



إدارة المعرفة التنظيمية في الهيئات العامة ذات المهام العلمية والبحثية في دولة الكويت من منظور العاملين فيها*

أ. د. محمد قاسم أحمد القريوتي**

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف الجوانب المختلفة لإدارة المعرفة التنظيمية في الهيئات العامة المشتغلة بالبحث العلمي في دولة الكويت وهي: جامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، ومعهد الكويت للأبحاث العلمية، ومؤسسة الكويت للتقدم العلمي، من منظور العاملين فيها، وذلك من حيث: طبيعة نشاطاتها، وطبيعة أهدافها، والإستراتيجيات والسياسات والطرق والوسائل التي تتبعها للحصول على المعرفة، ووسائل تدريب الموظفين على الاستفادة منها، ودور إدارات الموارد البشرية في إدارتها، ونتائج ممارساتها ونشاطاتها، ومدى توافق ذلك مع النظريات العلمية في هذا المجال. وقد بينت الدراسة أن الموظفين في هذه الهيئات يرون أنها تطبق مختلف جوانب إدارة المعرفة بدرجة عالية نسبياً تصل إلى (٣,٨٥) على مقياس من ٥ درجات أو ٧٧٪، وبدرجات متقاربة بين الهيئات العامة الأربع تحتل المرتبة الأولى الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، يليها معهد الكويت للأبحاث العلمية، فمؤسسة التقدم العلمي، وأخيراً جامعة الكويت. كما تبين الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات معنوية مقبولة بين تقويم العاملين لإدارة المعرفة في هذه الهيئات ومعظم المتغيرات الشخصية، مثل المستوى الوظيفي، والسن، والجنس، والمؤهلات العلمية مع وجود فروق في بعض مجالات إدارة المعرفة تعزى لطبيعة العمل ولجهة العمل.

* تم تمويل هذا البحث بدعم من جامعة الكويت، مشروع بحث رقم (IU01/05).

** دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة جنوب كاليفورنيا، الولايات المتحدة الأمريكية، عام ١٩٧٩م، وأستاذ بقسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت.

مقدمة:

تظهر الأدبيات في مجال إدارة المعرفة التنظيمية في الوقت الحاضر تزايداً كبيراً؛ وذلك بسبب الاهتمام المتزايد من منظمات الأعمال بها. حيث إن من شأن إدارة المعرفة بكفاءة أن يساعد المنظمات المختلفة على تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها. ويخلط كثيرون بين مفاهيم: المعرفة، والمعلومات، والبيانات على الرغم من الفروق الجوهرية بينها، وهو ما سيتم التطرق له لاحقاً في هذه الدراسة. وقد أصبحت إدارة المعرفة التنظيمية أهم الأصول في المنظمات المعاصرة تفوق أهميتها ما للأصول المادية من أهمية. حيث تناقشت أهمية العناصر التقليدية في عملية الإنتاج بالمقارنة مع دور المعرفة وأهميتها التي أصبحت تشكل نسبة متزايدة من قيمة أصول المنظمات المعاصرة وموجوداتها والعنصر الإستراتيجي الأساسي فيها (Drucker, 1988)؛ ذلك لأن المعرفة أساس الإبداع الذي يؤدي إلى النمو وتزايد القيمة والقوة. ويسعى الأفراد والمنظمات والمجتمعات في الوقت الحاضر لتحقيق القوة باعتبارها الدافع لمعظم النشاطات الإنسانية التي تعتمد في معظم الأحيان على الجهد العضلي، والقدرة المالية، والجهد العقلي (المعرفة). ولكن إدارة المعرفة تعنى بإدارة العقل الذي لا حدود لطاقاته وإبداعاته، وهي التي ستشكل عناصر القوة في المرحلة القادمة من الحضارة الإنسانية. حيث من المرجح ألا يكون الصراع في المستقبل - في الغالب - على الدخل والثروة فقط بل على امتلاك المعرفة واستعمالها. ومما يؤكد هذا التصور، الجهود التي تبذلها الدول العظمى لتقييد حق الدول الأقل نمواً في استعمال المعارف والمنجزات التكنولوجية التي أبدعتها البشرية، وذلك من خلال منظمة التجارة الدولية وما تنص عليه من احترام حقوق الملكية الفكرية (المعرفة)، ومطالبة الدول المستفيدة منها بدفع مبالغ مالية ضخمة مقابل ذلك. إن الحكمة أو الخبرة المتراكمة التي هي خلاصة المعرفة يمكن أن تتحول إلى أصول (Intellectual assets) يستفاد منها عن طريق استثمارها في تحسين

