



UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

كلية القيادة والإدارة

قسم الدعوة والإدارة الإسلامية

إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في

ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان

(دراسة ميدانية)

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في مجال القيادة والإدارة

عبد المجيد بن صالح بن محمد الدرهمي

( الرقم الجامعي 4110016 )

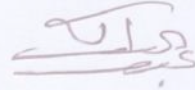
إشراف : د/ محمد راضي إبراهيم

يوليو 2015

بسم الله الرحمن الرحيم

إقرار

إنني أقر وأعترف، أن هذا البحث من عملي وجهدي الشخصي، أما المقتطفات والاقباسات، فقد اشرت إلى مصادرها في هامش البحث



التوقيع :

التاريخ : يوليو 2015

الاسم : عبد المجيد بن صالح بن محمد الدرهمي

الرقم الجامعي : 4110016

العنوان : مسقط . سلطنة عُمان


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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

AUTHOR DECLARATION

I hereby declare that the work in this thesis is my own except for quotations and summaries which have been duly acknowledged.

Date: July 2015

Signature: 

Name: Abdul Mageed bin Saleh Al Darmaki

Matric No: 4110016

Address: Muscat - Sultanate of Oman

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

## شكر وتقدير

" الحمد لله حمد الشاكرين نحمده ونستعينه ونستغفره ونعوذ به من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له ومن يضلل فلا هادي له، والصلاة والسلام على أكرم مبعوث، وأقرب حبيب، وطيب القلوب، ونور البصائر، وعلى آله وصحبه وسلم "

أتشرف بتقديم عظيم الشكر والحالص التقدير إلى الأستاذ الدكتور/محمد راضي إبراهيم، والاستاذ الدكتور ذوالكفل عبدالغني، والدكتور المساعد محمد رميز الدين الغزالي لتكريمهما بالإشراف على هذه الرسالة من صياغتها وحتى ونهايتها بهذا الشكل ، حيث كان لتوجيهاتهما وإرشاداتهما أكبر الأثر في اخراج هذه الرسالة ، فلهم مني جزيل العرفان والامتنان ، سائلاً المولى عز وجل أن ينعم عليهما من فضله ويبارك في عمرهما .

والشكر موصول إلى جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية القيادة والادارة خاصة مركز الدراسات العليا وإلى جامعة العلوم الإسلامية العالمية التي تحتم بأبناء المسلمين في جميع انحاء العالم بالتربية والرعاية واشكر لجنة المناقشة سائلاً المولى عز وجل أن يوفق الجميع .  
كما أرفع أجل تقديري واحترامي إلى معالي وزير ديوان البلاط السلطاني، وجميع منتسبي الديوان، فلهم مني وافر الشكر والعرفان .

وشكري وتقديري موصول لكل من مدد العون والمساعدة سواء بالكلمة أو التوجيه أو الإرشاد، من أجل إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع ، والحمد لله رب العالمين وبالله التوفيق .

## ABSTRAK

Kajian ini berkaitan dengan kemungkinan penggunaan pengurusan pengetahuan dalam Diwan Royal Court, Kesultanan Oman. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti keperluan bagi pelaksanaan pengurusan pengetahuan dan ketersediaan. Kepentingan kajian ini adalah kerana secara relatif terdapat kekurangan penyelidikan yang berkaitan penggunaan pengurusan pengetahuan dalam organisasi perniagaan, terutamanya organisasi kerajaan. Di samping itu juga, kepentingan kajian ini adalah kerana perlunya pelaksanaan pengurusan pengetahuan dalam institusi kerajaan untuk meningkatkan kecekapan pengurusan mereka dengan kaedah yang moden dan terkini. Kajian ini bertujuan untuk menyumbang kepada pembangunan rangka kerja teori berkaitan isu pengurusan pengetahuan dan mencadangkan model yang bersesuaian untuk pengurusan pengetahuan bagi pentadbiran kerajaan di Kesultanan Oman. Penyelidik menganggarkan bahawa pelaksanaan pengurusan pengetahuan dalam Diwan Royal Court tidak mungkin dapat dilaksanakan kerana kekurangan peraturan, sumber manusia, teknikal dan budaya organisasi. Penyelidik telah menggunakan pendekatan dokumentari bagi penyediaan rangka kerja teori dan pendekatan analisis deskriptif untuk mengkaji kemungkinan mengguna pakai pengurusan pengetahuan dalam Diwan Royal Court. Penyelidik telah bergantung kepada kaedah sampel bukan kaedah penghitungan yang lengkap kerana komuniti yang bersaiz besar masyarakat dan kerana kekangan masa dan usaha. Kajian ini mendapati dengan wujudnya peraturan, teknikal dan budaya organisasi membolehkan pelaksanaan pengurusan pengetahuan di Diwan Royal Court, namun keperluan sumber manusia tidak wujud di sini. Penyelidik mencadangkan kepentingan mewujudkan satu strategi untuk pembangunan sumber manusia berasaskan kepada kebolehan intelektual pekerja dan liberalisasi tenaga mental dan meningkatkan jumlah pelaburan dalam modal intelek, dan meningkatkan keseimbangan kognitif sumber manusia.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية Malaysia  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY

## ABSTRACT

This research deals with the possibility of the application of knowledge management in the Diwan of Royal Court, Sultanate of Oman, and This research aims to identify the necessary requirements for the application of knowledge management and availability. The importance of this research is due to the relative scarcity of research that dealt with the application of knowledge management in business organizations, especially governmental organizations, Also the importance of this research is due to recognizing the necessary requirements for the application of knowledge management in government institutions to increase their efficiency, and keep abreast of modern management. This research aims to contribute to the development of a theoretical framework to the issue of knowledge management and to reach a workable model proposed for the application of knowledge management fits the government administration in the Sultanate of Oman. Researcher impose it can't apply the knowledge management in the Diwan of Royal Court because of the lack of regulatory, human, technical and organizational culture requirements for the application of knowledge management at the Diwan. The researcher has used the documentary approach for the preparation of the theoretical framework and descriptive analytical approach to study the possibility of applying knowledge management in the Diwan of Royal Court, the researcher has relied on the sample method instead of the complete enumeration method due to the large size of the community and the time and effort restrictions. The study reached to the availability of the regulatory, technical and organizational culture requirements for the application of knowledge management at the Diwan of Royal Court, and Unavailability of human resources requirements. The researcher recommended the importance of creating a strategy for the development of human resources based on the intellectual capabilities of employees and the liberalization of mental energies and increase the volume of investments in intellectual capital, and increased cognitive balance of human resources.

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

## ملخص البحث

يتناول هذا البحث إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، من خلال التعرف على المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة ومدى توافرها في الديوان.

ترجع أهمية هذا البحث إلى الندرة النسبية للأبحاث التي تناولت موضوع إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال العربية خاصة في المنظمات الحكومية، كما ترجع أهميته إلى محاولة التعرف على المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية بسلطنة عُمان بهدف رفع كفاءة أداؤها، ومواكبة تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.

يهدف هذا البحث إلى الإسهام في تأطير الأدبيات ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة والتوصل إلى نموذج عملي مقترح لتطبيق إدارة المعرفة يلائم بيئة الإدارة الحكومية بسلطنة عُمان.

افترض الباحث عدم إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني لعدم توافر كلٍ من المتطلبات التنظيمية والمتطلبات البشرية والمتطلبات التقنية والثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في الديوان.

لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي (المكتبي) لإعداد الإطار النظري، والمنهج الوصفي التحليلي لدراسة مدى إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني، وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة بدلاً من أسلوب الحصر الشامل؛ وذلك نظراً لكون حجم مجتمع البحث في ظل قيود الوقت والجهد.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى توافر المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التقنية والثقافة التنظيمية بديوان البلاط السلطاني، في حين أنه لا تتوافر المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، لذلك أوصى الباحث بضرورة تبني استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الديوان تقوم على تنمية القدرات الفكرية للعاملين، وإطلاق طاقاتهم الذهنية وزيادة حجم الاستثمارات الموجهة نحو تنمية واستغلال رأس المال الفكري، وزيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
ا	عنوان الرسالة
ب	إقرار باللغة العربية
ج	إقرار باللغة الإنجليزية
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص البحث (باللغة الملاوية)
و	ملخص البحث (باللغة الإنجليزية)
ز	ملخص البحث (باللغة العربية)
ح	قائمة المحتويات
ل	قائمة الجداول
ن	قائمة الرسوم البيانية
1	الفصل الأول : الإطاب المنهجي للدراسة
2	مقدمة الدراسة
3	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
4	فرضيات الدراسة
5	تساؤلات الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	منهجية البحث
7	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
10	الدراسات السابقة
10	أولاً : الدراسات العربية

الصفحة	المحتويات
27	ثانياً الدراسات الأجنبية
34	التعليق على الدراسات السابقة
36	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة
37	المبحث الأول : نبذة عن ديوان البلاط السلطاني
43	المبحث الثاني : الإدارة بمفاهيم ومبادئ
43	تمهيد
44	نشأة الإدارة
46	مفهوم الإدارة
49	الإدارة علم وفن
49	مدارس الإدارة
55	المدرسة الإسلامية في الإدارة
57	خصائص نظرية الإدارة في الإسلام
61	المبحث الثالث : المعرفة مفاهيم وأساسيات
61	تمهيد
62	مفهوم المعرفة
66	المبحث الرابع : الرؤية الإسلامية للمعرفة
66	مفهوم الإسلام للمعرفة والعلم
75	المعلومات في مقابل المعرفة
79	أهمية المعرفة
80	إقتصاد المعرفة
81	خصائص المعرفة
82	القوى الدافعه الرئيسية في ظل اقتصاد المعرفة
83	مصادر المعرفة
85	خصائص المعرفة

