر

٤٠ وأقل من ٥٠ سنة

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول : متطلبات إدارة المعرفة

نأمل وضع إشارة أمام العبارة التي تعبر عن رأيكم حول الفقرات التالية:-

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق بشدة
١.	توفر المنظمة مصادر معلومات جيدة					
٢.	تقوم المنظمة بتصنيف البيانات بطرائق علمية مفيدة					
٣.	توفر المنظمة خدمة البريد الإلكتروني للعاملين					
٤.	يوجد شبكة اتصالات داخلية لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الوحدات في المنظمة					
٥.	تقدم المنظمة تسهيلات تكنولوجية لتوفير وتبادل المعلومات					
٦.	تتفاعل المنظمة مع مواقع التواصل الاجتماعي العديدة					
٧.	توجد المنظمة صفحة إلكترونية لكل وحدة تعكس نشاطاتها بدقة					
٨.	توفر المنظمة أساليب إلكترونية لنقل تجارب الآخرين					
٩.	توفر المنظمة برامج حاسوبية لاكتساب المعرفة					
١٠.	توفر المنظمة المعلومات اللازمة لحل المشكلات الإلكترونية التي تواجه العاملين					

البنية التحتية والتكنولوجيا



البعء	م	الفقرة	درجة الموافقة			
			موافق بشدة	موافق	لا رأي	غير موافق بشدة
الثقافة التنظيمية	١١	تتبني المنظمة العمل بروح الفريق				
	١٢	تتبني المنظمة المبادرات الفردية				
	١٣	تتحم المنظمة بإقامة بالمناسبات التي تساعد على التعلم واكتساب المعرفة				
	١٤	تشجع المنظمة العاملين على حضور المؤتمرات لتبادل المعرفة				
	١٥	تعطي المنظمة الوقت الكافي للعاملين لمشاركة وتطبيق المعرفة				
	١٦	يتعلم أفراد المنظمة من الأخطاء التي يقعون فيها				
	١٧	تشجع المنظمة العاملين على تطوير أفكارهم				
	١٨	تشجع العاملين على استخدام معرفة الآخرين للمساهمة في حل مشاكل العمل اليومية				
	١٩	توفر المنظمة بيئة تنظيمية تدعم احتياجات الأفراد المعنوية				
	٢٠	تحفز المنظمة العاملين على ترجمته مهاراتهم إلى معارف مفيدة				
القيادة الإدارية الفعالة	٢١	تشجع القيادة العاملين على تقديم مقترحاتهم لتبادل المعرفة				
	٢٢	تعد حلقة الوصل بين العاملين لرفع مستوى التفاعل بينهم وبين القيادة				
	٢٣	توفر فرص التعلم المستمر لزيادة الإنتاجية				
	٢٤	تدعم الجوانب الايجابية بمختلف الوسائل والأساليب				
	٢٥	تشارك العاملين في صناعة القرار في كافة المستويات التنظيمية لتعزيز مبدأ الإدارة الديمقراطية				
	٢٦	تعتمد أسلوب قيادة قائم على منح الصلاحيات للتعلم الذاتي				
	٢٧	تتبع العدالة في المكافآت بين العاملين لإرضائهم				
	٢٨	تعمل على نشر المعلومات فيما يتعلق بخطط المنظمة				
	٢٩	توظف المتغيرات المحيطة الحديثة في خدمة المنظمة				
	٣٠	تتسم القيادة بالمرونة في تبادل المعرفة بين العاملين				
	٣١	ترحب القيادة بأراء المستفيدين				



البيد	م	الفقرة	درجة الموافقة				
			موافق بشدة	موافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق بشدة
	٣٢	يتم تطبيق مبدأ التخصص بين العاملين					
	٣٣	يتخذ من اللامركزية نمجاً للعمل					
	٣٤	تهتم القيادة بالتغيرات البيئية الخارجية					
الهيكل التنظيمية	٣٥	يحقق الهيكل التنظيمي التنسيق في الموجودات المعرفية					
	٣٦	يسمح الهيكل التنظيمي بتدفق المعارف في جميع الاتجاهات					
	٣٧	يتيح الهيكل التنظيمي التقارب بين المستويات التنظيمية					
	٣٨	يحقق الهيكل التنظيمي التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد					
	٣٩	تتم مراجعة دورية للهيكل التنظيمي لتسهيل تدفق المعرفة					
	٤٠	يوجد الهيكل التنظيمي علاقة تعاون بين الرئيس والمرؤوس					

المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة

نأمل وضع إشارة أمام العبارة التي تعبر عن رأيكم حول الفقرات التالية:-

البيد	م	الفقرة	درجة الموافقة				
			موافق بشدة	موافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق بشدة
تحديد المعرفة	١	توظف المنظمة مصادر المعرفة المختلفة في العمل					
	٢	تحفز المنظمة التوسع والتنوع في البحث العلمي					
	٣	تطبق المنظمة المعارف الجديدة عند وضع الخطط					
	٤	تتمتع المنظمة بوسائل اتصال جيدة تتيح تبادل المعرفة					
	٥	توفر المنظمة التدريب الملائم للعاملين					
	٦	تستثمر المصادر الداخلية المعرفية في تبادل الخبرات					
	٧	تهتم المنظمة باستقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة					



البيد	م	الفقرة	درجة الموافقة			
			موافق بشدة	موافق	لا رأي	غير موافق بشدة
البيد		بأنشطتها				
	.٨	تمتلك المنظمة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة				
	.٩	تدعم المنظمة بناء الثقة المتبادلة بين العاملين				
	.١٠	تشارك المنظمة بقواعد بيانات عالمية متخصصة				
	.١١	تهتم المنظمة بالفعاليات التي تكسب العاملين معرفة جديدة				
	.١٢	تمكن المنظمة العاملين من الوصول إلى المعرفة وقت الحاجة إليها بسهولة				
	.١٣	تهتم المنظمة بتطوير برمجيات إدارة للمعرفة بشكل مستمر				
	.١٤	تدعم المنظمة الأفكار الإبداعية				
	.١٥	تعزز المنظمة مشاركة جميع إداراتها في الوصول إلى المعلومات				
	.١٦	تشجع المنظمة العاملين على تطوير المعرفة لديهم				
اكتساب المعرفة	.١٧	تحتفظ المنظمة بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي تمتلكها				
	.١٨	تحرص المنظمة على إعلام جميع العاملين بالمستجدات المعرفية في الإدارة التي يعملون فيها				
	.١٩	تدعم المنظمة العلاقات التعاونية بين المدير والعاملين				
	.٢٠	توفر المنظمة فرص التعلم المستمر				
	.٢١	تثري المنظمة معلوماتها من خلال العاملين				
	.٢٢	تعتمد معايير معرفية واضحة تناسب طبيعة عملها				
	.٢٣	تسند تخزين المعرفة لشخص متخصص				
	.٢٤	يتم جمع المعرفة بطريقة منظمة				
	.٢٥	تصنف المعلومات بطريقة يسهل الوصول إليها وقت الحاجة				
	.٢٦	تعتمد المنظمة الأرشفة الإلكترونية بطريقة تسهل من استرجاعها بسرعة				
تخزين المعرفة	.٢٧	تقيم جودة المعرفة المخزنة باستمرار				
	.٢٨	تدرب الأفراد على استرجاع المعرفة وقت الحاجة				

البيد	م	الفقرة	درجة الموافقة				
			موافق بشدة	موافق	لا رأي	غير موافق بشدة	
	٢٩.	تحافظ على الكوادر الذين يمتازون بالمعرفة العالية					
	٣٠.	تحديث المعرفة باستمرار					
نقل المعرفة	٣١.	تفعل دور وسائل الإعلام في نقل المعرفة					
	٣٢.	تسهل عملية الاستشارات بينها وبين مراكز البحث العلمي					
	٣٣.	توفر المنظمة المناخ الداعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين كافة العاملين					
	٣٤.	تصدر نشرات تساعد في الوصول إلى قواعد البيانات					
	٣٥.	تعمل المنظمة على عرض الأفكار الجديدة التي تحصل عليها من خارج المنظمة على ذوي العلاقة بتطويرها					
	٣٦.	تتبع سياسة عامة تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها					
	٣٧.	توجه العاملين للمصادر المختلفة للحصول على المعرفة.					
	٣٨.	تتضمن مكتبة المنظمة منشورات مرتبطة بأعمالها					
	٣٩.	يعقد الرئيس المباشر اجتماعات دورية لتبادل المعرفة					
	٤٠.	توفر المنظمة المشاركة في المعرفة بين العاملين					
	تطبيق المعرفة	٤١.	تحول المنظمة المعرفة إلى خطط عمل				
		٤٢.	توظيف المنظمة المعرفة بشكل واسع				
٤٣.		تستخدم المنظمة المعرفة المتاحة بصورة تعزز أداءها					
٤٤.		تؤكد المنظمة على أهمية استخدام المعرفة لتحسين إجراءات العمل وتعديل التعليمات					
٤٥.		تتابع المنظمة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة					
٤٦.		توظف المنظمة المعرفة إلى خدمات جديدة					
٤٧.		تشجع المنظمة تطبيق المعرفة التي تم التوصل إليها من نتائج الأبحاث					



البيد	م	الفقرة	درجة الموافقة				
			موافق بشدة	موافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق بشدة
	٤٨.	تتم المنظمة بدرجة تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم					
	٤٩.	تنمي المنظمة مهارات العاملين التعاونية في الأداء					
	٥٠.	تشجع المنظمة روح المنافسة بين العاملين في تطبيق المعرفة					

المحور الثالث: أداء القادة

نأمل وضع إشارة أمام العبارة التي تعبر عن رأيكم حول الفقرات التالية:-

البيد	م	الفقرة	درجة الموافقة				
			موافق بشدة	موافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق بشدة
أداء القادة		تطبيق إدارة المعرفة يساعد القادة على:					
	١.	التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي بكفاءة وفاعلية					
	٢.	تنظيم العمل بشكل سليم					
	٣.	وضع كل موظف في مكانه المناسب					
	٤.	تحفيز العاملين بطريقة فعالة					
	٥.	إدارة أداء العاملين بكفاءة وفاعلية					
	٦.	تقييم أداء الموظفين بطريقة دورية					
	٧.	تنمية الجوانب الإيجابية لدى الموظفين					
	٨.	تفعيل عملية الإبداع في المنظمة					
	٩.	حل المشكلات بطريقة إبداعية					
	١٠.	التواصل الفعال مع الموظفين					

