

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

الفصل الأول
 الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول
 الإطار المنهجي للدراسة

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

الفصل الأول
الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة الدراسة :

تواجه سائر دول العالم مجموعة من التحولات العميقة والتغيرات المتسارعة، وتأتي ثورة المعلومات في مقدمة هذه التحولات، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة عبر مختلف وسائل الاتصال.

لقد مهدت ثورة المعلومات لظهور مجتمع المعرفة، ذلك المجتمع الذي تتسابق فيه الدول وتتصارع لتملك أكبر قدر من المعارف والمعلومات، بعدما تأكد لها أن من ينتج المعرفة هو المؤهل للقيادة، ومن يملك زمام القيادة هو المقدر على الاختيار واتخاذ القرار.

وبذلك أصبحت المعلوماتية هي الحد الجديد لتوازنات القوى في النظام العالمي خلال القرن الحادي والعشرين والعامل الحاسم فيه، وغدت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، والمورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال بقوة العمل، فهي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة أو مشكلة الندرة، وهي المورد الوحيد المستخدم الذي يبني التراكم ولا يتناقص بالاستخدام⁽¹⁾.

وفي ضوء هذه الحقيقة بدأت المنظمات تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابهة هذه التحديات بطرق إبداعية، فكانت إدارة المعرفة هي الآلية التي اعتمدها لتحقيق السبق في مجابهة هذه التحديات، وذلك بوصفها تطوراً فكرياً في عالم الاعمال ينبغي اعتماده من قبل المنظمات لكي تبذل

(1) العلي، عبد الستار وآخرون . 2006 . المدخل إلى إدارة المعرفة . عمان . الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع . ص. 26.

وتحقق السبق التنافسي في هذا المجال، فضلاً عن النجاح التنافسي في عالم الأعمال، وانطلاقاً من أن إدارة المعرفة هي البيئة الجديدة التي تحتل على الإبداع والابتكار والتجديد⁽²⁾.

مشكلة الدراسة:

يعد ديوان البلاط السلطاني أحد أهم المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان، ويسعى الديوان لأن يكون دائماً في طليعة المؤسسات الحكومية التي تطبق الأساليب الإدارية الحديثة باعتباره قدوة للمؤسسات السلطانية. وقد أجرت الباحثة مقابلات استطلاعية مع العديد من مديري ديوان البلاط السلطاني، وخلصت من هذه المقابلات أن هناك رغبة قوية لدى هؤلاء المديرين في تطوير أداء الديوان من خلال تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة خاصةً في مجال إدارة المعرفة لكنهم يشككون في إمكانية تطبيقه لعدم توافر المتطلبات اللازمة لهذا التطبيق.

أيضاً لاحظ الباحث من خلال هذه المقابلات الاستطلاعية أن هناك مبادرات فردية لتطبيق إدارة المعرفة من جانب رؤساء بعض الوحدات التنظيمية وأن أداء هذه الوحدات قد تطور وصار أفضل كثيراً.

من هنا تتبلور مشكلة هذا البحث في محاولة دراسة إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني كأحد المناهج الإدارية الحديثة التي إستخدمتها الدول المتقدمة لمواجهة تحديات عصر العولمة، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر كلٍ من المتطلبات التنظيمية والبشرية والتقنية والثقافة التنظيمية اللازمة لإدارة المعرفة بهذه المؤسسة الحكومية الهامة، ومن ثم تقديم نموذجاً عملياً مقترحاً

(2) الكبيسي، عامر حضير . 2004. إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.ص.15.

لتطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني بهدف رفع كفاءة الأداء في هذه المنظمة الحكومية، وتعميم التجربة في باقي المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة في التساؤل التالي :

" ما هي إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني؟ "

أهمية الدراسة :

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى أهمية موضوعها، حيث يعد موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الحديثة نسبياً في الأدبيات الإدارية، ومن ثم هناك ندرة نسبية في الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع بمنظمات الأعمال العربية خاصة المنظمات الحكومية، ومن ثم يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في هيكل المعرفة من خلال تأطيرها للأساليب ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال مساهمتها للمجتمع الدراسة بتناولها لأهم المتطلبات اللازمة لتوافرها لتطبيق إدارة المعرفة وخاصة تقديم نموذج عملي لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية بسلطنة عُمان بهدف رفع كفاءة أداؤها، ومراقبة تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.

فرضيات الدراسة :

يمكن صياغة الفرضيات التالية لاختبار مدى صحتها من خلال الدراسة والمسح الميداني:

الفرضية الرئيسية (H_0) : عدم إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني.

وينبثق من هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي :

1. الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}) : عدم توافر المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بديوان

البلاط السلطاني.

لتطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني بهدف رفع كفاءة الأداء في هذه المنظمة الحكومية، وتعميم التجربة في باقي المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة في التساؤل التالي :

" ما هي إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني؟ "

أهمية الدراسة :

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى أهمية موضوعها، حيث يعد موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الحديثة نسبياً في أدبيات الإدارة، ومن ثم هناك ندرة نسبية في الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع بمنظمات الأعمال خاصة المنظمات الحكومية، ومن ثم يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في هيكل المعرفة من خلال تأثيرها للأدبيات ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال مساهمتها للمجتمع الدراسة بتناولها لأهم المتطلبات اللازم توافرها لتطبيق إدارة المعرفة كخطوة تقدم أفقاً عملياً لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية بسلطنة عُمان بهدف رفع كفاءة أدائها، ومواكبة تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.

فرضيات الدراسة :

يمكن صياغة الفرضيات التالية لاختبار مدى صحتها من خلال الدراسة والمسح الميداني:

الفرضية الرئيسية (H_0): عدم إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني.

وينبثق من هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي :

1. الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): عدم توافر المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بديوان

البلاط السلطاني.

لتطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني بهدف رفع كفاءة الأداء في هذه المنظمة الحكومية، وتعميم التجربة في باقي المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة في التساؤل التالي :

" ما هي إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني؟ "

أهمية الدراسة :

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى أهمية موضوعها، حيث يعد موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الحديثة نسبياً في الهيئات الإدارية، ومن ثم هناك ندرة نسبية في الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع بمنظمات الأعمال العربية خاصة المنظمات الحكومية، ومن ثم يأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في هيكل المعرفة من خلال تأطيرها للأدبيات ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال مساهمتها للمجتمع الدراسة بتناولها لأهم المتطلبات اللازمة لتوافرها لتطبيق إدارة المعرفة ومعالجة ثقلها الفرج عملي لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية بسلطنة عُمان بهدف رفع كفاءة أدائها، ومواكبة تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.

فرضيات الدراسة :

يمكن صياغة الفرضيات التالية لاختبار مدى صحتها من خلال الدراسة والمسح الميداني:

الفرضية الرئيسية (H_0) : عدم إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني.

وينبثق من هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي :

1. الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}) : عدم توافر المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بديوان

البلاط السلطاني.

لتطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني بهدف رفع كفاءة الأداء في هذه المنظمة الحكومية، وتعميم التجربة في باقي المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة في التساؤل التالي :

" ما هي إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني؟ "

أهمية الدراسة :

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى أهمية موضوعها، حيث يعد موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الحديثة نسبياً في أدبيات الإدارة، ومن ثم هناك ندرة نسبية في الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع بمنظمات الأعمال المحلية خاصة المنظمات الحكومية، ومن ثم يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في هيكل المعرفة من خلال تأكيدها للأبحاث ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما تقدمه المجتمع الدراسة بتناولها لأهم المتطلبات اللازمة لتوافرها لتطبيق إدارة المعرفة وحاولت تقديم نموذج عملي لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية بسلطنة عُمان بهدف رفع كفاءة أدائها، ومراقبة تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.

فرضيات الدراسة :

يمكن صياغة الفرضيات التالية لاختبار مدى صحتها من خلال الدراسة والمسح الميداني:

الفرضية الرئيسية (H_0) : عدم إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني.

وينبثق من هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي :

1. الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}) : عدم توافر المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بديوان

البلاط السلطاني.

2. الفرضية الفرعية الثانية (H02) : عدم توافر المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني.

3. الفرضية الفرعية الثالثة (H03) : عدم توافر المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني.

4. الفرضية الفرعية الرابعة (H04) : عدم توافر متطلبات الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني.