الإنتاجية. كما يمكن للمنظمات أن تحول المعرفة إلى رأسمال حقيقي وقيمة مادية ملموسة عن طريق تسجيل حق ملكيتها بشكل قانوني ورسمي كبراءات (Intellectual Property or Patents)، لمنع المنافسين من استعمالها والاستفادة منها دون دفع بدل مادي متفق عليه (Selby, 2005). وقد أدركت كثير من الدول والمنظمات قيمة المعرفة وتم تطوير طرق جديدة لتقويمها باعتبارها رأس مال فكرياً (Asset-based Intellectual Capital)، وأصبحت المعرفة من أهم مصادر المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال التي تمكنها من النجاح والتفوق والإبداع (Quin, 1992; Coff 1997: 380; Martin 2000: 20). وقد قدر أحد الباحثين تزايد قيمة أسهم الشركات العاملة في مجالات رأس المال الفكري والبحوث والتطوير في المملكة المتحدة سنة ١٩٩٦م بستة أضعاف (٦٠٠٪) مقارنة مع ٣٠٪ فقط في تزايد قيمة أسهم الشركات العاملة في مجالات أخرى. أما في الولايات المتحدة فقد قدرت قيمة معدل تضاعف أسهم شركة مثل مايكروسوفت ١٥,٧ ضعفاً مقارنة مع زيادة بمعدل ٥٠٪ في قيمة أسهم الشركات الأخرى. وقد قدرت قيمة الموجودات الثابتة لشركة Google بثلاثة بلايين دولار في حين أن القيمة السوقية لها بلغت ٦٠ بليون دولار أمريكي الأمر الذي يعني أن قيمة رأس المال الفكري لها قدرت بمبلغ ٥٧ بليون دولار (Kerpan, 2005).

يتبين مما تقدم أن الموارد البشرية هي التي تخلق القيمة لأية منظمة من خلال تطبيق المعرفة والمهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد. وكما أشار بعض الباحثين فإن اقتصاد المعرفة Knowledge Economy هو النمط الذي سيميز اقتصاد القرن الحادي والعشرين، وأن نسبة العاملين في القطاع المعرفي ستشكل ٨٠٪ من العمالة الأمريكية هو تنبؤ يتفق مع الخصائص الرئيسية لكل من الاقتصاد المعرفي والاقتصاد الزراعي. وتتميز خصائص القوى العاملة في القرن الحادي والعشرين بعدة خصائص أهمها: (فريجات، ٢٠٠٤م؛ عبدالهادي ١٩٩٩م).

✱ القدرة على التقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام.

✱ القدرة على التكيف والتعلم وامتلاك المهارات بسرعة.

- * إتقان التعامل مع تقنية المعلومات وتطبيقاتها.
- * القدرة على التعاون والعمل الجماعي وإتقان مهارات الاتصال.
- * إتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان وفي بيئات عمل تقليدية أو افتراضية.
- * القدرة على التحديد الدقيق للحاجات الفريدة الخاصة بالمستهلكين والتحرك بسرعة لتلبيتها.