نشكركم لتحملكم وسعة صدوركم

الباحث: عبد الله بن معيوف الجعيد

ملحق رقم (٢)

قائمة جمعيات العمل الخيري في المملكة العربية السعودية

م	تصنيف رئيسي	تصنيف فرعي	اسم الجمعية/المؤسسة	المدينة
1	المنظمات القانونية والحقوقية	جمعيات حماية المستهلك	جمعية حماية المستهلك	الرياض
2	المنظمات والاتحادات المهنية	اتحادات وشبكات العمل الخيري	برنامج الخليج العربي للتنمية	الرياض
3	المنظمات والاتحادات المهنية	الإغاثة والكوارث	هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية	جدة
4	المنظمات والاتحادات المهنية	اتحادات وشبكات العمل الخيري	رابطة العالم الإسلام ي	مكة المكرمة
5	المؤسسات الثقافية	النوادي الثقافية	مؤسسة الشيخ حمد الجاسر الخيرية	الرياض
6	المؤسسات الثقافية	النوادي الثقافية	مؤسسة عثمان الصالح الخيرية للثقافة وأعمال الخير	الرياض
7	المؤسسات الثقافية	النوادي الثقافية	مركز سعود البابطين الخيري للتراث والثقافة	الرياض
8	المؤسسات الدينية	الدعوة والإرشاد	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بأبها	أبها
9	المؤسسات الدينية	الدعوة والإرشاد	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في أبو عريش	أبو عريش
10	المؤسسات الدينية	الدعوة والإرشاد	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بأحد المسارحة	أحد المسارحة



أحد رفيدة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بأحد رفيدة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	11
الأحساء	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالأحساء	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	12
الأحساء	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في المبرز	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	13
الأحساء	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في حرض	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	14
الاسياح	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بمحافظة الأسياح	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	15
الأفلاج	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الأفلاج	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	16
الأفلاج	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الحمير بالأفلاج	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	17
الباحة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الفرعة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	18
البيجادية	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في البيجادية	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	19
البدائع	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في البدائع	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	20
البيديعة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في البيديعة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	21
الجبيل	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالجبيل	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	22
الجمش	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالجمش	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	23
الجموم	المكتب التعاوني للدعوة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	24



	والإرشاد وتوعية الجاليات في الجموم			
الجوف	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الجوف	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	25
الحريق	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الحريق	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	26
الحفائر	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الحفائر	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	27
الحناكية	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الحناكية	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	28
الخبر	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الخبر	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	29
الخرج	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الخرج	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	30
الخرمة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الخرمة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	31
الخفجي	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الخفجي	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	32
الداير	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالداير	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	33
الدرعية	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الدرعية	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	34
الدلم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالدلم	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	35
الدمام	جمعية قافلة الخير للخدمات الاجتماعية	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	36
الدمام	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الدمام	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	37
الدمام	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في عيد دار	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	38



	الجديدة			
الدمام	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في قرية العليا	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	39
الدمام	شعبة توعية الجاليات بفرع الوزارة في الدمام	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	40
الدوادمي	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الدوادمي	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	41
الرس	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الرس	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	42
الرياض	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بغرب الديرة بالرياض	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	43
الرياض	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالبطحاء	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	44
الرياض	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالصناعية القديمة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	45
الرياض	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في حي السلام	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	46
الرياض	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الربوة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	47
الرياض	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الروضة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	48
الرياض	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في السلي	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	49
الرياض	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في السويدي	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	50



الرياض	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الشفا	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	51
الرياض	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الصناعية الجديدة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	52
الرياض	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في العزيزية	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	53
الرياض	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في العليا وشمال الرياض	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	54
الرياض	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في النسيم	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	55
الرياض	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في سلطنة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	56
الرياض	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالمعذر وأم الحمام	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	57
الرياض	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بنجران	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	58
الرياض	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالنسيم فرع السوق	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	59
الرين	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الرين	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	60
الزلفي	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالزلفي	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	61
السليل	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في السليل	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	62
الطائف	المكتب التعاوني للدعوة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	63



	والإرشاد وتوعية الجاليات في القريع ببني مالك			
الطائف	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالحوية	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	64
الطائف	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالطائف	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	65
الطائف	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالمويه	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	66
الطائف	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالهدا	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	67
الطائف	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في بني سعد	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	68
الطائف	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في قيا بالحارث	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	69
الظهران	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالظهران	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	70
العيديابي	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في بلغازي بمحافظة العيديابي	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	71
العيون	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالعيون	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	72
الغاظ	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في محافظة الغاظ	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	73
القريات	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في القریات	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	74
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في أبالدود	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	75



القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في البشر	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	76
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في البصر	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	77
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في البطين	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	78
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في البكيرية	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	79
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الربيعية	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	80
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الشقة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	81
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الشماسية	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	82
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الشبحة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	83
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الصفراء	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	84
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الصناعية بالقصيم	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	85
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الفايزية	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	86
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الفوارة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	87
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الفويلق	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	88
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	89



	والإرشاد وتوعية الجاليات في القصبياء			
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في بريدة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	90
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في رياض الخبراء	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	91
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في شرق بريدة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	92
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في شري	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	93
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في ضرية الرس	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	94
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في عقلة الصقور	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	95
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في عيون الجواء	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	96
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في قبة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	97
القصيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في مركز الخبراء	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	98
القصيم	مكتب توعية الجاليات بخييب بريدة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	99
القنفذة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في العرضية	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	100



	الجنوبية			
القنفذة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في القنفذة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	101
القوز	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالقوز	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	102
القويعية	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في القويعية	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	103
الليث	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الليث	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	104
المجاردة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالمجاردة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	105
المجمعة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في المجمعة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	106
المدينة المنورة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في العلا	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	107
المدينة المنورة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في العيص	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	108
المدينة المنورة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الفريش	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	109
المدينة المنورة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في المارمية	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	110
المدينة المنورة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في المدينة المنورة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	111
المدينة المنورة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في المسيجيد	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	112
المدينة المنورة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في المهدي	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	113



المدينة المنورة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الواسطة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	114
المدينة المنورة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بمحافظة بدر	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	115
المدينة المنورة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بمحافظة خيبر	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	116
المدينة المنورة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات باليتمه	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	117
المدنب	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في المدنب	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	118
المزاحمية	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في المزاحمية	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	119
المظيلف	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في المظيلف	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	120
النظيم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في التنظيم	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	121
النعيرية	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في النعيرية	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	122
أم الدم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في أم الدم	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	123
بقيق	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في بقيق	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	124
بيشة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في بيشة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	125
تبوك	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في تبوك	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	126
تبوك	شعبة توعية الجاليات بفرع تبوك	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	127



	الوزارة في تبوك			
تربة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في تربة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	128
تمير	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في تمير	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	129
تيماء	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في تيماء	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	130
ثادق	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في ثادق والمحمل	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	131
جازان	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بمركز العالية	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	132
جازان	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الخلاوية والنجوع	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	133
جازان	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في فيفا وبني مالك	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	134
جازان	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بقرى الملحاء والمخلاف	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	135
جازان	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الحقو	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	136
جازان	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الحكانية بالمضايا	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	137
جازان	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الخاشر	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	138
جازان	المكتب التعاوني للدعوة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	139



	والإرشاد وتوعية الجاليات بالعارضة			
جازان	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بمركز القصبة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	140
جازان	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في بني غازي	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	141
جازان	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بجازان	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	142
جازان	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بقرى الحسيني والنجوع	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	143
جازان	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في نيد الضالع	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	144
جازان	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بهروب	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	145
جازان	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بوادي جازان	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	146
جدة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالحمرات والكورنيش ووسط جدة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	147
جدة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بشرق جدة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	148
جدة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بجدة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	149
جدة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في حي البلد بجدة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	150



جدة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الصناعية بجدة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	151
جدة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في حي الحمراء بجدة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	152
جدة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في حي السلامة بجدة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	153
جدة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد بالعزيرية بجدة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	154
جدة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في حي مشرفة بجدة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	155
جدة	الهيئة العالمية للتعريف بالإسلام	المراكز الإسلامية	المؤسسات الدينية	156
جدة	الهيئة العالمية للمسلمين الجدد	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	157
جلاجل	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في جلاجل	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	158
حائل	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في بقعاء	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	159
حائل	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في جبه بمائل	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	160
حائل	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في فيد	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	161
حائل	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في موق	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	162
حائل	المكتب التعاوني للدعوة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	163



	والإرشاد وتوعية الجاليات في حائل			
حائل	شعبة توعية الجاليات في حائل	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	164
حريملاء	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في حريملاء	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	165
حفر الباطن	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في حفر الباطن	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	166
حلي وكنانة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في حلي وكنانة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	167
حلي وكنانة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بحلي وكنانة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	168
حوطة بني تميم	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في حوطة بني تميم	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	169
حوطة سدبير	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بحوطة بني سدبير	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	170
خميس مشيط	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بخميس مشيط	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	171
دومة الجندل	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في دومة الجندل	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	172
رابع	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في رابع	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	173
راس تنوره	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في رأس تنورة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	174

رفحاء	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في محافظة رفحاء	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	175
رفحاء	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بمركز طلعة التمياط	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	176
رماح	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في رماح	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	177
ساجر	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في ساجر	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	178
سكاكا	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في سكاكا	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	179
شورة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بشورة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	180
شقراء	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في شقراء	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	181
صامطة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في صامطة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	182
صبيا	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بمحافظة صبيا	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	183
صعبر	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في الهدار	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	184
ضرما	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في ضرما	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	185
ضمد	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في ضمد	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	186
طبرجل	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في طبرجل	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	187



طريف	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في طريف	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	188
ظهران الجنوب	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في ظهران الجنوب	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	189
عرعر	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في عرعر	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	190
عرعر	شعبة توعية الجاليات بفرع الوزارة في عرعر	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	191
عسير	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بمركز ثلوث المنظر	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	192
عسير	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في بحر أبوسكينة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	193
عسير	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في بللسمر	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	194
عسير	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في محابيل عسير	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	195
عفيف	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في عفيف	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	196
عنيزة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في عنيزة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	197
مرات	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في مرات	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	198
مكة المكرمة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بمكة المكرمة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	199