تساؤلات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

1. مامدى توافر المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني؟
2. مامدى توافر المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني؟
3. مامدى توافر المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني؟
4. مامدى توافر الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني؟
5. كيفية الاستفادة من منهج إدارة المعرفة لتطوير أسلوب الادارة في المنظمات الحكومية بسلطنة

عمان لمواكبة العصر ومتطلباته؟

للإجابة على هذه التساؤلات والتثبت من صحة فرضيات الدراسة سيتم تخصيص محور لكل

فرضية أو تساؤل، أما التساؤل الخامس والخاص بكيفية الاستفادة من منهج إدارة المعرفة لتطوير

أسلوب الادارة في المنظمات الحكومية فسيتم الاجابة عليه من خلال توصيات الدراسة.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مايلي :

1. تحديد إمكانية تطبيق إدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني من خلال التعرف على مدى توافر أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.
2. بلورة أنموذج عملي مقترح لتطبيق إدارة المعرفة يلائم بيئة الإدارة الحكومية بسلطنة عُمان.
3. التوصل إلى نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها لتحسين أداء المنظمات الحكومية بسلطنة عُمان من أجل تلبية متطلبات المواطنين وتحديدات عصر العولمة .
4. تحديد كيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تطوير الإدارة في المنظمات الحكومية في دولة من دول العالم الثالث النامية مثل سلطنة عمان لمواجهة العصر ومتطلباته.

منهجية البحث :

سيلاحظ الباحث إلى استخدام منهجين للبحث العلمي هما:

1. المنهج الوثائقي (المكتبي) Documentary approach :

هذا المنهج يستند إلى تحليل أدبيات البحث من مراجع أساسية، وأخرى ثانوية من أجل إعداد الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة.

2. المنهج الوصفي التحليلي The descriptive analytical approach :

تم استخدام هذا المنهج لدراسة إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني ، ويهتم هذا

المنهج بفحص وتحليل الظاهرة محل الدراسة من خلال جمع البيانات عنها بهدف الوصول إلى

تعميمات على الواقع الملموس.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية : العام الجامعي 2012-2014 م.

الحدود المكانية : تقتصر هذه الدراسة على ديوان البلاط السلطاني، ومقره مدينة مسقط بسلطنة عُمان

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على موضوع "إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط

السلطاني " ، وقد تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول على النحو التالي :

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع : عرض ومناقشة النتائج

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

مصطلحات الدراسة :

المعرفة لغةً:

تشتق كلمة معرفة من الفعل (عَرَفَ) ومعنى إدراكه بحاسة من الحواس، فكلمة

"المعرفة" تدل على إدراك الشيء بتفكير وتدبر لأثره والإدراك يكون عن طريق الحواس الخمس،

وعندما يتحقق للإنسان إدراك جزء من أجزاء علم ما فإنه يصبح عارفاً بذلك الشيء، ويتحقق له

معرفة حقيقة ذلك الجزء تحقيقاً أم تجريباً أو ملاحظة⁽¹⁾.

(1) مجد الدين بن يعقوب الفيروز آبادي، 1996. القاموس المحيط، ج3، بيروت: دار إحياء التراث العربي، ص. 595.

المعرفة إصطلاحاً:

هي القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواء كانت ضمنية أم ظاهرة لاداء المهام بانقان وتمييز عالٍ يساعد في ديمومة الخبرة التنافسية للمنظمة⁽¹⁾.

المعرفة إجرائياً:

هي مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي يمكن تنظيمها ومعالجتها بحيث تكون قابلة للاستخدام في حل المشكلات التي تواجه ديوان البلاط السلطاني.

المعرفة الضمنية:

هي المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والكسبية من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها كونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة⁽²⁾.

المعرفة الصريحة:

هي المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الاخرين، والتي تتعلق بالبيانات والمعلومات الظاهرية وكذلك بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية... إلخ والمختزنة في ملفات وسجلات المنظمة⁽³⁾.

الإدارة:

هي النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المحتملة لتحقيق

هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة⁽⁴⁾.

(1) نجم، عبود نجم . 2005. إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " . عمان : دار الوراق للنشر والتوزيع.ص.2.

(2) حجازي، هيثم علي. 2005. إدارة المعرفة " مدخل نظري " . عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.ص.66.

(3) المرجع نفسه.ص.67.

(4) النعيم، أحمد عبدالعزيز . 2006. مبادئ الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية. ص.12.

إدارة المعرفة :

إدارة المعرفة اصطلاحاً :

هي مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول ومعلومات المنظمة بما في ذلك قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين⁽¹⁾.

إدارة المعرفة إجرائياً:

هي مجموعة العمليات التي يتم بموجبها الحصول على المعرفة لتوزيعها ونشرها وتحليلها وفهمها وتوظيفها وتداولها والمشاركة فيها بديوان البلاط السلطاني بهدف تفعيل كفاءة الأداء وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين ومواجهة تحديات العولمة.

ديوان البلاط السلطاني:

وزارة من الوزارات القيادية ذات السيادة والاستقلالية التامة ومقره مدينتا مسقط وصلالة ، ووجوده أساسي في التشكيل الوزاري حيث يتمتع بسلطة قوية بحكم الدعم المباشر له من جلالة السلطان ، وهو أهم أداة لتنفيذ الأوامر السلطانية ويسعى جاهداً إلى دعم ومساعدة المواطنين.

سلطنة عمان⁽²⁾:

تشغل سلطنة عمان الركن الجنوبي الشرقي من شبة الجزيرة العربية ويحدها بحر عمان من الشمال الشرقي والمحيط الهندي من الجنوب الشرقي، وترتبط السلطنة في حدودها البرية مع المملكة العربية السعودية من الغرب والجمهورية اليمنية من الجنوب الغربي بينما تحدها من الشمال دولة الإمارات العربية المتحدة، وتبلغ مساحة سلطنة عمان 309501 كم².

(1) Hackett. 2003. *Brian Beyond Knowledge " New Ways to Work and learn*. New York: The Conference Board.

(2) <https://www.ita.gov.om>

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية :

الدراسة الأولى: دراسة الصباغ (2002) وعنوانها : إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمصطلح إدارة المعرفة وتحديد مكوناته وتحديد العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، وإظهار الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المجتمعات والمنظمات، وخاصة دورها في تحقيق التقدم التنافسي للمجتمع أو للمنظمة.

إستخدم الباحث منهج الدراسة الوصفي السحي للنتائج العلمية المنشورة إلكترونياً أو ورقياً، وكذلك مسح الدوريات للبحث عما نشر عن هذا الموضوع، إما مجتمع الدراسة فكان عينة عشوائية من مرتادي مكتبة جامعة قطر المذكور لإجراء الدراسة عن مصادر المعلومات المتاحة في قواعد البيانات الإلكترونية التي تملكها مكتبة الجامعة، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من العينة العشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- تحتاج إدارة المعرفة إلى مهارات وطرق جديدة لتنفيذها وهي حقول جديدة نسبياً يتم تطوير طرقها بشكل جيد.
- إن 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.

(1) الصباغ ، عماد عبد الوهاب. 2002 . إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات . (دراسة منشورة) . جامعة قطر.

- لازالت المجتمعات العربية قاصرة عن إدماج إدارة المعرفة بشكل كامل في فعاليتها وقراراتها المجتمعية.
- إن الاستفادة من المعرفة الضمنية - المتمثلة في خبرات وتجارب العاملين، وطرقهم الخاصة في الأداء - تكاد شبه معدومة في المنظمات العربية، لعدم تهيئة الفرص المناسبة للإفصاح عنها، وتحويلها إلى معرفة صريحة بسبب غياب المسارات اللازمة لاستخلاصها وتنقيحها وتنظيمها وتخزينها في مستودعات المعرفة، والسيوع ثقافة تنظيمية تُغلب الأداء الفردي والأنانية على قيم العمل الجماعي والإيثار، بالإضافة لغياب محفزات العمل الإبداعي.
- وتختلف الدراسة الحالية التي نحن بصددتها عن دراسة الصباغ في الآتي :
- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني من خلال دراسة مدى توافر متطلبات التطبيق في الديوان، بينما هدفت دراسة الصباغ إلى إظهار الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في إرساء مجتمع المعلومات، ودورها في تحقيق التقدم التنافسي للمجتمع أو للمنظمة.
- استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لأنها دراسة ميدانية، بينما استخدمت دراسة الصباغ منهج الدراسة الوصفي المسحي للنتائج العلمية المشوبة إلكترونياً أو ورقياً لأنها دراسة نظرية.
- خلص الصباغ إلى أن المجتمعات العربية لازالت قاصرة عن إدماج إدارة المعرفة بشكل كامل في فعاليتها وقراراتها المجتمعية، بينما يتطلع الباحث إلى الخروج بنتائج ومعطيات تشير إلى إمكانية تطبيق وإدماج إدارة إدارة المعرفة بشكل كامل في فعاليات وقرارات منظماتنا ومجتمعاتنا العربية من خلال توافر متطلبات إدارة المعرفة واستحداث أنموذج التطبيق المناسب للبيئة المحلية.