الصفحة	المحتويات
89	أنواع المعرفة
94	إتجاهات تطور المعرفة في الدول العربية
102	المبحث الخامس : إدارة المعرفة
102	تمهيد
103	مفهوم إدارة المعرفة
106	الرؤية الإسلامية لإدارة المعرفة
109	إدارة المعرفة والدعوة الإسلامية
111	ميراث التحول في اتجاه إدارة المعرفة
113	أهداف إدارة المعرفة
114	مجالات إدارة المعرفة
117	عمليات إدارة المعرفة
133	المبحث السادس : متطلبات إدارة المعرفة
133	تمهيد
134	المتطلبات التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة
157	المتطلبات البشرية لتطبيق إدارة المعرفة
163	المتطلبات التكنولوجية لتطبيق إدارة المعرفة
171	متطلبات الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة
185	معوقات تطبيق إدارة المعرفة
186	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
187	تمهيد
187	منهج البحث
187	مجتمع البحث
189	عينة البحث
190	أداة الدراسة وإجراءات إعدادها

الصفحة	المحتويات
190	أولاً : تصميم أداة الدراسة
193	ثانياً : صياغة أداة الدراسة
196	ثالثاً : ثبات أداة الدراسة
197	إجراءات تطبيق أداة الدراسة
197	أساليب المعالجة الإحصائية
199	الفصل الرابع : عرض ومناقشة النتائج
200	خصائص عينة البحث
207	الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة
256	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات
257	نتائج الدراسة
259	توصيات الدراسة
278	مصادر ومراجع الدراسة
287	ملاحق الدراسة

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

## قائمة الجداول

الصفحة	
146	الجدول 1 : بعض أنواع الهياكل التنظيمية ومدى ملائمتها لتطبيق إدارة المعرفة
152	الجدول 2 : الفرق بين مكاني العمل التقليدي والحديث
194	الجدول 3 : معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور
196	الجدول 4 : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة
200	الجدول 5 : توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للنوع
201	الجدول 6 : توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لفرعهم العلمي
202	الجدول 7 : توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمدة الخدمة في العمل
204	الجدول 8 : توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للفرع الوظيفية
205	الجدول 9 : توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لعدد الدورات التدريبية
207	الجدول 10 : مدى توافر المتطلبات التنظيمية لإدارة المعرفة بالديوان
216	الجدول 11 : إختبار الفرضية الفرعية الأولى
217	الجدول 12 : مدى توافر المتطلبات البشرية لإدارة المعرفة بالديوان
225	الجدول 13 : إختبار الفرضية الفرعية الثانية
226	الجدول 14 : مدى توافر المتطلبات التقنية لإدارة المعرفة بالديوان
235	الجدول 15 : إختبار الفرضية الفرعية الثالثة
236	الجدول 16 : مدى توافر متطلبات الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة بالديوان
243	الجدول 17 : إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

244	الجدول 18 : نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية العينة لمحاور الدراسة باختلاف النوع
245	الجدول 19 : نتائج اختبار " شيفيه " لإتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً لمتغير النوع
246	الجدول 20 : نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية العينة لمحاور الدراسة باختلاف المؤهل
247	الجدول 21 : نتائج اختبار " شيفيه " لإتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً للمؤهل العلمي 248
248	الجدول 22 : نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية عينة البحث لمحاور الدراسة باختلاف مدة الخدمة في العمل
249	الجدول 23 : نتائج اختبار " شيفيه " لإتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً لمتغير مدة الخدمة في العمل
251	الجدول 24 : نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية عينة البحث لمحاور الدراسة باختلاف الفئة الوظيفية
252	الجدول 25 : نتائج اختبار " شيفيه " لإتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً للفئة الوظيفية
253	الجدول 26 : نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية عينة البحث لمحاور الدراسة باختلاف عدد الدورات التدريبية
254	الجدول 27 : نتائج اختبار " شيفيه " لإتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً لمتغير عدد الدورات التدريبية

## قائمة الرسوم البيانية

الصفحة	
38	الرسم البياني 1 : الخريطة التنظيمية لديوان البلاط السلطاني
75	الرسم البياني 2 : علاقة المعلومات بالمعرفة في نظر كوشن
110	الرسم البياني 3 : المراحل الدعوية
115	الرسم البياني 4 : مجالات إدارة المعرفة عند ويج
124	الرسم البياني 5 : عملية توليد المعرفة
200	الرسم البياني 6 : التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة البحث وفقاً للنوع
201	الرسم البياني 7 : التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمؤهلهم العلمي
203	الرسم البياني 8 : التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمدة الخدمة
204	الرسم البياني 9 : التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة البحث وفقاً للفترة الوظيفية
205	الرسم البياني 10 : التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة البحث وفقاً لعدد الدورات التدريسية