مكة المكرمة	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بجنوب مكة	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	200
نجران	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في يدمه	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	201
نجران	شعبة توعية الجاليات بفرع الوزارة بمنطقة نجران	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	202
نجران	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد و توعية الجاليات بالمشعلية	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	203
نفي	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في نفي	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	204
وادي الدواسر	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في وادي الدواسر	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	205
ينبع	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بينبع النخل	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	206
ينبع البحر	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في ينبع البحر	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	207
ينبع الصناعية	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في ينبع الصناعية	الدعوة والإرشاد	المؤسسات الدينية	208
الدمام	جمعية العمل التطوعي	مؤسسات تنمية التطوع	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	209
الدمام	مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية	المؤسسات المانحة	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	210
الرياض	مؤسسة الوقف	المؤسسات الوقفية	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	211
الرياض	مؤسسة سليمان بن عبدالعزيز	المؤسسات المانحة	منظمات إدارة وتنمية	212



	الراجحي الخيرية		العمل الخيري	
الرياض	مؤسسة آل الجميع الخيرية	المؤسسات المانحة	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	213
الرياض	مؤسسة آل عمران الخيرية	المؤسسات المانحة	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	214
الرياض	مؤسسة صالح بن غانم السدلان الخيرية	المؤسسات المانحة	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	215
الرياض	مؤسسة محمد العلي الصانع الخيرية	المؤسسات المانحة	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	216
الرياض	مؤسسة محمد بن إبراهيم الخضير الخيرية	المؤسسات المانحة	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	217
الرياض	مؤسسة محمد بن عبدالعزيز بن صالح الراجحي الخيرية	المؤسسات المانحة	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	218
الرياض	مؤسسة محمد بن عبدالكريم اللحيان	المؤسسات المانحة	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	219
الرياض	مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية	المؤسسات المانحة	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	220
الرياض	مؤسسة الملك خالد الخيرية	المؤسسات المانحة	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	221
الرياض	أوقاف صالح عبدالعزيز الراجحي	مؤسسات إدارة الوقف	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	222
الرياض	مركز استثمار المستقبل	مؤسسات الاستثمار الوقفي	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	223
الرياض	جمعية إنسان لرعاية الأيتام	مؤسسات الإشراف على الجمعيات الخيرية	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	224



القصيم	مؤسسة محمد العلي السويلم الخيرية	المؤسسات المانحة	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	225
المدينة المنورة	مؤسسة جائزة المدينة المنورة الخيرية	مؤسسات تنمية التطوع	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	226
جدة	مؤسسة أبو داود الخيرية	المؤسسات المانحة	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	227
جدة	مؤسسة حسن طاهر الخيرية	المؤسسات المانحة	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	228
جدة	مؤسسة حسن عباس شربتلي الخيرية	المؤسسات المانحة	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	229
جدة	مؤسسة صالح بن حمزة صيرفي الخيرية	المؤسسات المانحة	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	230
جدة	مؤسسة علي الثنيان وإخوانه الخيرية	المؤسسات المانحة	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	231
جدة	مؤسسة جوهرة البدر الخيرية	المؤسسات المانحة	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	232
مكة المكرمة	مؤسسة الشيخ صقر العريفي الخيرية	المؤسسات المانحة	منظمات إدارة وتنمية العمل الخيري	233
أبها	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بأبها	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	234
أبو عريش	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة أبو عريش	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	235
احد المسارحة	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بأحد المسارحة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	236
احد رفيدة	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة أحد رفيدة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	237



الأحساء	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الأحساء	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	238
الأسياح	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الأسياح	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	239
الأفلاج	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الأفلاج	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	240
الأفلاج	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الأفلاج	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	241
الباحة	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمدينة الباحة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	242
البدائع	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة البدائع	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	243
البدع	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة البدع	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	244
البكيرية	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم في البكيرية	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	245
الجبيل	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الجبيل	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	246
الجموم	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الجموم	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	247
الحائط	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالحائط	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	248
الحريق	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الحريق	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	249
الحنائية	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الحنائية	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	250
الخرج	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الخرج	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	251



الخرمة	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالخرمة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	252
الداير	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الداير	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	253
الدرب	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الدرب	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	254
الدرعية	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الدرعية	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	255
الدمام	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالمنطقة الشرقية	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	256
الدوادمي	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الدوادمي	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	257
الرس	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الرس	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	258
الرياض	الجمعية العلمية السعودية للقرآن الكريم وعلومه	البحث العلمي	مؤسسات التعليم والبحث	259
الرياض	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمنطقة الرياض	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	260
الرياض	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمركز تمير	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	261
الرياض	المركز الخيري لتعليم القرآن وعلومه بالرياض	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	262
الرياض	الجمعية السعودية للدراسات الدعوية	البحث العلمي	مؤسسات التعليم والبحث	263
الرياض	الهيئة الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل	البحث العلمي	مؤسسات التعليم والبحث	264
الرياض	مؤسسة الملك فيصل الخيرية	البحث العلمي	مؤسسات التعليم والبحث	265
الزلفي	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن	مؤسسات تعليم وتحفيظ	مؤسسات التعليم والبحث	266



	الكريم بمحافظة الزلفي	القرآن الكريم		
السليل	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة السليل	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	267
الشماسية	جمعية تحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الشماسية	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	268
الطائف	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الطائف	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	269
الطائف	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بوادي ليه	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	270
الطائف	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم برنيه	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	271
الطائف	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بحداد بني مالك	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	272
العقيق	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة العقيق	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	273
العلا	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة العلا	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	274
الغايط	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الغايط	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	275
الغزاة	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الغزاة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	276
القرى	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة القرى	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	277
القريات	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة القرى	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	278
القنفذة	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالقنفذة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	279
القويعة	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة القويعة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	280



الليث	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالليث	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	281
المجاردة	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمنطقة عسير فرع محافظة المجاردة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	282
الجمعة	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الجمعة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	283
المخوارة	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالمخوارة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	284
المدينة المنورة	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالمدينة المنورة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	285
المنذوب	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة المنذوب	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	286
المنذوق	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة المنذوق	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	287
المهد	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة المهد	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	288
النماص	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة النماص	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	289
الوجه	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الوجه	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	290
أملج	جمعية تحفيظ القرآن الكريم بمحافظة أملج	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	291
بدر	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة بدر	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	292
بريدة	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمدينة بريدة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	293
بقعاء	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة بقعاء	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	294



بلجرشي	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم في محافظة بلجرشي وتوابعها	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	295
بلقرن	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم في محافظة بلقرن	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	296
بيش	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة بيش	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	297
بيشة	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة بيشة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	298
تبوك	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بتبوك	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	299
تربة	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بتربة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	300
تيماء	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة تيماء	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	301
ثادق	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة ثادق	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	302
جازان	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة الدرب القياس	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	303
جازان	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمدينة جازان	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	304
جازان	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بوادي جيزان	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	305
جدة	جمعية تحفيظ القرآن الكريم بجدة (خيركم)	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	306
جدة	مركز الفرقان لتعليم القرآن	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	307
جدة	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمنطقة مكة المكرمة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	308



جدة	الهيئة العالمية لتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	309
حائل	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمدينة حائل	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	310
حائل	الجمعية لتحفيظ القرآن الكريم بمركز الروضة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	311
حائل	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمركز موقف	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	312
حفر الباطن	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة حفر الباطن	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	313
حقل	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة حقل	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	314
حوطة بني تميم	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة بني تميم	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	315
حوطة سدير	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمركز حوطة بني سدير	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	316
خليص	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة خليص	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	317
خميس مشيط	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة خميس مشيط	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	318
خير	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة خير	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	319
دومة الجندل	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة دومة الجندل	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	320
رابع	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم برابع	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	321
رجال ألمع	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة رجال ألمع	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	322



رفحاء	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة رفحاء	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	323
رماح	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة رماح	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	324
رهاط	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم برهاط ومدركة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	325
روضة سدير	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمركز روضة سدير	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	326
رياض الخبراء	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة رياض الخبراء	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	327
ساجر	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمركز ساجر بالسر	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	328
سراة عبيدة	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم في محافظة سراة عبيدة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	329
سكاكا	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بسكاكا	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	330
سكاكا	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن بمنطقة الجوف	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	331
شورة	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة شورة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	332
شقراء	جمعية تحفيظ القرآن الكريم بمحافظة شقراء	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	333
صامطة	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة صامطة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	334
صبيا	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة صبيا	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	335
ضباء	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة ضباء	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	336



337	مؤسسات التعليم والبحث	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة ضرما	ضرما
338	مؤسسات التعليم والبحث	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة ضمد	ضمد
339	مؤسسات التعليم والبحث	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمركز طبرجل	طبرجل
340	مؤسسات التعليم والبحث	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة ظهران الجنوب	ظهران الجنوب
341	مؤسسات التعليم والبحث	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بععر	ععر
342	مؤسسات التعليم والبحث	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالشمالية	ععر
343	مؤسسات التعليم والبحث	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة محايل عسير	عسير
344	مؤسسات التعليم والبحث	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمنطقة عسير	عسير
345	مؤسسات التعليم والبحث	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة عفيف	عفيف
346	مؤسسات التعليم والبحث	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة عقلة الصقور	عقلة الصقور
347	مؤسسات التعليم والبحث	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة عنيزة	عنيزة
348	مؤسسات التعليم والبحث	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة عيون الجواء	عيون الجواء
349	مؤسسات التعليم والبحث	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمدينة فيد	فيد
350	مؤسسات التعليم والبحث	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة قلو	قلو



مرات	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمركز مرات	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	351
مركز الخبراء	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالخبراء	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	352
مكة المكرمة	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمكة المكرمة	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	353
مكة المكرمة	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالكأمل وقرى بني سليم	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	354
نجران	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمنطقة نجران	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	355
نجران	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالمشعلية	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	356
وادي الدواسر	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة وادي الدواسر	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	357
ينبع	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة ينبع	مؤسسات تعليم وتحفيظ القرآن الكريم	مؤسسات التعليم والبحث	358
الدمام	مؤسسة الأمير محمد بن فهد للتنمية الإنسانية	مؤسسات تنمية المجتمع	مؤسسات التنمية والإسكان والبيئة	359
الرياض	جمعية الأمير سلمان للإسكان الخيري	مؤسسات الإسكان الجماعي	مؤسسات التنمية والإسكان والبيئة	360
الرياض	الجمعية الخيرية للخدمات الهندسية	مؤسسات تنمية المجتمع	مؤسسات التنمية والإسكان والبيئة	361
الرياض	الجمعية الوطنية الخيرية للمتقاعدين في المملكة	مؤسسات تنمية المجتمع	مؤسسات التنمية والإسكان والبيئة	362
الرياض	مؤسسة الملك عبدالله بن عبد العزيز لوالديه للإسكان التنموي	مؤسسات الإسكان الجماعي	مؤسسات التنمية والإسكان والبيئة	363
المدينة المنورة	جمعية التوعية والتأهيل	مؤسسات التدريب	مؤسسات التنمية	364