الدراسة الثانية: دراسة الملاك والأثري (2002) وعنوانها: إدارة المعرفة ودورها في دعم الأداء

والمهارات التنموية للمنظمات⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة على تطوير أداء المنظمات والعاملين فيها، والتحقق من

مدى وجود نظام لإدارة المعرفة في مؤسسات الكويت العامة والخاصة، وقد استخدم الباحثان المنهج

الوصفي، وقاما بتوزيع استبانة الدراسة على (108) مؤسسة حكومية وخاصة في الكويت.

من أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن غالبية العاملين في القطاعين الحكومي والخاص يرون أن إدارة المعرفة تعد من أهم المناهج الإدارية الحديثة والمهمة لتطوير أداء ونمو منظماتهم.
- أن المصادر الرئيسية لتكوين المنظمة بالمعارف والخبرات تتضمن العاملين وخبرات المنظمة، إضافة إلى معارف وخبرات العملاء والموردين والمجالات والمؤتمرات.
- أن غالبية العاملين في القطاعين يرون أن المعرفة والخبرة هي مصدر قوة لهم وهي شيء خاص بهم ويحمونها لحماية مراكزهم الوظيفية.
- أن أهم الوسائل المستخدمة لتسهيل عملية المشاركة في المعارف والخبرات هي النشرات والمجلات الداخلية.
- أن أهم الآثار التنموية لنظام إدارة المعرفة في المؤسسات الكويتية هي زيادة نسبة تعلم العاملين وتهيئة بيئة عمل سليمة تسهل عملية تبادل المعارف والخبرات واستخدام نظام الجودة المرشحة Quality Benchmarking لمعرفة وضعهم مقارنة بالمؤسسات الأخرى، إضافة إلى تغيير توجهات وسلوكيات العاملين حتى يتقبلوا عملية المشاركة في المعارف والخبرات.

(1) الملاك، ساهرة والأثري، أحمد . 2002. "إدارة المعرفة ودورها في دعم الأداء والمهارات التنموية للمنظمات". مجلة مستقبل التربية

العربية. الكويت: المركز العربي للتعليم والتنمية. ج 8. ع 26. يناير. ص. 21.

الدراسة الثانية: دراسة الملاك والأثري (2002) وعنوانها: إدارة المعرفة ودورها في دعم الأداء

والمهارات الحيوية للمنظمات⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة على تطوير أداء المنظمات والعاملين فيها، والتحقق من

مدى وجود نظام لإدارة المعرفة في مؤسسات الكويت العامة والخاصة، وقد استخدم الباحثان المنهج

الوصفي، وقاما بتوزيع استبانة الدراسة على (108) مؤسسة حكومية وخاصة في الكويت.

من أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن غالبية العاملين في القطاعين الحكومي والخاص يرون أن إدارة المعرفة تعد من أهم المناهج

الإدارية الحديثة المهمة لتطوير أداء وتنمو مؤسساتهم.

- أن المصادر الرئيسية لتزويد المنظمة بالمعارف والخبرات تتضمن العاملين وخبرات المنظمة، إضافةً

إلى معارف وخبرات العملاء والموردين والمجالات والمؤتمرات.

- أن غالبية العاملين في القطاعين يرون أن المعرفة والخبرة هي مصدر قوة لهم وهي شيء خاص بهم

ويحمونها لحماية مراكزهم الوظيفية.

- أن أهم الوسائل المستخدمة لتسهيل عملية المشاركة في المعارف والخبرات هي النشرات والمجلات

الداخلية

- أن أهم الآثار التنموية لنظام إدارة المعرفة في المؤسسات الكويتية هي زيادة نسبة تعلم العاملين

وتهيئة بيئة عمل سليمة تسهل عملية تبادل المعارف والخبرات، واستخدام نظام الجودة المرشحة

Quality Benchmarking لمعرفة وضعهم مقارنة بالمؤسسات الأخرى، إضافةً إلى تغيير توجهات

وسلوحيات العاملين حتى يتقبلوا عملية المشاركة في المعارف والخبرات.

(1) الملاك، ساهرة والأثري، أحمد . 2002. "إدارة المعرفة ودورها في دعم الأداء والمهارات التنموية للمنظمات". مجلة مستقبل التربية

العربية. الكويت: المركز العربي للتعليم والتنمية. ج 8. ع 26. يناير. ص. 21.

الدراسة الثانية: دراسة الملاك والأثري (2002) وعنوانها: إدارة المعرفة ودورها في دعم الأداء والمهارات التنموية للمنظمات⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة على تطوير أداء المنظمات والعاملين فيها، والتحقق من مدى وجود نظام لإدارة المعرفة في مؤسسات الكويت العامة والخاصة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وقاما بتوزيع استبانة الدراسة على (108) مؤسسة حكومية وخاصة في الكويت.

- من أهم نتائج هذه الدراسة:
- أن غالبية العاملين في القطاعين الحكومي والخاص يرون أن إدارة المعرفة تعد من أهم المناهج الإدارية الحديثة والمهمة لتطوير أداء ونمو منظماتهم.
 - أن المصادر الرئيسية لتزويد المنظمة بالمعارف والخبرات تتضمن العاملين وخبرات المنظمة، إضافة إلى معارف وخبرات العملاء والموردين والمجالس والمؤسسات.
 - أن غالبية العاملين في القطاعين يرون أن المعرفة والخبرة هي مصادر قوة لهم وهي شيء خاص بهم ويحمونها لحماية مراكزهم الوظيفية.
 - أن أهم الوسائل المستخدمة لتسهيل عملية المشاركة في المعارف والخبرات هي النشرات والمجلات الداخلية.
 - أن أهم الآثار التنموية لنظام إدارة المعرفة في المؤسسات الكويتية تعني زيادة نسبة تعلم العاملين وتهيئة بيئة عمل سليمة تسهل عملية تبادل المعارف والخبرات، واستخدام نظام الجودة المرشحة Quality Benchmarking لمعرفة وضعهم مقارنة بالمؤسسات الأخرى، إضافة إلى تغيير توجهات وسلوكيات العاملين حتى يتقبلوا عملية المشاركة في المعارف والخبرات.

(1) الملاك، ساهرة والأثري، أحمد . 2002. "إدارة المعرفة ودورها في دعم الأداء والمهارات التنموية للمنظمات". مجلة مستقبل التربية العربية. الكويت: المركز العربي للتعليم والتنمية. ج 8، ع 26، يناير. ص. 21.

الدراسة الثانية: دراسة الملاك والأثري (2002) وعنوانها: إدارة المعرفة ودورها في دعم الأداء

والمهارات الحيوية للمنظمات⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة على تطوير أداء المنظمات والعاملين فيها، والتحقق من

مدى وجود نظام لإدارة المعرفة في مؤسسات الكويت العامة والخاصة، وقد استخدم الباحثان المنهج

الوصفي، وقاما بتوزيع استبانة الدراسة على (108) مؤسسة حكومية وخاصة في الكويت.

من أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن غالبية العاملين في القطاعين الحكومي والخاص يرون أن إدارة المعرفة تعد من أهم المناهج

الإدارية الحديثة المهمة لتطوير أداء وتميز مؤسساتهم.

- أن المصادر الرئيسية لتزويد المنظمة بالمعارف والخبرات تتضمن العاملين وخبرات المنظمة، إضافةً

إلى معارف وخبرات العملاء والموردين والمجالات والمؤتمرات.

- أن غالبية العاملين في القطاعين يرون أن المعرفة والخبرة هي مصدر قوة لهم وهي شيء خاص بهم

ويحمونها لحماية مراكزهم الوظيفية.