ويفهم مما تقدم أن العامل الحاسم في تقرير مصير أي منظمة يبقى العنصر الإنساني القادر على التعلم والتغير والابتكار والإبداع إذا ما لقي التحفيز المناسب. وقد كانت مؤسسات القطاع الصناعي سباقة في هذا المجال، يليها قطاع الخدمات الاستشارية (Hansen et. Al. 1999). أما القطاع الحكومي فقد تأخر في تبني المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة، ومنها إدارة المعرفة التنظيمية. ولعل تداول شعار الحكومة الإلكترونية (E.- Government) في كثير من الدول، ومنها الكويت، مؤشر على تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المعلومات وإدارة المعرفة التنظيمية. ولكن الأدبيات المنشورة فيما يتصل بما تم إنجازه في مجال إدارة المعرفة التنظيمية في القطاع الحكومي قليلة حتى على المستوى العالمي، كما تشير بعض الدراسات (Bate & Robert 2002: 643-663).

مشكلة الدراسة:

تبين المقدمة القصيرة للدراسة أن إدارة المعرفة التنظيمية ليست مجرد شعار جديد في الإدارة بل مؤشر على نظرة شاملة لضرورة فهم المعرفة واستغلالها في إدارة العمل، ولتوفير الإرشاد الحقيقي للمنظمات والأفراد، بما يساعد على التكيف مع بيئة الاقتصاد المعاصر التي يتزايد تعقيدها باستمرار. ويتطلب ذلك ضرورة دراستها ورشد المكتبة العربية لدراسات تفتقر إليها في هذا الجانب المهم. وتتناول هذه الدراسة واقع إدارة المعرفة في أربع هيئات عامة رئيسية ذات مهام علمية وبحثية في دولة الكويت، وهي جامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، ومعهد الكويت للأبحاث العلمية، ومؤسسة

الكويت للتقدم العلمي؛ إذ تتحمل هذه الهيئات مسؤوليات وطنية خاصة في مجال تطوير الكوادر البشرية الوطنية وتحفيزها للقيام بدور أساسي في تنمية المجتمع وتطويره؛ مما يفترض فيها أن تكون رائدة في مجال مهم مثل إدارة المعرفة التي تعنى بإدارة العقول قبل إدارة الأشياء؛ لأن هذا هو جوهر عملها. حيث إن أهم ما يميزها هو أنها تضم كفاءات وخبرات تعتمد في عملها على العقل أكثر مما تعتمد على العضلات. إذ تهدف هذه الدراسة إلى رفع مستوى الاهتمام بدور المعرفة التنظيمية في الهيئات العامة بدولة الكويت، لما لذلك من أثر إيجابي على أدائها باعتبارها مؤسسات رائدة تتحمل مسؤولية خاصة في التنمية الوطنية، بحيث يكون مستوى الأداء فيها على درجة كبيرة من التميز؛ وذلك لأن هناك ترابطاً بين مستوى الأداء في المنظمات ونمط إدارة المعرفة التنظيمية فيها.

أهمية الدراسة:

- ١ - تعتبر الدراسة من الدراسات الرائدة التي تتناول هذا الموضوع؛ مما يؤمل أنها ستلفت انتباه الجهات موضع الدراسة إلى الاهتمام بإدارة المعرفة بشكل أكبر والنظر في الاستفادة من نتائجها بما يفيدها.
- ٢ - تتناول الدراسة مؤسسات وطنية إستراتيجية تضطلع بدور مهم في مجال البحث العلمي؛ مما يؤكد أهمية تعرف واقع إدارة المعرفة فيها.
- ٣ - تعتبر الدراسة إضافة علمية لأدبيات إدارة المعرفة في المكتبة الإدارية العربية والمكتبة الإدارية الكويتية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١ - توضيح مدى اهتمام المنظمات الإدارية بإدارة المعرفة، كما تعكسه الأدبيات في هذا الموضوع.
- ٢ - تعرف السبل المتبعة حالياً في إدارة المعرفة في الهيئات المشمولة بالدراسة.
- ٣ - تحديد الصعوبات التي تحول دون إدارة المعرفة بطريقة سليمة في الهيئات المشمولة بالدراسة.