	الاجتماعي (واعي) بالمدينة المنورة	والتأهيل الاجتماعي	والإسكان والبيئة	
جازان	جمعية الأم ير محمد بن عبد العزيز للإسكان الخيري	مؤسسات الإسكان الجماعي	مؤسسات التنمية والإسكان والبيئة	365
جدة	جمعية الأيادي الحرفية الخيرية	مؤسسات التدريب والتأهيل الاجتماعي	مؤسسات التنمية والإسكان والبيئة	366
مكة المكرمة	جمعية البيئة السعودية بمنطقة مكة المكرمة	مؤسسات تنمية المجتمع	مؤسسات التنمية والإسكان والبيئة	367
أبها	جمعية البر الخيرية بالحرحة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	368
أبها	جمعية البر الخيرية بثلوث المنظر	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	369
أبها	جمعية البر بأبها	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	370
أبها	جمعية الجنوب النسائية الخيرية	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	371
أبها	جمعية الجنوب الخيرية النسائية بأبها	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	372
أبو عريش	الجمعية الخيرية بمحافظة أبي عريش	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	373
احد المسارحة	الجمعية الخيرية بأحد المسارحة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	374
الأحساء	جمعية مضر الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	375
الأحساء	جمعية مدينة العيون الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	376



الأحساء	جمعية فتاة الأحساء الخيرية	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	377
الأحساء	جمعية المواسة الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	378
الأحساء	جمعية المنصورة الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	379
الأحساء	جمعية المراح الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	380
الأحساء	جمعية العمران الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	381
الأحساء	جمعية الطرف الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	382
الأحساء	جمعية الجفر الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	383
الأحساء	جمعية الجشة الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	384
الأحساء	جمعية البر الخيرية بالكلابية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	385
الأحساء	جمعية البر بالأحساء	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	386
الأحساء	جمعية الحليلة الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	387
الأحساء	جمعية المعاقين بالأحساء	المعاقون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	388
الأحساء	جمعية الشعبة الخيرية للخدمات	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة	389



	الاجتماعية		الاجتماعية	
الأحساء	جمعية الفضول الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	390
الأحساء	جمعية المركز الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	391
الأحساء	الجمعية الخيرية لتيسير الزواج ورعاية الأسر بالأحساء	الأسرة والطفولة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	392
الأكحل	جمعية البر والخدمات الاجتماعية بالأكحل	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	393
الأفلاج	جمعية البر الخيرية بالبديع	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	394
الأفلاج	جمعية الأفلاج الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	395
الأفلاج	جمعية البر الخيرية بمركز الأحمر	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	396
الأفلاج	الجمعية الخيرية بالهدار	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	397
الباحة	جمعية البر الخيرية بمحافظة العقيق	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	398
الباحة	جمعية البر الخيرية بمنطقة الباحة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	399
الباحة	جمعية البر الخيرية بوادي شري	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	400
الباحة	جمعية البر والخدمات الاجتماعية ببرح	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	401



الباحة	جمعية القرى للبر والخدمات الاجتماعية بالأطولة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	402
الباحة	جمعية قرن ظبي للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	403
الباحة	جمعية البر الخيرية بالفرعة بني سار	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	404
الباحة	الجمعية الخيرية لتيسير الزواج والرعاية الأسرية بالباحة	الأسرة والطفولة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	405
الباحة	جمعية البر الخيرية بقرى الفرعة بني سار	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	406
الباحة	جمعية البر الخيرية بالباحة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	407
الباحة	جمعية البر الخيرية بالشهم	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	408
الباحة	جمعية البر الخيرية ببني حسن	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	409
الباحة	جمعية البر الخيرية ببني كبير	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	410
الباحة	جمعية البر الخيرية بقرى معشوقة وترية الخيالة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	411
الباحة	جمعية البر الخيرية بمحافظة قلوه	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	412
الباحة	جمعية البر الخيرية بمركز بني حريز وبني عدوان بالباحة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	413
الباحة	جمعية البر الخيرية بمركز غأم د	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة	414



	الزناد بمنطقة الباحة		الاجتماعية	
الباحة	جمعية قرن ظبي الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	415
الباحة	جمعية بني ظبيان الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	416
البدائع	جمعية البدائع الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	417
البدائع	جمعية فتاة البدائع الخيرية للتنمية الاجتماعية	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	418
البكيرية	جمعية البر الخيرية بمحافظة البكيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	419
البكيرية	جمعية البر الخيرية بالبكيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	420
البكيرية	جمعية عمر بن الخطاب الخيرية بالفويلق	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	421
الجارودية	جمعية الجارودية الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	422
الجبيل	جمعية الجبيل الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	423
الجبيل	الجمعية الخيرية النسائية للخدمات الاجتماعية بالجبيل الصناعية	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	424
الجبيل	الجمعية الخيرية لذوي الاحتياجات الخاصة بالجبيل الصناعية	المعاقون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	425
الجوف	جمعية البر الخيرية بالصوير	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة	426



			الاجتماعية	
الجوف	جمعية الملك عبدالعزيز الخيرية النسائية بالجوف	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	427
الجوف	الجمعية الخيرية للزواج ورعاية الأسرة بمنطقة الجوف	الشباب	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	428
الحائط	الجمعية الخيرية بمدينة الحائط	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	429
الحناكية	الجمعية الخيرية بمحافظة الحناكية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	430
الحناكية	جمعية البر الخيرية بالحسو	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	431
الخبر	جمعية فتاة الخليج الخيرية النسائية	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	432
الخبر	جمعية بناء لرعاية الأيتام بالمطقة الشرقية	الأيتام	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	433
الخبر	جمعية ود الخيرية للتكافل والتنمية الأسرية	الأسرة والطفولة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	434
الخبر	الجمعية الخيرية للأمومة والطفولة بالمطقة الشرقية	الأسرة والطفولة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	435
الخرج	جمعية الهياثم الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	436
الخرج	جمعية البر الخيرية بمحافظة الخرج	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	437
الخرج	جمعية البر الخيرية بالخرج	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	438

الخرمة	جمعية البر الخيرية بمحافظة الخرمة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	439
الخفجي	جمعية الخفجي الخيرية النسائية	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	440
الخفجي	جمعية البر الخيرية بالخفجي	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	441
الداير	الجمعية الخيرية بالداير بني مالك	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	442
الدمام	جمعية البر بالمنطقة الشرقية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	443
الدمام	الجمعية النسائية الخيرية للخدمات الاجتماعية بالدمام	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	444
الدمام	الجمعية الخيرية لرعاية وتأهيل المعوقين بالشرقية	المعاقون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	445
الدمام	منارات العطاء	الشباب	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	446
الدمام	جمعية البر الخيرية بمحافظة قرية العليا	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	447
الدمام	الجمعية الخيرية للمتعافين من المخدرات والمؤثرات العقلية	المدخنون والمدمنون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	448
الدمام	الجمعية الخيرية للمساعدة على الزواج والرعاية الأسرية بالمنطقة الشرقية (وثام)	الشباب	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	449
الدمام	جمعية البركة الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	450



الدمام	دار الخير - جمعية البر بالمنطقة الشرقية	المسنون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	451
الدمام	جمعية جود النسائية الخيرية	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	452
الدوادمي	جمعية البر الخيرية بنفسي	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	453
الدوادمي	جمعية البر الخيرية بمغيب السر	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	454
الدوادمي	جمعية البر الخيرية بالدوادمي	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	455
الدوادمي	جمعية البر الخيرية بالجمش	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	456
الدوادمي	جمعية البر الخيرية بالبجادية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	457
الدوادمي	جمعية البر الخيرية بعرجاء	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	458
الدوادمي	جمعية البر الخيرية بمركز النبوان	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	459
الدوادمي	جمعية عروى الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	460
الرس	الجمعية الخيرية لرعاية المعوقين بمحافظة الرس	المعاقون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	461
الرس	جمعية البر الخيرية في ضربة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	462
الرس	جمعية البر الخيرية بضربة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة	463

			الاجتماعية	
الرس	جمعية التآخي لرعاية المسنين في محافظة الرس	المسنون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	464
الرس	لجنة التنمية الاجتماعية الأهلية بمحافظة الرس	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	465
الرياض	الندوة العالمية للشباب الإسلامي	الشباب	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	466
الرياض	الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام (إنسان)	الأيتام	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	467
الرياض	جمعية الأطفال المعوقين	المعاقون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	468
الرياض	جمعية البر بالرياض	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	469
الرياض	جمعية الوفاء الخيرية النسائية	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	470
الرياض	مركز الأم ير سلمان الاجتماعي	المسنون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	471
الرياض	جمعية مكافحة التدخين الخيرية بالرياض	المدخنون والمدمنون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	472
الرياض	جمعية النهضة النسائية الخيرية	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	473
الرياض	جمعية الغاط الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	474
الرياض	جمعية الحريق الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	475



الرياض	مؤسسة عبد العزيز بن باز الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	476
الرياض	مؤسسة مكة المكرمة الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	477
الرياض	جمعية البر الخيرية بعشيرة سدير	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	478
الرياض	جمعية الأم أم محمد بن سعود الخيرية بالدرعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	479
الرياض	الجمعية السعودية للإعاقة السمعية	المعاقون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	480
الرياض	الجمعية الخيرية لرعاية الأسر السعودية بالخارج (أواصر)	الأسرة والطفولة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	481
الرياض	الجمعية الخيرية بشقراء	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	482
الرياض	الجمعية الخيرية بالقصب	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	483
الرياض	الجمعية السعودية الخيرية للتوحد	المعاقون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	484
الرياض	الجمعية الخيرية بالأرطاوية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	485
الرياض	الجمعية الخيرية بالدم	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	486
الرياض	المؤسسة الخيرية لرعاية الأيتام	الأيتام	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	487
الرياض	جمعية البر الخيرية بروضة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة	488