- أن أهم الوسائل المستخدمة لتسهيل عملية المشاركة في المعارف والخبرات هي النشرات والمجلات

الداخلية

- أن أهم الآثار التنموية لنظام إدارة المعرفة في المؤسسات الكويتية هي زيادة نسبة تعلم العاملين

وتهيئة بيئة عمل سليمة تسهل عملية تبادل المعارف والخبرات، واستخدام نظام الجودة المرشحة

Quality Benchmarking لمعرفة وضعهم مقارنة بالمؤسسات الأخرى، إضافةً إلى تغيير توجهات

وسلوحيات العاملين حتى يتقبلوا عملية المشاركة في المعارف والخبرات.

(1) الملاك، ساهرة والأثري، أحمد . 2002. "إدارة المعرفة ودورها في دعم الأداء والمهارات التنموية للمنظمات". مجلة مستقبل التربية

العربية. الكويت: المركز العربي للتعليم والتنمية. ج 8. ع 26. يناير. ص. 21.

الدراسة الثانية: دراسة الملاك والأثري (2002) وعنوانها: إدارة المعرفة ودورها في دعم الأداء

والمهارات التنموية للمنظمات⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة على تطوير أداء المنظمات والعاملين فيها، والتحقق من

مدى وجود نظام لإدارة المعرفة في مؤسسات الكويت العامة والخاصة، وقد استخدم الباحثان المنهج

الوصفي، وقاما بتوزيع استبانة الدراسة على (108) مؤسسة حكومية وخاصة في الكويت.

من أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن غالبية العاملين في القطاعين الحكومي والخاص يرون أن إدارة المعرفة تعد من أهم المناهج

الإدارية الحديثة والمهمة لتطوير أداء ونمو منظماتهم.

- أن المصادر الرئيسية لتزويد المنظمة بالمعارف والخبرات تتضمن العاملين وخبرات المنظمة، إضافةً

إلى معارف وخبرات العملاء والموردين والمجلات والمؤتمرات.

- أن غالبية العاملين يرون أن المعرفة والخبرة هي مصادر قوة لهم وهي شيء خاص بهم

ويحمونها لحماية مراكزهم الوظيفية.

- أن أهم الوسائل المستخدمة لتسهيل عملية المشاركة في المعارف والخبرات هي المنشورات والمجلات

الداخلية.

- أن أهم الآثار التنموية لنظام إدارة المعرفة في المؤسسات الكويتية هي زيادة نسبة تعلم العاملين

وتهيئة بيئة عمل سليمة تسهل عملية تبادل المعارف والخبرات، واستخدام نظام الجودة المصنعة

Quality Benchmarking لمعرفة وضعهم مقارنة بالمؤسسات الأخرى، إضافةً إلى تغيير توجهات

وسلو كيات العاملين حتى يتقبلوا عملية المشاركة في المعارف والخبرات.

(1) الملاك، ساهرة والأثري، أحمد . 2002. "إدارة المعرفة ودورها في دعم الأداء والمهارات التنموية للمنظمات". مجلة مستقبل التربية

العربية . الكويت: المركز العربي للتعليم والتنمية. ج 8، ع 26، يناير، ص. 21.

الدراسة الثانية: دراسة الملاك والأثري (2002) وعنوانها: إدارة المعرفة ودورها في دعم الأداء

والمهارات التنموية للمنظمات⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة على تطوير أداء المنظمات والعاملين فيها، والتحقق من

مدى وجود نظام لإدارة المعرفة في مؤسسات الكويت العامة والخاصة، وقد استخدم الباحثان المنهج

الوصفي، وقاما بتوزيع استبانة الدراسة على (108) مؤسسة حكومية وخاصة في الكويت.

من أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن غالبية العاملين في القطاعين الحكومي والخاص يرون أن إدارة المعرفة تعد من أهم المناهج

الإدارية الحديثة والمهمة لتطوير أداء ونمو منظماتهم.

- أن المصادر الرئيسية لتزويد المنظمة بالمعارف والخبرات تتضمن العاملين وخبرات المنظمة، إضافةً

إلى معارف وخبرات العملاء، الموردین والمجلات والمقررات.

- أن غالبية العاملين في القطاعين يرون أن المعرفة والخبرة هي مصدر قوة لهم وهي شيء خاص بهم

ويحمونها لحماية مراكزهم الوظيفية.

- أن أهم الوسائل المستخدمة لتسهيل عملية المشاركة في المعارف والخبرات هي النشرات والمجلات

الداخلية

- أن أهم الآثار التنموية لنظام إدارة المعرفة في المؤسسات الكويتية هي زيادة نسبة تعلم العاملين

وتهيئة بيئة عمل سليمة تسهل عملية تبادل المعارف والخبرات واستخدام نظام الجودة المرجعية

Quality Benchmarking لمعرفة وضعهم مقارنة بالمؤسسات الأخرى، إضافةً إلى تغيير توجهات

وسلوكيات العاملين حتى يتقبلوا عملية المشاركة في المعارف والخبرات.

(1) الملاك، ساهرة والأثري، أحمد . 2002. "إدارة المعرفة ودورها في دعم الأداء والمهارات التنموية للمنظمات". مجلة مستقبل التربية

العربية. الكويت: المركز العربي للتعليم والتنمية. ج 8، ع 26. يناير. ص. 21.

الدراسة الثانية: دراسة الملاك والأثري (2002) وعنوانها: إدارة المعرفة ودورها في دعم الأداء والمهارات التنموية للمنظمات⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة على تطوير أداء المنظمات والعاملين فيها، والتحقق من مدى وجود نظام لإدارة المعرفة في مؤسسات الكويت العامة والخاصة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وقاما بتوزيع استبانة الدراسة على (108) مؤسسة حكومية وخاصة في الكويت.

- من أهم نتائج هذه الدراسة:
- أن غالبية العاملين في القطاعين الحكومي والخاص يرون أن إدارة المعرفة تعد من أهم المناهج الإدارية الحديثة المهمة لتطوير أداء ونمو منظماتهم.
 - أن المصادر الرئيسية لمرور المعرفة بالمعارف والخبرات تتضمن العاملين وخبرات المنظمة، إضافة إلى معارف وخبرات العملاء، الموردون والمجالات والمؤتمرات.
 - أن غالبية العاملين في القطاعين يرون أن المعرفة والخبرة هي مصدر قوة لهم وهي شيء خاص بهم ويحمونها لحماية مراكزهم الوظيفية.
 - أن أهم الوسائل المستخدمة لتسهيل عملية المشاركة في المعارف والخبرات هي النشرات والمجلات الداخلية
 - أن أهم الآثار التنموية لنظام إدارة المعرفة في المؤسسات الكويتية هي زيادة نسبة تعلم العاملين وتهيئة بيئة عمل سليمة تسهل عملية تبادل المعارف والخبرات، واستخدام نظام الجودة المرشحة Quality Benchmarking لمعرفة وضعهم مقارنة بالمؤسسات الأخرى، إضافة إلى تغيير توجهات وسلوكيات العاملين حتى يتقبلوا عملية المشاركة في المعارف والخبرات.

(1) الملاك، ساهرة والأثري، أحمد . 2002. "إدارة المعرفة ودورها في دعم الأداء والمهارات التنموية للمنظمات". مجلة مستقبل التربية

- وتختلف الدراسة الحالية التي نحن بصددتها عن دراسة الملاك والأثري في الآتي :
- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني من خلال دراسة مدى توافر متطلبات التطبيق في الديوان، بينما هدفت دراسة الملاك والأثري إلى بيان أثر إدارة المعرفة على تطوير أداء المنظمات والعاملين فيها، والتحقق من مدى وجود نظام لإدارة المعرفة في مؤسسات الكويت العامة والخاصة.
 - خلصت دراسة الملاك والأثري إلى أن محالية العاملين في المنظمات المبحوثة يرون أن المعرفة والخبرة هي مصدر قوة لهم وهي شيء خاص بهم ويحمونها لحماية مراكزهم الوظيفية، بينما يتطلع الباحث إلى تقديم نموذج علمي حديث لتطبيق إدارة المعرفة يقوم على المشاركة والتعاون والاستفادة من المعرفة الحديثة كمصدر قوة وتميز للمجتمع العمالي ككل.
- الدراسة الثالثة: دراسة أبوفارة (2004) وعنوانها: العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء⁽¹⁾
- هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور المعرفة في تحقيق وتعزيز كفاءة وفاعلية المنظمة الحديثة، وبناء نموذج متكامل ومناسق لآلية التأثيرات والعلاقات بين المدخلات المعرفية والعمليات المعرفية والمخرجات المعرفية (الأداء).
- توصلت الدراسة إلى أهمية توجيه المنظمات الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة مما يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات، ومن إدارة المعلومات، ويوفر لها نظاماً دقيقاً وفعالاً لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمنظمة وفي إمكانياتهم وقدراتهم واتجاهاتهم .