- ٤ - تعرف الأهداف التي تتوخاها الإدارات المسؤولة في الهيئات المشمولة بالدراسة عن إدارة المعرفة.
- ٥ - اقتراح الطرق التي من شأنها تسهيل نشر المعرفة في الهيئات المشمولة بالدراسة ومدى مساهمة العاملين فيها بذلك، والاستفادة منها بشكل أفضل.

منهجية الدراسة:

تتبع هذه الدراسة أسلوباً يجمع بين الدراسة النظرية المكتبية ومراجعة الأدبيات في مجال البحث إضافة إلى أسلوب المسح الميداني. فقد تمت مراجعة الأدبيات في مجال المعرفة التنظيمية لبلورة المفاهيم وتأسيسها وفق أحدث الأدبيات في هذا المجال، وتم جمع المعلومات من الهيئات المشمولة بالدراسة بواسطة استبانة تم تصميمها وتطويرها لهذه الغاية، وهي في الأصل نموذج عالمي قامت بتصميمه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). (انظر الاستبانة المرفقة) حيث قام الباحث بتعريب الاستبانة وتطويرها وعرضها على عدد من الزملاء المتخصصين الذين قاموا مشكورين بتحكيمها وتم أخذ ملاحظاتهم عليها بعين الاعتبار قبل وضعها بالصورة النهائية. كما تم توزيع الاستبانة على عينة تجريبية من الموظفين في الهيئات العامة المشمولة في الدراسة للتأكد من صلاحيتها وكونها مفهومة وواضحة. كما توفر للباحث من خلال حضور مؤتمرات تتناول هذا الموضوع فرصة لتطوير الدراسة وإثرائها في مختلف مراحل العمل على إنجازها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تشمل الدراسة جميع الموظفين في الوظائف العامة في الهيئات العامة الرئيسية المشتغلة أساساً بالبحث العلمي، وهي: جامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، ومعهد الكويت للأبحاث العلمية، ومؤسسة الكويت للتقدم العلمي. وقد بلغ عددهم وفقاً للإحصائيات الرسمية المنشورة من وزارة

التخطيط في أواخر سنة ٢٠٠٤م (٤١٤٣) شخصاً توزعوا على النحو التالي:
(وزارة التخطيط، ٢٠٠٤م: ٩٤-٩٥)

١ - جامعة الكويت: ١٩٠٢ موظف.

٢ - الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب: ١٥٤٦ موظفاً.

٣ - معهد الكويت للأبحاث العلمية: ٥٩٥ موظفاً.

٤ - مؤسسة الكويت للتقدم العلمي: ١٠٠ موظف.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وفق الأساليب الإحصائية المعروفة وبمستوى ثقة Confidence Level (95%)، وضمن فترة ثقة (4) Interval confidence. وبلغ حجم العينة العشوائية (٥٤٠) شخصاً، توزعت بحسب نسبة عدد الموظفين في كل هيئة عامة للمجموع العام، على الشكل التالي:

١ - جامعة الكويت = ٢٤٨.

٢ - الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب = ١٩٠.

٣ - معهد الكويت للأبحاث العلمية = ٧٥.

٤ - مؤسسة الكويت للتقدم العلمي = ٢٧.

مجموع أفراد العينة = ٥٤٠.

وقد تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة خلال صيف عام ٢٠٠٥م بالتعاون مع الإدارات المختلفة التي يعملون فيها. وتمت الاستعانة باثنين من الباحثين المساعدين المدربين لإنجاز هذه المهمة، وبمتابعة من الباحث لضمان تجاوب أفراد العينة واستعادة الاستبانات. ومن الجدير بالذكر أنه للتحقق من وضوح الأسئلة الواردة في الاستبانات تم توزيع نحو ثلاثين استمارة على بعض أفراد مجتمع الدراسة على مرحلتين، بينهما شهران قبل البدء بتوزيع جميع الاستبانات، وكانت نسبة الثبات جيدة، بلغت ٨١٪ مما طمأن الباحث على سلامة الاستبانات ووضوحها. وكذلك فقد تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ، وبلغت نسبة الثبات (٠,٩٧)، وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