الاجتماعية	العرض	الاجتماعية	الاجتماعية
489	الرياض	صندوق بر الخيري	مؤسسات الخدمة الاجتماعية
490	الرياض	مؤسسة التكافل الخيرية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية
491	الرياض	جمعية التوعية والتأهيل الاجتماعي (واعي)	مؤسسات الخدمة الاجتماعية
492	الرياض	جمعية المكتبات والمعلومات السعودية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية
493	الرياض	الجمعية الخيرية بمحافظة رماح	مؤسسات الخدمة الاجتماعية
494	الرياض	المركز الخيري للإرشاد الاجتماعي والاستشارات الأسرية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية
495	الرياض	الجمعية الخيرية لمكافحة التدخين بالرياض	مؤسسات الخدمة الاجتماعية
496	الرياض	جمعية أبو جلال الخيرية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية
497	الرياض	جمعية الإعاقة الحركية للكبار	مؤسسات الخدمة الاجتماعية
498	الرياض	جمعية البر الخيرية بالارطاوية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية
499	الرياض	الجمعية الوطنية الخيرية للوقاية من المخدرات (وقاية)	مؤسسات الخدمة الاجتماعية
500	الرياض	جمعية البر الخيرية بالجللة وتبراك	مؤسسات الخدمة الاجتماعية



الرياض	جمعية البر الخيرية بالحيد	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	501
الرياض	جمعية البر الخيرية بحوطة سدير	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	502
الرياض	جمعية البر الخيرية بمحافظة السليل	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	503
الرياض	جمعية البر الخيرية في جلاجل	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	504
الرياض	جمعية الداهنة الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	505
الرياض	جمعية العيننة الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	506
الرياض	جمعية المجد النسائية الخيرية بالغطط	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	507
الرياض	جمعية مودة الخيرية للحد من الطلاق وآثاره	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	508
الرياض	مركز الأم ير سلمان لأبحاث الإعاقة	المعاقون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	509
الرياض	جمعية عرقة الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	510
الرياض	مؤسسة الأميرة العنود بنت عبدالعزيز بن مساعد بن جلوي آل سعود الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	511
الرياض	مؤسسة إبراهيم بن عبدالعزيز البراهيم الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	512



الرياض	مدينة سلطان بن عبدالعزيز آل سعود للخدمات الإنسانية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	513
الرياض	الصندوق الخيري الاجتماعي	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	514
الرياض	الجمعية الخيرية لمكافحة التدخين (نقاء)	المدخنون والمدمنون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	515
الرياض	اللجنة الوطنية لرعاية السجناء والمفرج عنهم وأسرهم (تراحم)	السجناء والأحداث	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	516
الرياض	مؤسسة الوليد بن طلال الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	517
الرياض	مؤسسة سلطان بن عبدالعزيز آل سعود الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	518
الرياض	مؤسسة عبدالله عمر نصيف الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	519
الرياض	جمعية المكفوفين الخيرية	المعاقون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	520
الرياض	جمعية بنیان الخيرية النسائية للتنمية الأسرية	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	521
الزلفي	جمعية البر الخيرية في محافظة الزلفي	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	522
السليل	الجمعية الخيرية بمحافظة السليل	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	523
الطائف	جمعية البر الخيرية بأبو راحة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	524
الطائف	الجمعية الخيرية ببني سعد	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة	525



			الاجتماعية	
الطائف	الجمعية الخيرية بترية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	526
الطائف	الجمعية الخيرية بحداد بني مالك	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	527
الطائف	الجمعية الخيرية لمساعدة الشباب على الزواج والرعاية الأسرية بمحافظة الطائف	الشباب	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	528
الطائف	جمعية البر الخيرية بالحوية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	529
الطائف	جمعية البر الخيرية بالسديرة بالطائف	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	530
الطائف	جمعية البر الخيرية بالمحاني	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	531
الطائف	جمعية البر الخيرية بشقصان	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	532
الطائف	جمعية البر الخيرية بعشيرة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	533
الطائف	جمعية البر الخيرية بمركز العرقين	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	534
الطائف	جمعية البر الخيرية بميسان	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	535
الطائف	جمعية البر الخيرية بوادي ليه	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	536
الطائف	جمعية اليقظة النسائية الخيرية	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة	537



			الاجتماعية	
الطائف	جمعية البر الخيرية بوادي نخله اليمانية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	538
الطائف	الجمعية الخيرية بوادي قبا	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	539
الطائف	جمعية البر الخيرية بالطائف	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	540
الطائف	جمعية البر الخيرية بمركز القريع بني مالك	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	541
الطائف	الجمعية الخيرية بمركز العوالي	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	542
الطائف	جمعية الأبرار الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	543
الطائف	جمعية الإبداع الخيرية النسائية بالطائف	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	544
الطائف	جمعية البر الخيرية بابو رAKE بمحافظة الطائف	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	545
الطائف	جمعية البر الخيرية بأم الدوم	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	546
الطائف	جمعية البر الخيرية بالخرمة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	547
الطائف	جمعية البر الخيرية بالمويه	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	548
الطائف	جمعية البر الخيرية بوادي محرم والهدا بالطائف	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	549



الطائف	جمعية اليقظة النسائية الخيرية بالطائف	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	550
الطائف	جمعية الميقات الخيرية بالسيل	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	551
الطائف	جمعية قرى العوالي الخيرية بمحافظة الطائف	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	552
الطائف	جمعية البر الخيرية في قرى بلاد ثمالة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	553
الطائف	المستودع الخيري بمحافظة الطائف	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	554
العلا	جمعية البر الخيرية بالعلا	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	555
العلا	جمعية وادي الجزل الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	556
العلا	جمعية البر الخيرية بالجديده	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	557
العلا	جمعية فضلا الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	558
العويقلية	الجمعية الخيرية بالعويقلية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	559
العيص	جمعية وادي رخو الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	560
الغزاة	جمعية البر الخيرية بمركز العجاجة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	561
الفيضة بالسر	جمعية البر الخيرية بالفيضة بالسر	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة	562



			الاجتماعية	
القريات	الجمعية الخيرية بالقريات	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	563
القصيم	الجمعية الخيرية بالأسياح	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	564
القصيم	الجمعية الخيرية في الخبراء والسحابين	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	565
القصيم	الجمعية الخيرية في قصر ابن عقيل	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	566
القصيم	الجمعية الخيرية في محافظة رياض الخبراء	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	567
القصيم	جمعية البر الخيرية بالفواره	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	568
القصيم	جمعية البر الخيرية بالهملجه	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	569
القصيم	جمعية البر الخيرية بعقلة الصقور	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	570
القصيم	جمعية البر الخيرية بمحافظة الشماسية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	571
القصيم	جمعية البر الخيرية بمركز الشبيكية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	572
القصيم	جمعية البر الخيرية في القواره	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	573
القصيم	جمعية البر الخيرية في قبه	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	574



القصيم	جمعية البر الخيرية في محافظة عيون الجواء	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	575
القصيم	جمعية النبهانية الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	576
القصيم	مؤسسة الشيخ محمد بن صالح العثيمين الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	577
القصيم	الجمعية الخيرية بقصر بن عقيل	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	578
القصيم	جمعية البر الخيرية بالبصر	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	579
القصيم	جمعية البر الخيرية بالخبراء والسحابين	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	580
القصيم	جمعية البر الخيرية بالخصيبة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	581
القصيم	جمعية البر الخيرية بالدليمية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	582
القصيم	جمعية البر الخيرية بمحافظة الرس	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	583
القصيم	جمعية البر الخيرية بالشماسية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	584
القصيم	جمعية البر الخيرية بالعمار	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	585
القصيم	جمعية البر الخيرية بالهمجة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	586
القصيم	جمعية البر الخيرية بدخنة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة	587



			الاجتماعية	
القصيم	جمعية البر الخيرية برياض الخبراء	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	588
القصيم	جمعية البر الخيرية بعطي	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	589
القصيم	جمعية البر الخيرية بعيون الجواء	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	590
القصيم	جمعية البر الخيرية بقبه	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	591
القصيم	جمعية البر الخيرية بمركز ابانات	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	592
القصيم	جمعية البر الخيرية بمركز الذبيبة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	593
القصيم	جمعية البر الخيرية بعقله الصقور	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	594
القطيف	جمعية أم الحمام الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	595
القطيف	جمعية القطيف الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	596
القطيف	جمعية العوامية الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	597
القطيف	جمعية الصفا الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	598
القطيف	جمعية الجش الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	599



القطيف	جمعية حزم أم الساهك الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	600
القطيف	جمعية الأوجام الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	601
القطيف	جمعية الاوجام الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	602
القطيف	جمعية الجش الخيرية للخدمات الاجتماعية بالقطيف	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	603
القطيف	جمعية الصفا الخيرية للخدمات الاجتماعية بصفوى	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	604
القطيف	جمعية العطاء النسائية الخيرية بالقطيف	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	605
القطيف	جمعية أم الحمام الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	606
القطيف	جمعية عنك الخيرية للخدمات الاجتماعية بالقطيف	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	607
القنفذة	جمعية البر الخيرية بالعرضية الجنوبية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	608
القنفذة	جمعية البر الخيرية بالعرضية الشمالية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	609
القنفذة	جمعية البر الخيرية بالقنفذة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	610
القنفذة	جمعية البر الخيرية بالمظيليف	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	611
القنفذة	جمعية البر الخيرية بوادي حلي	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	612



			الاجتماعية	
القنفذة	المستودع الخيري بالقنفذة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	613
القنفذة	جمعية البر الخيرية بالمروة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	614
القنفذة	جمعية البر الخيرية بثلاثاء الخرم	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	615
القنفذة	جمعية البر الخيرية بوادي بيه	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	616
القنفذة	جمعية البر الخيرية بعجلان وضواحيها	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	617
القنفذة	الجمعية الخيرية بوادي بيه	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	618
القويعة	الجمعية الخيرية في محافظة القويعة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	619
القويعة	جمعية البر الخيرية بالجله وتبراك	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	620
القويعة	جمعية البر الخيرية بالفويلق	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	621
القويعة	جمعية البر الخيرية بالرين	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	622
الليث	جمعية البر الخيرية بالمرقبان	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	623
الليث	جمعية البر الخيرية بمحافظة الليث	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	624