(1) أبوفارة، يوسف. 2004. العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء . بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع

"إدارة المعرفة في العالم العربي" . عمان : جامعة الزيتونة.

كما توصلت الدراسة إلى أن نجاح المنظمة الحديثة في اختيار المدخلات المعرفية وتنفيذ العمليات المعرفية بصورة فاعلة وكفاءة سيؤدي إلى أداء متميز في صورة مخرجات معرفية متميزة وتحقيق قيمة عالية، وتلعب التغذية العكسية دوراً أساسياً وجوهرياً في تحقيق التحسين المستمر والتطوير الدائم للمدخلات المعرفية، وهذا ينعكس بصورة تلقائية على الأداء في أشكال مختلفة من المخرجات المعرفية المتميزة .

وقد أوصت هذه الدراسة بعقد دورات تدريبية في المنظمة لتعريف المستويات الإدارية المختلفة والعاملين بهذا النوع المعرفي المتجدد (إدارة المعرفة) ، وأن تعقد هذه الدورات التدريبية على أيدي خبراء متخصصين في هذا الحقل.

تختلف الدراسة الحالية التي نحن بصددنا عن دراسة أبو فارة في الآتي :

- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني من خلال دراسة مدى توافر متطلبات التطبيق في الديوان، بينما هدفت دراسة أبو فارة إلى دراسة العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، أي أنها طبقت على منظمات تستخدم مدخل إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى.
- هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج متكامل ومتناسق لآلية التأثيرات والعلاقات بين المدخلات المعرفية والعمليات المعرفية والمخرجات المعرفية (الأداء)، بينما يتطلع الباحث إلى تقديم نموذج علمي حديث لتطبيق إدارة المعرفة يقوم على المشاركة والتعاون والاستفادة من المعرفة الحديثة كمصدر قوة وتميز للمجتمع.

الدراسة الرابعة: دراسة أبوقبة (2004) وعنوانها: مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الوزارات الحكومية في الأردن لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات فيها، حيث قام الباحث بدراسة عدد من المتغيرات منها، التنقيب عن البيانات، مخازن البيانات، خرائط المعرفة، الإنترنت، المكتبات الإلكترونية، الحوار، ممارسات المجموعات الصغيرة، وعلاقة هذه المتغيرات بإدارة المعرفة والمعلومات.

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها:

- تطبق الوزارات المركزية برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات باستثناء نظام المكتبات الإلكترونية.

- تحسن عملية إدارة المعرفة والمعلومات بأنظمتها المختلفة عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتسهم في تفعيل الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية في الوزارات المركزية.

وقد قام الباحث بتقديم عدد من التوصيات كان من أبرزها:

- ضرورة تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تسمح بتطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا في الوزارات المركزية.

- العمل على تخصيص الموارد البشرية والمالية الكافية وغرس الثقافة التنظيمية المرنة والتي تدعم نشر المعرفة والمشاركة فيها.

تختلف الدراسة الحالية التي نحن بصددتها عن دراسة أبوقبة في الآتي:

(1) أبو قبة، عاهد جبر. 2004. مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن. (رسالة ماجستير). الجامعة الأردنية.

- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني من خلال دراسة مدى توافر متطلبات التطبيق في الديوان، بينما هدفت دراسة أبوقبة إلى التعرف على مدى تطبيق الوزارات الحكومية في الأردن لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات.

- يتطلع الباحث إلى تقديم نموذج متكامل لتطبيق إدارة المعرفة يقوم على المشاركة والتعاون والاستفادة من المعرفة المحلية كمصدر قوة وتميز للمجتمع العماني، بينما أوصت دراسة أبوقبة بالعمل على تخصيص الموارد البشرية والمالية الكافية وغرس الثقافة التنظيمية المرنة والتي تدعم نشر المعرفة والمشاركة فيها، مما يشير إلى أن تطبيق الوزارات الحكومية في الأردن لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة لم يتبع النموذج متكامل بدليل التوصية بتوفير المتطلبات البشرية ومتطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة.

الدراسة الخامسة: دراسة الشمري والدوري (2004) وعنوانها: إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في وجود علاقة ارتباط جوهريّة ما بين إدارة المعرفة بأنواعها (الصريحة والضمنية) وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يعتمد على القيادة الإدارية إضافة إلى القرارات الابتكارية للموارد البشرية.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- هناك إدراك تام لأهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة وهيكلها (كمعرفة ظاهرة) ودورها في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة.

(1) الشمري، إنتظار احمد والدوري، معتر سلمان. 2004. إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي . بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي". عمان : جامعة الزيتونة.

- تدني مستوى إدراك وفهم المعرفة الضمنية والمتمثلة في المهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد المنظمة.

أوصى الباحثان بضرورة اهتمام المنظمات بالمعرفة وعملياتها وإدارتها كراس مال فكري متجدد ومنبع أساسي لمواردها المادية والفنية ورافد لدعم الميزة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال .

تختلف الدراسة الحالية التي نحن بصددتها عن دراسة الشمري والدوري، حيث :

- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني من خلال دراسة مدى توافر متطلبات التطبيق في الديوان، بينما هدفت دراسة الشمري والدوري إلى البحث في وجود علاقة ارتباط جوهريّة ما بين إدارة المعرفة بأنواعها (الصريحة والضمنية) وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات الصناعية ببغداد في العراق،
- هذه الدراسة تمثل دعوة لتطبيق نهج إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بينما الدراسة الحالية تدعو إلى تطبيق منهج إدارة المعرفة في كل عمليات وقرارات ديوان البلاط السلطاني.

الدراسة السادسة: دراسة رزوقي (2005) وعنوانها: إدارة المعرفة وهندستها لتحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بالحكومة الإلكترونية وإدارة المعرفة وهندستها توضيحاً إجرائياً يتفق والتطبيق العملي لمشروع الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، بالإضافة إلى تحديد متطلبات إدارة المعرفة وأساليبها وهندستها، بما يضمن تحقيق أهداف الحكومة الإلكترونية ذاتها، فضلاً عن بيان أساليب انتزاع المعرفة الضمنية من عقول الخبراء وتحويلها إلى معرفة صريحة لضمان تشقيرها وإتاحتها للمشاركة والتفاسم بما يلائم مشروع تطبيق الحكومة الإلكترونية ويستجيب له .

إعتمدت هذه الدراسة على النهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها ما يلي:

- أن اقتناع الإدارة العليا بأهمية الإدارة الفعالة للمعرفة والتزامها بتضمينها داخل المنظمات يعد من الشروط الأساسية لنجاح مشروع تحسين إدارة المعرفة بها
- أن وجود وعي بأهمية المشاركة بالخبرات والمهارات داخل المنظمة، وبينها وبين المنظمات الأخرى ذات العلاقة من الأمور الأساسية التي تكفل عمليات إدارة المعرفة بالمنظمات وتسهم في تطوير أدائها.
- أن الاتجاه نحو تحسين طرق نشر المعرفة أفقياً، ومحاولة الحد من المعلومات التي ليست ببلات القيمة تعد من الأمور الهامة التي تيسر وتدعم عملية نشر المعرفة وتوزيعها داخل المنظمات.

(1) رزوقي، نعيمة حسن حبر . 2005. " إدارة المعرفة وهندستها لتحقيق الحكومة الإلكترونية". مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية.