تساؤلات الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١ - ما طبيعة نشاطات إدارات المعرفة ؟
- ٢ - ما الإستراتيجيات والسياسات والوسائل المتبعة للحصول على المعرفة التنظيمية ونشرها ؟
- ٣ - ما الأهداف المختلفة لإدارات المعرفة ؟
- ٤ - ما نتائج الممارسات الحالية لإدارات المعرفة ؟
- ٥ - ما مدى اختلاف آراء الموظفين في تقويم إدارة المعرفة بحسب المستويات الوظيفية، والعمر، والجنس، والمؤهلات العلمية، وطبيعة العمل ونوع الهيئة؟.

أدوات التحليل:

تم تحليل المعلومات التي تم جمعها من خلال استعمال البرنامج الإحصائي (spss)، لاحتساب معامل الثبات، واستخراج الجداول التكرارية، ولحساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، واختبار (ت) للعينات المستقلة، وغير ذلك من الجداول الوصفية الخاصة بعينة الدراسة وخصائصها.

المصطلحات الرئيسية في الدراسة:

على الرغم من أهمية إدارة المعرفة فليس هناك تعريف دقيق ومتفق عليه حتى الآن بين المتخصصين لما يعنيه هذا المصطلح Turner & Jackson-Cox (101-102: 2002). وهناك أحياناً خلط بين مفاهيم: إدارة البيانات، وإدارة المعلومات وإدارة المعرفة على الرغم من الاختلاف بينها وفي الافتراضات التي تقوم عليها؛ فهناك - كما يبين الشكل التوضيحي رقم (١) - هرم معرفي تبدأ قاعدته بالبيانات مروراً بالمعلومات والمعرفة وصولاً إلى الحكمة التي تمثل قمة ذلك الهرم. وفيما يلي تعريف موجز بهذه المفاهيم: (Gopal & Gagnon, 1995:1-7).

البيانات (Data):

تعتبر البيانات مجرد تسجيل للأحداث أو مجموعة من الحقائق الموضوعية

الخام حول أمر ما، تحتاج إلى تنظيم وتصنيف وتحليل لتصبح معلومات مفيدة في التعامل مع الموضوع قيد البحث ومحل الاهتمام (Davenport, et al, 1998: 45).

المعلومات (Information):

تمثل المعلومات خلاصة تقويم وتحليل للبيانات؛ بحيث تصبح صالحة أساساً لاتخاذ القرارات بشأن المشكلة موضوع البحث والاهتمام.

إدارة المعلومات (Information Management):

يتم التعامل مع المعلومات باستخدام وسائل تحليل وأدوات عديدة مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبرمجيات ونماذج التحليل المختلفة لاستخلاص أفضل النتائج. وتتعامل إدارة المعلومات بدرجة أساسية مع الوثائق والبرمجيات ووسائل حفظها واسترجاع المعلومات الخاصة بها بما يضمن حدوثها ودقتها وسرعة تجهيزها بكفاءة وفعالية. فإدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء والوسائل المادية أكثر مما تتعامل مع الكفاءات والمهارات والخبرات الإنسانية الموجودة لدى العاملين.

المعرفة وأشكالها المختلفة:

يعبر مفهوم المعرفة عن القدرات الإدراكية والمهارات والخبرات والقيم والقدرات الإبداعية الموجودة لدى الأفراد غير الموثقة والتي توفر أساساً لفهم الخبرات والمعلومات الجديدة وتقويمها (Willet & Copeland, 1998: 3-4) -Strapko, 1990: 64- وتوجد المعرفة في الأساس في أذهان الأفراد؛ مما لا يجعلها متاحة بشكل رسمي لاطلاع الآخرين. وهي ذات طبيعة تراكمية يصعب التحكم بها؛ لأن كل معرفة تولد معرفة جديدة، كما تتميز بالأصالة والابتكار، وتوَهَّل من يمتلكها للتكيف والتعلم والتفكير الناقد. وتختلف المعرفة عن المعلومات بأنها: (Malhorta, 2003: 6-8)

- * تستلزم وجود قدرة على التعلم.
- * قدرة إدراكية يصعب التحكم بها.
- * تولّد تأثيرات خارجية غير قابلة للحصر.