الليث	جمعية البر الخيرية بمركز الجائزة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	625
الليث	الجمعية الخيرية بمركز جزم بمحافظة الليث	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	626
الليث	جمعية البر الخيرية بالسوق	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	627
الليث	جمعية عفف الخيرية بمحافظة الليث	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	628
الليث	جمعية البر الخيرية بيلملم بمحافظة الليث	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	629
الجمعة	جمعية البر الخيرية بتمير	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	630
الجمعة	جمعية البر الخيرية في الجمعة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	631
الجمعة	جمعية البر الخيرية بالتويم	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	632
الجمعة	جمعية البر الخيرية بالقاعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	633
الجمعة	المستودع الخيري بمحافظة الجمعة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	634
المخواه	جمعية البر الخيرية بالمخواه	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	635
المدينة المنورة	الجمعية الخيرية للخدمات الاجتماعية بالمدينة المنورة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	636
المدينة المنورة	الجمعية الخيرية بالفريش	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	637



			الاجتماعية	
المدينة المنورة	الجمعية الخيرية لمكافحة التدخين بمنطقة المدينة المنورة	المدخنون والمدمنون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	638
المدينة المنورة	جمعية البر الخيرية بالجديدة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	639
المدينة المنورة	جمعية البر الخيرية بالحسو	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	640
المدينة المنورة	جمعية البر الخيرية بالصوديةرة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	641
المدينة المنورة	جمعية البر الخيرية بالعيص	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	642
المدينة المنورة	جمعية البر الخيرية بالمدينة المنورة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	643
المدينة المنورة	جمعية البر الخيرية بالواسطة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	644
المدينة المنورة	جمعية البر الخيرية بمحافظة خيبر	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	645
المدينة المنورة	جمعية البر الخيرية بمركز الملييح	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	646
المدينة المنورة	جمعية البر الخيرية بمركز اليتيمه	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	647
المدينة المنورة	جمعية البر الخيرية بمركز طلال بالحناكية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	648
المدينة المنورة	جمعية البر الخيرية بوادي الفرع	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	649



المدينة المنورة	جمعية المشروع الخيري لمساعدة الشباب على الزواج بالمدينة المنورة	الأسرة والطفولة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	650
المدينة المنورة	جمعية خبير الخيرية النسائية	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	651
المدينة المنورة	جمعية دار السعادة الخيرية للمسنين بالمدينة المنورة	المسنون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	652
المدينة المنورة	جمعية طيبة الخيرية النسائية	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	653
المدينة المنورة	مستودع المدينة المنورة الخيري	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	654
المدينة المنورة	مؤسسة سنابل المدينة المنورة للأعمال الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	655
المدينة المنورة	جمعية البر الخيرية بمركز الرايس	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	656
المدينة المنورة	جمعية البر الخيرية بالصويدرة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	657
المدينة المنورة	جمعية البر الخيرية بالفريش	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	658
المدينة المنورة	جمعية البر الخيرية باليتمة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	659
المدينة المنورة	جمعية البر الخيرية بجيدة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	660
المدينة المنورة	جمعية البر الخيرية بمركز الحمه	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	661
المدينة المنورة	جمعية البر الخيرية بمركز طلال	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	662



	بالمدينة المنورة		الاجتماعية	
المدينة المنورة	جمعية البر الخيرية للخدمات الاجتماعية بالعمق	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	663
المدينة المنورة	جمعية البر الخيرية والخدمات الاجتماعية بالمهد	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	664
المدينة المنورة	جمعية الزواج ورعاية الاسرة بالمدينة المنورة	الأسرة والطفولة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	665
المدينة المنورة	الجمعية الخيرية للزواج ورعاية الاسرة (اسرتي)	الأسرة والطفولة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	666
المنذ	جمعية البر الخيرية بالمنذ	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	667
المنذ	الجمعية الخيرية للزواج والرعاية الأسرية بالمنذ	الشباب	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	668
المنذ	الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمحافظة المنذ	الأيتام	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	669
المزاحمية	الجمعية الخيرية بالمزاحمية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	670
المظيلف	جمعية البر الخيرية بالمظيلف	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	671
المنذ	جمعية البر والخدمات الاجتماعية بالمنذ	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	672
النجيل	الجمعية الخيرية بالنجيل	الأيتام	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	673
النعيرية	جمعية البر الخيرية بمركز مليجة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	674



النماص	الجمعية الخيرية بالنماص	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	675
النماص	الجمعية الخيرية بتنومة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	676
الوجه	جمعية أبو بكر الصديق الخيرية بالوجه	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	677
أشيقر	جمعية اشيقر الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	678
أشيقر	جمعية البر الخيرية بمركز ثقيف	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	679
أشيقر	جمعية البر الخيرية بالبطين	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	680
أشيقر	جمعية البر الخيرية بتهامة بللسمر وبللحمر	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	681
أشيقر	جمعية البر الخيرية بمركز السعيدة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	682
أشيقر	جمعية البر الخيرية بالسديرة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	683
بدر	الجمعية الخيرية بمحافظة بدر	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	684
بدر	المستودع الخيري بمحافظة بدر	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	685
بريدة	جمعية البر الخيرية ببريدة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	686
بريدة	جمعية البر الخيرية بقصيباء	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	687



			الاجتماعية	
بريدة	جمعية العوق البصري الخيرية ببريدة	المعاقون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	688
بريدة	جمعية الملك عبدالعزيز الخيرية النسائية ببريدة	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	689
بريدة	المستودع الخيري ببريدة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	690
بريدة	مؤسسة بريدة للخدمات الاجتماعية الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	691
بريدة	الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام ببريدة	الأيتام	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	692
بريدة	جمعية اسرة للزواج والرعاية الأسرية ببريدة	الأسرة والطفولة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	693
بريدة	جمعية البر الخيرية بالشبيكية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	694
بريدة	جمعية البر الخيرية بالفوارة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	695
بريدة	جمعية البر الخيرية بقصيبياء	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	696
بريدة	مركز الاحسان الخيري ببريدة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	697
بقعاء	الجمعية الخيرية ببقعاء	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	698
بلجرشي	الجمعية الخيرية في محافظة بلجرشي	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	699



بيشة	جمعية البر الخيرية بمحافظة بيشة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	700
بيشة	جمعية البر الخيرية بوادي ترح	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	701
بيشة	جمعية البر الخيرية ببعري	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	702
بيشة	جمعية البر الخيرية بتباله	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	703
تاروت	جمعية تاروت الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	704
تبوك	الجمعية الخيرية بتيماء	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	705
تبوك	الجمعية الخيرية بمحافظة حقل	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	706
تبوك	جمعية البدع الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	707
تبوك	جمعية البر الخيرية بالشبحة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	708
تبوك	جمعية البر الخيرية بمركز بداد	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	709
تبوك	جمعية البر والخدمات الاجتماعية بأم لج	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	710
تبوك	جمعية الملك خالد الخيرية النسائية بتبوك	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	711
تبوك	مركز الأم ير فهد بن سلطان	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة	712



الاجتماعية	الاجتماعية	الاجتماعية	الاجتماعية
713	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	الجمعية الخيرية بمركز بداء تبوك
714	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	جمعية البر الخيرية بمركز الكر تبوك
715	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	جمعية البر والخدمات الاجتماعية بتيماء تبوك
716	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	جمعية القرى الخيرية بمركز الشواق تبوك
717	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	جمعية الملك عبدالعزيز الخيرية بتبوك تبوك
718	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	جمعية البر الخيرية بمحافظة تثليث تثليث
719	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	جمعية البر الخيرية بمركز الصبيخة تثليث
720	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	الجمعية الخيرية بثادق ثادق
721	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	جمعية ثرماء الخيرية ثرماء
722	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	الجمعية الخيرية بجازان جازان
723	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	الجمعية الخيرية بمحافظة الداير جازان
724	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	الجمعية الخيرية بمحافظة العيدابي جازان



جازان	الجمعية الخيرية بمحافظة صبيا	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	725
جازان	الجمعية الخيرية بمركز هروب	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	726
جازان	الجمعية الخيرية للتوعية بأضرار القات	المدخنون والمدمنون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	727
جازان	جمعية البر الخيرية بالقياس	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	728
جازان	جمعية البر الخيرية بمحافظة الريث	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	729
جازان	جمعية البر الخيرية بمحافظة العارضة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	730
جازان	جمعية البر الخيرية بمحافظة بيش	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	731
جازان	جمعية البر الخيرية بمحافظة ضمد	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	732
جازان	جمعية البر الخيرية بمقرع	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	733
جازان	جمعية الملك فهد الخيرية النسائية بجازان	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	734
جازان	الجمعية الخيرية بالريان	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	735
جازان	الجمعية الخيرية بفيفاء	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	736
جازان	الجمعية الخيرية بمنطقة جازان	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	737



			الاجتماعية	
جازان	جمعية البر الخيرية بالحرث	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	738
جازان	جمعية البر الخيرية بالحقو	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	739
جازان	جمعية البر الخيرية بالريان	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	740
جازان	جمعية البر الخيرية بساحل الجعافرة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	741
جازان	جمعية البر الخيرية بمحافظة فرسان	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	742
جازان	جمعية البر الخيرية بمركز الحكامية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	743
جازان	جمعية البر الخيرية بمركز مقزع	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	744
جازان	جمعية البر الخيرية بالدرب	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	745
جازان	لجنة التنمية الاجتماعية بوادي جازان	المهاجرون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	746
جدة	الجمعية الخيرية النسائية بجدة	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	747
جدة	الجمعية الخيرية للتوعية بأضرار التدخين والمخدرات بمحافظة جدة	المدخنون والمدمنون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	748
جدة	الجمعية الخيرية لمساعدة الشباب على الزواج والتوجيه الأسري بجدة	الشباب	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	749



جدة	جمعية إبصار الخيرية	المعاقون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	750
جدة	جمعية البر الخيرية بثول	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	751
جدة	جمعية البر بجدة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	752
جدة	جمعية الشقائق الاجتماعية الخيرية	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	753
جدة	جمعية مكة للتنمية والخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	754
جدة	المؤسسة الخيرية لوالدة الأمير ثامر بن عبد العزيز ال سعود	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	755
جدة	جمعية ماجد بن عبدالعزيز للتنمية والخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	756
جدة	الجمعية الخيرية لرعاية الأسر المنتجة بجدة	الأسرة والطفولة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	757
جدة	جمعية اكتفاء الخيرية النسائية بمكة المكرمة	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	758
جدة	الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية بجدة	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	759
جدة	جمعية أصدقاء المجتمع الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	760
جدة	جمعية الوداد الخيرية	الأيتام	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	761
جدة	جمعية حماية الاسرة الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة	762