- أن تشجيع المشاريع البحثية، وإقامة ورش العمل، فضلاً عن تشجيع حلقات النقاش الافتراضية لإثارة الانتباه، وتحفيز الإبداع، والابتكار، والتعلم عن بعد، تعد من الآليات الفعالة التي يتم من خلالها مشاركة المعرفة وتقاسمها وتبادل الخبرات داخل المنظمات بالشكل الذي يؤدي إلى إبداع معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء داخل هذه المنظمات.
- أن الاعتماد على الأساليب التكنولوجية المتطورة، تلك التي تركز على معرفة مواقع الخبراء، وعقد الاتفاقات، بما يساهم في تفعيل عملية الاتصال المباشر مع المؤسسات الأخرى، ومن ثم يدعم عملية اكتساب المعرفة، ومشاركتها وإدخالها داخل هذه المؤسسات من ناحية، وبينها وبين المؤسسات الأخرى من ناحية أخرى.
- تختلف الدراسة الحالية التي نحن بصددتها عن دراسة رزوقي، حيث :
 - تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني من خلال دراسة مدى توافر متطلبات التطبيق في الديوان، والتي من ضمنها تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية كأحد المتطلبات التكنولوجية لدعم تطبيق إدارة المعرفة، بينما هدفت دراسة رزوقي إلى تحديد متطلبات إدارة المعرفة وأساليبها وهندستها، بما يضمن تحقيق أهداف الحكومة الإلكترونية ذاتها.
 - هذه الدراسة تنظر إلى إدارة المعرفة كأداة تساعد على نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية في سلطنة عمان وهي نظرة ضيقة لمفهوم إدارة المعرفة تخطتها دول العالم المتقدمة في العقدين الماضيين بإنتقاله إلى عصر المعرفة، بينما الدراسة الحالية تدعو إلى تطبيق منهج إدارة المعرفة بمنظوره الحديث الواسع الذي ينظر إلى إدارة المعرفة كمصدر للقوة والتميز في ظل التحديات المعاصرة.

الدراسة السابعة: دراسة المومني (2005) وعنوانها: مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق

إدارة المعرفة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة، من خلال البحث في أربع أركان أساسية تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسة وهي، العنصر البشري ومدى استعداده لتغيير وتطبيق إدارة المعرفة، العنصر التكنولوجي ومدى توفر البنية التحتية اللازمة لتنفيذ عمليات وبرامج إدارة المعرفة، مدى تنفيذ العمليات الجوهرية التي تقوم عليها إدارة المعرفة، مدى تطبيق المعرفة في العمليات والأنشطة الإدارية في المؤسسة .

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (38) فقرة وزعت على عينة من المديرين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، وبعد تحليل الإجابات تبين أن المديرين في المؤسسات العامة المستقلة يرون أن العنصر البشري والكوادر القائمة على أعمال المؤسسة مؤهلة علمياً وفنياً لاستيعاب وتطبيق متطلبات إدارة المعرفة بمستوى جيد، بينما ظهر أن البنية التحتية المتوفرة في المؤسسات غير كافية للأخذ بإدارة المعرفة ولكنها تشكل قاعدة جيدة للانطلاق نحو تطبيقات إدارة المعرفة، أما بالنسبة للعمليات الجوهرية التي تقوم عليها إدارة المعرفة فقد بينت الدراسة إن المؤسسات تنفذ بعض العمليات كالإنتاج والمشاركة والتوزيع بدرجة متوسطة بينما يتم تقاسم المعرفة وتطبيقها بمستوى دون المتوسط، أما تطبيق المعرفة في الأنشطة الإدارية فقد دلت الدراسة على أن فهمهم بمستوى متوسط وذلك بسبب وجود عدد من المعوقات التي تحول دون ذلك.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أبرزها :

- التوصية بعقد دورات تدريبية للأفراد على المواضيع المتعلقة بإدارة المعرفة وبرامجها .

(1) المومني، حسان عبد مفلح. 2005. إتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة بالأردن. (رسالة ماجستير).

- ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات .
- أهمية إنشاء شبكات اتصال داخلي في المؤسسات العامة (الإنترنت) لتسهيل تنفيذ عمليات التبادل والمشاركة بالمعرفة وضمان سلامة المعلومات وأمنها وعدم تسربها إلى مصادر خارجية .
- ضرورة التفكير بعملية استثمار المعرفة المتاحة كمصدر للقيمة المضافة من خلال استثمار التدريب وأجراء الدراسات والبحوث المطلوبة لدى جهات أخرى.
- تشابه الدراسة الحالية التي نحن بصددھا مع دراسة المومني، حيث تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني من خلال دراسة مدى توافر متطلبات التطبيق في ديوان البلاط السلطاني، وكذلك هدفت دراسة المومني إلى التعرف على مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة، من خلال البحث في أربع أركان أساسية تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسة وهي: العنصر البشري، والعنصر التكنولوجي، ومدى تنفيذ العمليات الجوهرية التي تقوم عليها إدارة المعرفة ومدى تطبيق المعرفة في العمليات والأنشطة الإدارية في المؤسسة، لكن يلاحظ أن دراسة المومني قد أهملت عنصرا جوهريا في تطبيق إدارة المعرفة وهما: توافر البيئة التنظيمية المناسبة، وتوافر الثقافة التطبيقية الداعمة لذلك تأتي الدراسة الحالية لتكون أشمل من دراسة المومني.

الدراسة الثامنة: دراسة عبيسات (2005) وعنوانها: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة

المؤسسية⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين في مؤسسة المناطق الحرة بالأردن، وتشخيص أثر الثقافة التنظيمية السائدة على تبادل الموارد المعرفية بين العاملين في هذه المؤسسة .

تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة ، حيث تم توزيع إستبانة على عينة عشوائية مكونة من (40) موظفاً، وقد حددت الدراسة الأبعاد الرئيسة للثقافة التنظيمية بستة أبعاد هي: الثقة، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة ، اللغة والقصص والروايات المشتركة، ممارسات الإدارة ، المعايير الثقافية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أن هناك ميل لدى غالبية العاملين في المؤسسة إلى الاعتقاد بأن مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي مستوى بناء المعرفة التنظيمية ليس منخفضاً بل هو أعلى من المتوسط بقليل.
- وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وبين مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية.
- أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين لا يختلف باختلاف كل من العمر والمؤهل العلمي والوظيفة.

(1) عبيسات، حيدر . 2005. الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية. دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس

" اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية " . عمان: جامعة الزيتونة الأردنية.

- أن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة المناطق الحرة تدعم وتشجع تبادل الموارد وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية بصورة عامة.
 - أن الثقافة الجماعية، وهو البعد الرئيسي الثاني في الثقافة التنظيمية، هو أقل الأبعاد الثقافية الرئيسية الستة دعماً وتشجيعاً لتبادل الموارد.
- وقد قام الباحث بتقويم عدد من التوصيات كان من أبرزها :
- إعداد ونشر دليل مواد الدورات التدريبية.
 - التركيز على بعد الثقافة الجماعية من خلال: المشاركة الجماعية في وضع الأهداف للوحدات التنظيمية، زيادة عدد الاجتماعات على مستوى المؤسسة ومستوى الوحدات التنظيمية، إتاحة الفرصة للتعبير عن الآراء.
 - إيجاد حوافز مادية ومعنوية للموظفين الذين يساهمون بنقل معارفهم.
 - ضرورة وضع آلية واضحة المعالم للتدريب الموظفين بشكل المعرفة ركناً أساسياً فيها.
- تختلف الدراسة الحالية التي نحن بصدد عملها عن دراسة عبيسات، حيث تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني من خلال دراسة مدى توافر متطلبات التطبيق في ديوان البلاط السلطاني، بينما هدفت دراسة عبيسات إلى التعرف على مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين في مؤسسة المناطق الحرة بالأردن، وتشخيص أثر الثقافة التنظيمية السائدة على تبادل الموارد المعرفية بين العاملين في هذه المؤسسة.
- وبلاحظ أن دراسة عبيسات قد ركزت على عنصر واحد فقط من العناصر اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، وأغفلت العناصر الثلاثة الأخرى، كما أن دراسة عبيسات ركزت على تبادل الموارد المعرفية بين العاملين، ولم تركز على كفاءة تطبيق عملية إدارة المعرفة ككل من خلال منظور

متكامل، وهو ماسيحاوول الباحث تلافيه عند تصميم الأنموذج المقترح لتطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني.

الدراسة التاسعة دراسة دروزة (2008) وعنوانها: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة — كما وردت في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء المؤسسي والشفافية — (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وبين عمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية.

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استمارة لجمع المعلومات الأولية والمكونة من (90) فقرة على أفراد عينة الدراسة وهم الموظفون من حملة البكالوريوس المتوسط فما فوق وعددهم (300) موظف.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى .

تختلف الدراسة الحالية التي نحن بصددتها عن دراسة عبيسات، حيث:

- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط، بينما هدفت دراسة دروزة إلى دراسة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في المملكة الأردنية الهاشمية.