			الاجتماعية	
جدة	جمعية المودة الخيرية للإصلاح الاجتماعي	الأسرة والطفولة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	763
جدة	الجمعية النسائية الخيرية	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	764
جدة	الجمعية الخيرية النسائية للخدمات الاجتماعية و الإنسانية بمنطقة مكة المكرمة	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	765
جدة	المؤسسة الخيرية لصاحب السمو الملكي الأمير عبدالله بن سعود بن عبدالعزيز آل سعود	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	766
جدة	المستودع الخيري بجدة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	767
جدة	أكاديمية دلة للعمل التطوعي	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	768
جلاجل	الجمعية الخيرية بجلاجل	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	769
حائل	الجمعية الخيرية بالشملي	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	770
حائل	الجمعية الخيرية بالغزالة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	771
حائل	الجمعية الخيرية بمحافظة الشنان	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	772
حائل	الجمعية الخيرية بمحافظة سميراء	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	773
حائل	الجمعية الخيرية في حائل	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	774



			الاجتماعية	
حائل	جمعية أجا الخيرية النسائية بحائل	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	775
حائل	جمعية البر الخيرية بالبعاث	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	776
حائل	جمعية البر الخيرية بالخليفة العليا	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	777
حائل	جمعية البر الخيرية بالخطة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	778
حائل	جمعية البر الخيرية بالعظيم	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	779
حائل	جمعية البر الخيرية بالقاعدة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	780
حائل	جمعية البر الخيرية بمركز الأجر	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	781
حائل	جمعية البر الخيرية بمركز فيضة اثقب	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	782
حائل	جمعية الخليفة السفلى الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	783
حائل	جمعية الروضة الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	784
حائل	جمعية السليمي الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	785
حائل	جمعية الغوطة الخيرية بموقق	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	786



حائل	جمعية الملك عبد العزيز للخدمات الاجتماعية بحائل	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	787
حائل	جمعية جبة الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	788
حائل	الجمعية الخيرية بسميراء	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	789
حائل	الجمعية الخيرية بطابه	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	790
حائل	جمعية أجا الخيرية النسائية بحائل	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	791
حائل	جمعية البر الخيرية بالبعاث بمنطقة حائل	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	792
حائل	جمعية البر الخيرية بالرقب	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	793
حائل	جمعية البر الخيرية بالسعيرة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	794
حائل	جمعية البر الخيرية بالكهفة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	795
حائل	جمعية البر الخيرية بدليهان	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	796
حائل	جمعية البر الخيرية بصفيط	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	797
حائل	جمعية البر الخيرية بضرغط	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	798
حائل	جمعية البر الخيرية بضريغط	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة	799



	بمنطقة حائل		الاجتماعية	
حائل	جمعية البر الخيرية بمراغان	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	800
حائل	جمعية البر الخيرية بمركز الاجفر	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	801
حائل	جمعية الخطة الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	802
حائل	جمعية الشأم ة الخيرية بترية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	803
حائل	جمعية الروضة الخيرية بحائل	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	804
حائل	جمعية البر الخيرية بالسبعان	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	805
حائل	الجمعية الخيرية لرعاية المعاقين بحائل (هدكا)	المعاقون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	806
حريملاء	جمعية حريملاء الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	807
حفر الباطن	جمعية البر بمحافظة حفر الباطن	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	808
حوطة بني تميم	جمعية الحلوة الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	809
حوطة بني تميم	جمعية البر الخيرية بمحافظة حوطة بني تميم	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	810
حوطة سدير	جمعية البر بحوطة سدير	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	811



خليص	الجمعية الخيرية لقرى وادي ستارة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	812
خليص	جمعية البر الخيرية بمحافظة خليص	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	813
خميس مشيط	الجمعية الخيرية بخميس مشيط	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	814
خميس مشيط	جمعية البر الخيرية بالمضة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	815
خميس مشيط	جمعية البر الخيرية بوادي بن هشبيل	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	816
خميس مشيط	جمعية البر الخيرية ببعري	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	817
خميس مشيط	لجنة التنمية الاجتماعية الأسرية بخميس مشيط	الأسرة والطفولة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	818
خير	جمعية البر بمحافظة خير	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	819
دارين	جمعية دارين الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	820
دومة الجندل	جمعية البر الخيرية بمحافظة دومة الجندل	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	821
رابغ	جمعية البر الخيرية بالأبواء	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	822
رابغ	جمعية البر الخيرية بمحافظة رابغ	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	823
رابغ	جمعية البر الخيرية بوادي حجر	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	824



			الاجتماعية	
رابع	جمعية البر الخيرية بقرى وادي حجر	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	825
رغبة	الجمعية الخيرية برغبة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	826
رفحاء	جمعية البر الخيرية بروضة هباس	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	827
رفحاء	جمعية البر الخيرية بطلعة التمياط	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	828
رفحاء	جمعية رفحاء الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	829
رماح	الجمعية الخيرية برماح	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	830
رنيه	جمعية البر الخيرية برنيه	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	831
رنيه	جمعية البر الخيرية بمركز الأم لح برنيه	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	832
روضة سدير	الجمعية الخيرية بروضة سدير	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	833
ساجر	جمعية البر الخيرية بساجر	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	834
سبت العاليا	جمعية البر للخدمات الاجتماعية بسبت العاليا	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	835
سراة عبيدة	جمعية البر الخيرية بالرबوعة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	836



سراة عبيدة	جمعية البر الخيرية بمحافظة سراة عبيدة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	837
سراة عبيدة	جمعية عمر بن الخطاب الخيرية بالعرقين بعسير	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	838
سكاكا	جمعية البر الخيرية بالجوف	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	839
سكاكا	جمعية البر الخيرية بصوير	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	840
سكاكا	جمعية البر الخيرية بسكاكا	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	841
سيهات	جمعية سيهات الخيرية للخدمات الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	842
شورة	جمعية البر بمحافظة شورة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	843
شورة	المستودع الخيري بشورة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	844
شقراء	جمعية البر الخيرية بمحافظة شقراء	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	845
صامطة	جمعية البر الخيرية بمحافظة صامطة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	846
ضباء	الجمعية الخيرية بضباء	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	847
ضرماء	الجمعية الخيرية بضمراء	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	848
ضرماء	جمعية البر الخيرية بمركز جو	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة	849



			الاجتماعية	
طابة	الجمعية الخيرية بطابة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	850
طبرجل	جمعية البر الخيرية في طبرجل	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	851
طريف	جمعية طريف الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	852
ظهران الجنوب	جمعية البر الخيرية بمحافظة ظهران الجنوب	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	853
عرعر	جمعية سمو الأم ير عبد العزيز بن مساعد الخيرية بعرعر	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	854
عرعر	مبرة السلام الخيرية بالعويقيلة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	855
عرعر	الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بعرعر	الأيتام	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	856
عسير	الجمعية الخيرية بالبرك	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	857
عسير	الجمعية الخيرية بالعرين	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	858
عسير	الجمعية الخيرية ببارق	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	859
عسير	الجمعية الخيرية ببللسمر	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	860
عسير	الجمعية الخيرية بطريب	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	861



عسير	الجمعية الخيرية بمحايل عسير	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	862
عسير	الجمعية الخيرية بمركز السعيدة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	863
عسير	الجمعية الخيرية بالبشائر	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	864
عسير	جمعية البر الخيرية بمركز الثانية (وصال)	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	865
عسير	جمعية البر الخيرية بالسرحة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	866
عسير	جمعية البر الخيرية بالقحمة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	867
عسير	جمعية البر الخيرية بالواديين	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	868
عسير	جمعية البر الخيرية بباشوت	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	869
عسير	جمعية البر الخيرية ببحر أبو سكيبة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	870
عسير	جمعية البر الخيرية بتهامة باللسمر وباللحم	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	871
عسير	جمعية البر الخيرية بخيبر الجنوب	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	872
عسير	جمعية البر الخيرية بطب	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	873
عسير	جمعية البر الخيرية بمحافظة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة	874



المجاردة	الاجتماعية		
عسير	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	جمعية البر الخيرية بمحافظة رجال ألمع
عسير	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	جمعية البر الخيرية بمركز الخنقة
عسير	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	جمعية البر الخيرية بمركز الشعف
عسير	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	جمعية البر الخيرية بوادي ابن هشيل
عسير	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	جمعية البر للخدمات الاجتماعية بختعم
عسير	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	جمعية البر والخدمات الاجتماعية بعفراء
عسير	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	جمعية البر الخيرية بالخنقة
عسير	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	جمعية البر الخيرية بالعرين
عسير	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	جمعية البر الخيرية بالمضه
عسير	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	جمعية البر الخيرية بالنماص
عسير	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	جمعية البر الخيرية ببارق
عسير	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	خدمات اجتماعية متنوعة	جمعية البر الخيرية بسراة عبيدة

عسير	جمعية البر الخيرية بطب (ربيعة ورفيدة)	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	887
عسير	جمعية البر الخيرية بمحافظة احد رفيدة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	888
عسير	جمعية البر الخيرية بمركز بحر أبوسكينة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	889
عسير	جمعية البر الخيرية بمركز بني عمرو	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	890
عسير	جمعية البر الخيرية بمركز فنا	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	891
عسير	جمعية البر والخدمات الاجتماعية بختتم بمنطقة عسير	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	892
عسير	جمعية البر الخيرية بمحايل عسير	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	893
عسير	جمعية رعاية الأيتام بمنطقة عسير (اباء)	الأيتام	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	894
عسيلة	الجمعية الخيرية بعسيلة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	895
عفيف	جمعية البر الخيرية بعفيف	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	896
عنيزة	الجمعية الخيرية الصالحية بعنيزة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	897
عنيزة	الجمعية الخيرية لرعاية المعاقين في عنيزة	المعاقون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	898
عنيزة	جمعية البر الخيرية في محافظة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة	899



	عنيزة		الاجتماعية	
عنيزة	الجمعية الخيرية لتيسير الزواج والرعاية الأسرية بعنيزة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	900
عنيزة	جمعية عنيزة الخيرية النسائية	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	901
عنيزة	جمعية عنيزة للتنمية والخدمات الإنسانية	المعاقون	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	902
فرسان	الجمعية الخيرية بفرسان	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	903
فيد	جمعية البر الخيرية بمركز فيد	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	904
فيفا	جمعية البر الخيرية في فيفا	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	905
قلوة	جمعية البر الخيرية بمحافظة قلوة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	906
مرات	الجمعية الخيرية بمرات	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	907
مستورة	جمعية البر الخيرية بمستورة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	908
مكة المكرمة	الجمعية الخيرية ببحرة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	909
مكة المكرمة	الجمعية الخيرية بمحافظة الكامل	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	910
مكة المكرمة	الجمعية الخيرية بمكة المكرمة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	911



مكة المكرمة	الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمكة المكرمة	الأيتام	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	912
مكة المكرمة	الجمعية الخيرية لمساعدة الشباب على الزواج والرعاية الأسرية بمكة المكرمة	الشباب	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	913
مكة المكرمة	جمعية البر الخيرية بأضم	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	914
مكة المكرمة	جمعية البر الخيرية بالحفائر	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	915
مكة المكرمة	جمعية البر الخيرية بالدوقة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	916
مكة المكرمة	جمعية البر الخيرية بدفاق	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	917
مكة المكرمة	جمعية البر الخيرية بعسفان	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	918
مكة المكرمة	جمعية البر الخيرية بمركز رهاط	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	919
مكة المكرمة	جمعية البر بمكة المكرمة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	920
مكة المكرمة	جمعية أم القرى الخيرية النسائية بمكة المكرمة	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	921
مكة المكرمة	جمعية هدية الحاج والمعتمر	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	922
مكة المكرمة	جمعية البر الخيرية بظلم	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	923



مكة المكرمة	مؤسسة هيا بنت سعد السديري الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة مكة المكرمة (كافل)	الأيتام	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	924
مكة المكرمة	جمعية الاحسان والتكافل الاجتماعي	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	925
مكة المكرمة	الجمعية الخيرية بوادي فاطمة بمحافظة الجموم	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	926
مكة المكرمة	الجمعية الخيرية لمساعدة الشباب على الزواج بمكة المكرمة	الشباب	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	927
مكة المكرمة	جمعية البر الخيرية بالغريف	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	928
مكة المكرمة	جمعية البر الخيرية ببني يزيد	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	929
مكة المكرمة	جمعية البر الخيرية بدوقة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	930
مكة المكرمة	جمعية البر الخيرية برهاط	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	931
مكة المكرمة	جمعية البر الخيرية بمركز حقال بمنطقة مكة المكرمة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	932
مكة المكرمة	جمعية البر الخيرية بمدى الشام	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	933
مكة المكرمة	جمعية البر الخيرية بوادي بني عمير وضواحيها	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	934
مكة المكرمة	جمعية البر لقرى جنوب مكة المكرمة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	935



مكة المكرمة	جمعية مراكز الأحياء الخيرية بمكة المكرمة	مراكز الأحياء	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	936
مكة المكرمة	جمعية الخيرية بقرى وادي ستارة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	937
مكة المكرمة	جمعية رضوان الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	938
نجران	جمعية البر بمحافظة يدمة	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	939
نجران	الجمعية الخيرية للخدمات الاجتماعية بنجران	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	940
نجران	جمعية البر الخيرية بجبونا	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	941
نجران	جمعية البر الخيرية بمحافظة بدر الجنوب	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	942
نجران	جمعية البر بمحافظة جبونا	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	943
نجران	المستودع الخيري بالمشعلية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	944
نجران	جمعية البر الخيرية بالخرخير	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	945
وادي الدواسر	جمعية وادي الدواسر الخيرية	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	946
وادي بيه	جمعية البر الخيرية بوادي بيه	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	947
وادي قديد	الجمعية الخيرية بوادي قديد	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة	948



			الاجتماعية	
ينبع البحر	جمعية البر والخدمات الاجتماعية بينبع البحر	خدمات اجتماعية متنوعة	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	949
ينبع البحر	جمعية رضوى الخيرية النسائية	المؤسسات النسائية	مؤسسات الخدمة الاجتماعية	950
أبو عريش	جمعية الاحسان الطبية الخيرية	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	951
الخبر	الجمعية السعودية للسكر والغدد الصماء	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	952
الخبر	مؤسسة البصر الخيرية العالمية	المستشفيات الخيرية	مؤسسات الصحة	953
الدمام	جمعية الرحمة الطبية الخيرية	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	954
الدمام	جمعية السرطان السعودية	المستشفيات الخيرية	مؤسسات الصحة	955
الرياض	الجمعية السعودية الخيرية لوهن العظام	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	956
الرياض	الجمعية السعودية الخيرية لمكافحة السرطان	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	957
الرياض	الجمعية الخيرية لمتلازمة داون (دسكا)	مؤسسات الصحة النفسية والعقلية	مؤسسات الصحة	958
الرياض	الجمعية الخيرية السعودية لمساعدة مرضى الصرع	مؤسسات الصحة النفسية والعقلية	مؤسسات الصحة	959
الرياض	الجمعية الخيرية للتوعية الصحية (حياتنا)	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	960
الرياض	الجمعية السعودية الخيرية للأمراض الوراثية	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	961
الرياض	جمعية الأم ير فهد بن سلمان الخيرية لرعاية مرضى الفشل الكلوي	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	962
الرياض	الجمعية الخيرية لرعاية مرضى الإيدز بمنطقة الرياض	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	963



الرياض	الجمعية السعودية الخيرية لمرضى الزهايمر	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	964
الرياض	جمعية السكري السعودية الخيرية	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	965
الرياض	جمعية سند الخيرية لدعم الأطفال المرضى بالسرطان	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	966
الرياض	جمعية دعم اضطراب فرط الحركة وتشتت الانتباه	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	967
الرياض	هيئة الهلال الأحمر السعودي	الهلال الأحمر	مؤسسات الصحة	968
الرياض	الجمعية الخيرية لصعوبات التعلم	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	969
الطائف	جمعية الطائف الخيرية لرعاية المرضى النفسيين	مؤسسات الصحة النفسية والعقلية	مؤسسات الصحة	970
الطائف	جمعية الملاذ الخيرية للصحة النفسية	مؤسسات الصحة النفسية والعقلية	مؤسسات الصحة	971
القصيم	الجمعية السعودية الخيرية لمرضى الكبد "كبدك"	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	972
المدينة المنورة	جمعية اطباء طيبة الطبية الخيرية	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	973
المدينة المنورة	جمعية الرعاية الصحية الخيرية بالمدينة المنورة	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	974
المدينة المنورة	جمعية المدينة لأعراض الدم الوراثية	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	975
جدة	الجمعية السعودية الخيرية لأصدقاء مرضى الثلاسيميا والأنيميا المنجلية	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	976
جدة	الجمعية الوطنية الخيرية للدم بمنطقة مكة المكرمة	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	977
جدة	جمعية أصدقاء القلب الخيرية بجدة	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	978
جدة	جمعية أصدقاء مرضى السكر	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	979



	الخيرية			
جدة	جمعية الايمان لرعاية مرضى السرطان الخيرية بجدة	المستشفيات الخيرية	مؤسسات الصحة	980
جدة	جمعية زمزم للخدمات الصحية والتطوعية الخيرية	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	981
جدة	الجمعية السعودية الخيرية لمرضى الايدز	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	982
جدة	جمعية اصدقاء مرضى الزهايمر الخيرية بمحافظة جدة	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	983
جدة	جمعية اصدقاء مرضى السكر الخيرية بمنطقة مكة المكرمة	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	984
جدة	الجمعية الطبية الخيرية	المستشفيات الخيرية	مؤسسات الصحة	985
مكة المكرمة	الجمعية الخيرية لتعزيز الصحة بمنطقة مكة المكرمة	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	986
مكة المكرمة	الجمعية الخيرية لرعاية المصابين بالأمراض المزمنة بالعاصمة المقدسة	مؤسسات صحية متخصصة	مؤسسات الصحة	987

ملحق رقم (٣)

الملخص باللغة الانجليزية

The study aimed to identify the impact of applying knowledge management of the performance of leader's in voluntary organizations in Saudi Arabia kingdom. The research adopts descriptive analytical & historical approach, the researcher designed a questionnaire contained three topics which were: 1) knowledge management requirements, 2) knowledge management operations, 3) leader's performance. The study sample consisted from (508) leaders from voluntary organizations in Saudi Arabia kingdom. The research hypotheses are as follows: 1) there is statistically significant relation between knowledge management requirements and knowledge management operations in voluntary organizations in Saudi Arabia kingdom, 2) there is statistically significant relation between knowledge management requirements and leader's performance in voluntary organizations in Saudi Arabia kingdom, 3) there is statistically significant relation between knowledge management operations and leader's performance in voluntary organizations in Saudi Arabia kingdom. The researcher reached the following findings: 1) Availability of knowledge management requirements (technology structure, organizational culture, effective leadership, organizational structure) in voluntary organizations in Saudi Arabia kingdom, 2) Availability of knowledge management operations (knowledge acquire, knowledge storing, knowledge distribution, knowledge application) in voluntary organizations in Saudi Arabia kingdom, 3) high level of strategic, operating planning and leaders solve problems in creative ways, 4) there is statistically significant relation between knowledge management requirements and knowledge management operations and leaders

performance. The study recommended that the organizations must offer software programs to acquire knowledge, and provide website that display the operations.

جدول رقم (٤٤)
قائمة محكمي الاستبانة

اسم المحكم	التخصص
د. عبد الملك المخلافي	إدارة عامة - موارد بشرية
د. ابراهيم بن عبدالله الصفيان	الإدارة العامة - الاحصاء التطبيقي
د. منصور بن عبد العزيز المعشوق	الإدارة العامة - الاحصاء التطبيقي
د. طلال خالد الفضل	الإدارة العامة - الاحصاء التطبيقي
د. طارق حسن الأم بن	الإدارة العامة - الاحصاء التطبيقي
د. محمد عبد المنعم محمد ابراهيم	إدارة الأعمال
أ.د. اسماعيل طارق	إدارة الأعمال
د. نرمين فضل عدوان	أصول تربوية (إدارة)
د. خليل عبد الفتاح حماد	مناهج وطرق تدريس
د. محمد هاشم أغا	إدارة أعمال



+966505710096
ammg96@gmail.com
ammg96 ammg96
abdullahaljuaid

ص.ب 12757 الرمز البريدي: 2156 مكة المكرمة