- ركزت دراسة دروزة على متطلبات إدارة المعرفة التالية: الاحتياجات المعرفية، الوعي والألتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية، بينما تركز الدراسة الحالية على المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات التكنولوجية، والثقافة التنظيمية.

الدراسة العاشرة: دراسة البشاشة والحمد (2009) وعنوانها: أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية (4)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وفحص أثر إدارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (467) مفردة تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية التناسبية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

- توافر إدارة المعرفة بدرجة متوسطة من وجهة نظر المديرين المبحوثين.

- إدراك المديرين لإدارة المعرفة أعلى من إدراك الموظفين لها.

- تسهم إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين.

وقد أوصت الدراسة بتطوير وسائل المعرفة لدى الوزارات الأردنية وذلك باستخدام وسائل

التكنولوجيا الحديثة من خلال الآليات التالية :

(1) البشاشة، سامر عبدالمجيد والحمد، السيد حسين. 2009. " أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية - دراسة

ميدانية على مديري وموظفي الوزارات الأردنية". مجلة جامعة الملك عبدالعزيز. حدة : جامعة الملك عبدالعزيز. ج 23 . ع 2.

- تحديث التكنولوجيا المستخدمة وربط الوزارات بشبكات معلومات .

- إشراك العاملين في دورات تدريبية تتعلق بإدارة المعرفة .

تختلف الدراسة الحالية التي نحن بصددھا عن دراسة البشاشة والحمد، حيث تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني، بينما هدفت دراسة البشاشة والحمد إلى دراسة أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، ومعنى ذلك أنها طبقت على منظمات تستخدم وتطبق إدارة المعرفة.

أوصت دراسة البشاشة والحمد بالتركيز على عنصر التكنولوجيا الحديثة، وأغفلت العناصر الثلاثة الباقية لدعم تطبيق إدارة المعرفة.

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

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

الدراسة الأولى: دراسة (Hage, et al., 1993) ⁽¹⁾

"The Impact of Knowledge on the Survival of American Manufacturing Plants"

" تأثير المعرفة على بقاء المؤسسات الصناعية الأمريكية "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم المعرفة من خلال شكلها رأس المال البشري، والتكنولوجيا، وبيان أثر المعرفة في استمرار بقاء المنظمات وتطورها، وتشكلت عينة الدراسة من (97) مصنعاً في ولاية نيو جيرسي الأمريكية، وقد اختيرت هذه الولاية بالتحديد بسبب وجود مجموعة واسعة من مختلف المنظمات الصناعية الممثلة للصناعة الأمريكية فيها، أما سبب اختيار هذه المنظمات فيعود إلى أن عينة الدراسة هذه كانت قد أجريت عليها دراسة سابقة سنة 1973 بهدف معرفة أسباب إغلاق عدد من المصانع الأمريكية، وقد أرادت الدراسة فحص أثر المعرفة في بقاء جزء من العينة على قيد الحياة ، واستخدمت من أجل ذلك منهج تحليل الحدث التاريخي.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

- أن (57) مصنعاً من العينة التي شملتها الدراسة قد بقيت على قيد الحياة.
- أن المصانع التي بقيت هي المصانع التي قامت بتكثيف المعرفة في أعمالها.
- أن الاستثمار في شكلي المعرفة المذكورين : رأس المال البشري ، والتكنولوجيا يقلل من احتمالية وفاة المصنع وإغلاقه.
- أن الاستثمار في المعرفة له أثر هام و ايجابي لا يقل عن أهمية أثر الاستثمار في البحث والتطوير و إيجابياته.

(1) Hage, et al. 1993. " The Impact of Knowledge on the Survival of American Manufacturing Plants". London: Social Forces. Vol. 72. p.123.

الدراسة الثانية : دراسة (Misra, et al., 2001) ⁽¹⁾

"E-Knowledge Management Framework For Government Organizations"

"إطار إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار عام لهيكلية إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية وأهم الأركان التي تقوم عليها وهي: العناصر البشرية، التكنولوجيا، العمليات، الإدارة، وقدمت هذه الدراسة أمثالا لهيكل إدارة المعرفة في الحكومة الهندية ومدى النجاح الذي تحقق نتيجة تبني هذه المنهجية في الحكومة الهندية وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات الحكومية لهذه المنهجية لمواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة.

الدراسة الثالثة : دراسة (Marwick, 2001) ⁽²⁾

تقنيات إدارة المعرفة (knowledge management technology)

هدفت هذه الدراسة إلى بيّن الآليات والتقنيات المستخدمة في إدارة المعرفة والتي تساهم في تفعيل عمليتي خلق المعرفة الجديدة وتبادل المعرفة وتقاسمها داخل المنظمة، حيث بينت الدراسة أن خلق وإبداع المعرفة الجديدة يتم من خلال عمليات الترابط والتعاون التي جاءت في نموذج نوناكا (NONAKA) بينما المشاركة بالمعرفة وتقاسمها يتم من خلال عمليات التنشئة والتجسيد، كما بينت أن خلق المعرفة الجديدة يرتبط بالقدرة على تحويل المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد في المنظمة إلى معرفة صريحة يمكن تداولها وتسجيلها من خلال النصوص أو أشرطة الفيديو أو الإجراءات ويتم ذلك من خلال أربع آليات أو تقنيات وهي :

(1) Misra, et al., 2001. "E Knowledge Management Framework For Government Organizations" .
Information systems management. U.S.A. : Harvard Business School

(2) Marwick, A.D, 2001. Knowledge Management Technology. New York: McGraw- Hill.

- آلية تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية بواسطة عملية التفاعل الاجتماعي (Socialization) وذلك بتبادل الخبرات والأفكار والمهارات.
- آلية تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة بواسطة عملية التجسيد (Externalization) وذلك بالتوثيق وتدوين الدروس المستفادة.
- آلية تحويل المعرفة من صريحة إلى ضمنية بواسطة عملية التذويت (Internalization) وذلك عن طريق التعلم والتدريب والأدلة والإرشادات.
- آلية تحويل المعرفة من صريحة إلى صريحة بواسطة عملية التربيط (Combination) وذلك بالتصنيف والدمج مع المعرفة الموجودة.

الدراسة الرابعة : دراسة (Politis, 2001)⁽¹⁾

"The Relationship of Various Leadership Styles to Knowledge Management"

العلاقة بين إدارة المعرفة والأنماط المتعددة للقيادة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة داخل المنظمات وبين أنماط القيادة السائدة داخل هذه المنظمات.
- تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة وبين نمط القيادة التحويلية Transformational ونمط القيادة التصاقية Transactional .
- الإجابة عن عدد من الأسئلة، منها : أي من أنماط القيادة يدعم بشكل أفضل إدارة المعرفة ؟ وأي من أنماط القيادة يسهل إدارة المعرفة ؟ وهل تمتلك القيادة فهما واضحا للدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة ؟

(1) Politis, J. D. 2001. "The relationship of various leadership styles to knowledge management". *The Leadership and Organizational Development Journal*.

تم تطبيق هذه الدراسة على (30) منظمة صناعية كبيرة تستخدم التكنولوجيا المتقدمة في مدينة سيدني في أستراليا، وحاولت هذه الدراسة تقصي تلك العلاقة من خلال قياسها باستخدام استمارة وصف سلوك القائد Leadership Behavior Description Questionnaire التي طورها كل من Sims & Manz عام 1987 ، ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن نمط قيادة الإدارة التشاركية والذاتية هما النمطان اللذان يعملان على تشجيع وتسهيل إدارة المعرفة.
- أن نمطي قيادة الإدارة التشاركية والذاتية هما النمطان اللذان يشتملان على التفاعل الإنساني، ويشجعان عملياً اتخاذ القرار بصورة تشاركية، والتي ترتبط إيجابياً بالمهارات والصفات الضرورية اللازمة لإدارة المعرفة.
- أن الإدارة الوسطى ينظر إليها على أنها حارس بوابة المعرفة والمعلومات.
- أن نمط القيادة التشاركية ونمط الإدارة الذاتية هما النمطان اللذان يشجعان على دفع عملية التغيير الثقافي نحو غاياتها.
- وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة لا يقومون بإدارة المعرفة، وإنما يقومون باستخدام المعرفة الموجودة في مختلف أنحاء المنظمة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن هؤلاء القادة يعملون على تشجيع عمليات : الاتصال، والتفاوض، والتشارك في المعرفة، وتعزيز عمليات التفاعل لاكتساب المعرفة، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على جمع المعلومات والمعرفة المطلوبة لمراقبة الأداء، وقد أطلقت الدراسة على هذا النمط من القادة لقب القائد المتمكن معرفياً.
- أوصت الدراسة بأن تقود الإدارة العليا عملية التغيير الثقافي الجذري بهدف توليد المعرفة، وأن على هذه الإدارة أن تشرك المستخدمين كافة في هذه العملية لتكون عملية تغيير ثقافي ناجحة.

كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد أحد هذين النمطين (نمط القيادة التشاركية ونمط الإدارة الذاتية) في عملية إدارة المعرفة ، بدءا من مرحلة اكتساب المعرفة وانتهاءً بالتشارك فيها، وعلاوة على ذلك ، فإن هذين النمطين يمتلكان إستراتيجية واضحة وواعية إذا أريد للمنظمة أن تمتلك ميزة توافر المعرفة في وضع تنافسي مؤثر في كفاءتها وفعاليتها.

الدراسة الخامسة: دراسة (Lee & Choi , 2003)⁽¹⁾

Knowledge management enablers, processes, and organizational performance : an integrative view and empirical examination

العناصر المؤثرة في إدارة المعرفة ، العمليات والأداء التنظيمي
 ركز الباحثان على اختبار العلاقة بين مجموعة من المتغيرات مثل التعاون بين العاملين في المنظمة، إشاعة الثقة بين العاملين ، وإامح التعلم ، الأسلوب المركزي في الإدارة ، الرسمية (التركيز على الطابع الرسمي) ، عمق وسعة مهارات العاملين ، التسهيلات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات ، الإبداع التنظيمي وعملية خلق المعرفة في المنشأة ، كما اختبر الباحثان العلاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي . ولقد وجد الباحثان أن العلاقات بين تلك المتغيرات وعملية خلق المعرفة كلها إيجابية عدا متغيري المركزية والرسمية فعلاقتهما بعلاقة خلق المعرفة كانت سلبية .

(1) Heeseok Lee & Byounggu Choi. 2003. "knowledge management enablers. processes. and organizational performance . an integrative view and empirical examination" *Journal of Management Information Systems*, vol. 20, no. 1.

الدراسة السادسة: دراسة (Sharifuddin, et al., 2004)⁽¹⁾

"Knowledge Management in a Public Organization: A Study on the relationship between Organizational elements and the Performance of Knowledge transfer"

إدارة المعرفة في المنظمات العامة — دراسة عن العلاقة بين العناصر التنظيمية وتبادل المعرفة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العناصر التنظيمية وتبادل المعرفة ، وقد أجريت الدراسة على إحدى منظمات القطاع العام في ماليزيا، حيث تم تحديد خمس متغيرات مستقلة تمثل العناصر التنظيمية وهي : الثقافة التنظيمية ، والهيكـل التنظيمي، والتكنولوجيا، والموارد البشرية والتوجيهات الاستراتيجية ، على أساس أنها العوامل الرئيسية التي تساهم في خلق وتبادل الأصول المعرفية الصريحة والضمنية (كاستنير تابع).

تم استخدام اختبار سبيرمان اللاتب للتوصل إلى طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات، من خلال الدراسة المتعمقة التجريبية، وقد تم اختيار وزارة التنمية في ماليزيا لتطبيق الجانب العملي من الدراسة من خلال إستمارة استبيان وزعت في الفترة من ديسمبر إلى ديسمبر 2004.

بينت النتائج أن هناك علاقة إرتباط قوية بين العناصر التنظيمية الخمسة وبين أي من المتغيرات خلق وتبادل الأصول المعرفية الصريحة والضمنية، وكذلك، فمن الضروري للمنظمات الحكومية أن تأخذ هذه العناصر بعين الإعتبار عند تبنيتها لاستراتيجية إدارة المعرفة.

(1) Sharifuddin, et al. , 2004. "Knowledge Management in a Public Organization- A Study on the relationship between Organizational elements and the Performance of Knowledge transfer " . *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 2.

الدراسة السابعة : (Kießling, et al., 2009)⁽¹⁾

"Exploring knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional economy"

" أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة التي قام بها كيسلنج وزملاؤه إلى تقديم نموذج يوضح أن تكامل وتراكم المعرفة على مستوى كل من المورد والمنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وقد تم قياس الأداء التنظيمي باستخدام ثلاثة مؤشرات هي : تحسين المنتج، وتحسين الموظفين، وزيادة الابتكارات التنظيمية من خلال بناء استبانة تضمنت المحاور التالية :

- محور تحسين المنتج : تم قياسه باستخدام أبعاد تدور حول مدى قيام الموظفين بتحسين العمليات والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، ومدى شعور الموظفين بأن التحسين المستمر في منتجات المنظمة يعتبر من مسؤوليتهم، فضلا عن مدى قيامهم بتحليل وتقييم ما يقومون به من أعمال بغرض التوصل إلى طرق أفضل لأداء الأعمال.
 - محور تحسين الموظفين : تم قياسه باستخدام أبعاد تدور حول مدى توافر القدرات الفنية والهندسية، فضلا عن مدى توافر مهارات الكمية ذاتية لدى الأفراد.
 - محور الابتكارات التنظيمية : تم قياسه بأبعاد تدور حول مدى قيام المنظمة بإدخال تعديلات جديدة فيما تمارسه من أنشطة وما تقدمه من سلع وخدمات.
- تم قياس المعرفة باستخدام عدد من البنود تدور حول مدى فهم الموظفين لسياسات العمل بالمنظمة، ومدى امتلاكهم لقدرات ومهارات مرتبطة بطبيعة العمليات أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، أما إدارة المعرفة فتم قياسها باستخدام عدة بنود تدور حول العمليات التي تقوم بها

(2) Kiessling, T., et al. . 2009. "Exploring knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional economy". *Journal of World Business*.

المنظمة بغرض تحقيق التكامل بين الأنواع والمصادر المختلفة للمعرفة، ومدى قيام المنظمة بتحويل الذكاء التنافسي إلى خطط عمل، والحصول على المعرفة وتبادلها مع المنظمات الأخرى التي تنتمي لنفس مجال الأعمال، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تكامل وتراكم المعرفة على مستوى كل من الفرد والمنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة :

لقد إستفاد الباحث من الدراسات السابقة في جوانب عديدة أثرت الدراسة الحالية ، وتمثل ذلك في وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أيضا تعرف الباحث على وجهات نظر ورؤى مختلفة لتناول موضوع إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الخاصة والعامة، حيث تناولت بعض الدراسات المطالبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، بينما تناولت دراسات أخرى عمليات إدارة المعرفة في المنظمات التي طبقت إدارة المعرفة. وقد أكدت الدراسات في مجملها على أن المعرفة هي مصدر القوة الحقيقية للمنظمات في عصر المعرفة، وأن إدارتها بشكل فعال يمثل التحدي الحقيقي أمام هذه المنظمات، كما أبرزت بعض الدراسات أهمية إدارة المعرفة باعتبارها مدخل تكمن قيمته الأساسية في زيادة فعالية المنظمات والحفاظ على بقائها وكيانها التنافسي في ظل بيئة دائمة التغير.

أيضاً إستفاد الباحث من الدراسات السابقة في تقسيم أمانة الدراسة (الاستبانة) من حيث تحديد عناصر محاور الدراسة أو المتغيرات الديموغرافية، والاستفادة من بعض الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية بالنتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة عند عرض النتائج وتحليلها.

الإضافة التي تضيفها هذه الدراسة:

من الناحية العلمية:

تسعى الدراسة الحالية إلى تأطير الأسس النظرية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال حيث ينظر الآن إلى إدارة المعرفة على أنها المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة وتميزها وتحويلها إلى منظمة معرفية مما يجعلها أكثر فعالية وكفاءة في تحقيق أهدافها، وزيادة قدرتها على حل المشكلات الحالية والتنبؤ بالمشكلات المحتملة وقوعها خاصة في بيئة الأعمال التي تتميز بالتغيرات السريعة والمنافسة الشرسة في ظل تحديات العولمة.

من الناحية العملية:

تسعى الدراسة الحالية إلى إثراء الجانب التطبيقي في مجال إدارة المعرفة من خلال دراسة ميدانية على إحدى المنظمات الحكومية في إحدى دول العالم الثالث التي لم تشرع بعد في تطبيق إدارة المعرفة والاستفادة من مزاياها للتعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومدى توافرها .

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