* ذات طبيعة مستمرة وتراكمية.

* عملية غير أفقية تسير بأشكال مختلفة.

كما تتخذ المعرفة أشكالاً عدة منها: (Nonaka, Takeuchi & Umemoto 1996: 840)

١ - المعرفة الظاهرة، أو الملموسة (Explicit or Structured Knowledge):

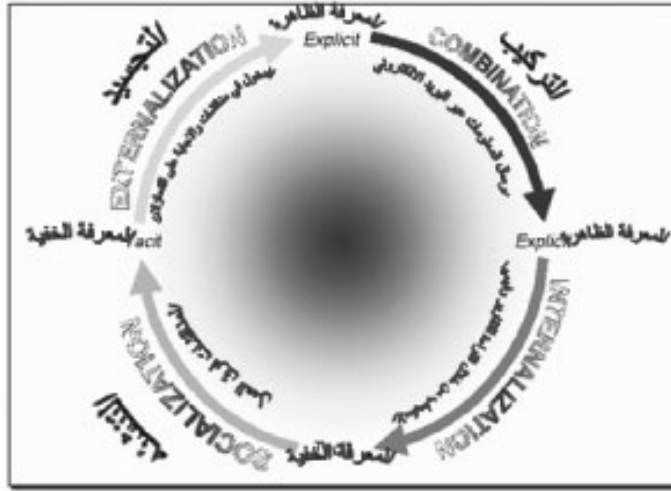
وتتمثل بالبيانات والمعلومات المقننة والمنظمة في وثائق وسجلات وسياسات، وتعليمات، وإجراءات عمل ونماذج، وقواعد عمل موثقة على شكل كتيبات وأدلة عمل متاحة لاطلاع الأفراد داخل المنظمة عليها بشكل فردي أو جماعي. حيث تشكل هذه العناصر مخزوناً معرفياً يتم تعزيزه باستمرار، من خلال عمليات البحث والتطوير ووسائل التكنولوجيا التي تقوم بها المنظمة مباشرة بواسطة إدارات البحث والتطوير فيها أو من خلال الاعتماد على مؤسسات استشارية خارجية، وتشكل بذلك ثقافة تشجع المعرفة، وتعتبرها الأساس الصحيح لاتخاذ القرارات بما ينعكس إيجاباً على أساليب ونوعية إنتاج السلع والخدمات التي يتم تسويقها بما يحقق رضا العملاء وربحية جيدة للمنظمة.

٢ - المعرفة الخفية (Tacit or Unstructured Knowledge): وتتمثل في المهارات

والخبرات الشخصية والاتجاهات والقدرات الذهنية والتفسيرات والتحليلات والاستنتاجات التي يضيفها الأفراد والجماعات لتلك المعلومات، وما يضيفه السياق العام للمعلومات من معانٍ ودلالات، وتشمل كذلك ما لدى الأفراد من مفاهيم وقيم واتجاهات، وصور ذهنية، وأنماط تفكير، وحس، ومهارات ومواهب وقدرات تفكير (Know-How Skills) وقدرات فكرية على التخيل والتحليل والإدراك، محفوظة في ذاكرة كل منهم وليس على شكل وثائق وكتيبات وتعليمات غير موثقة ولا مقننة. ويصعب نقل أشكال هذا النوع من المعرفة لعدة أسباب، منها: عدم استعداد بعض العاملين لتعريف غيرهم بما لديهم من معلومات بسبب التنافس، ووجود بعض الإجراءات التي تعوق مثل هذا التعاون المطلوب، وعدم معرفة الحاجة لأهمية المعرفة الموجودة. (Nonaka, Takeuchi & Umemoto 1996: 835). حيث تتميز المعرفة الخفية بطبيعتها غير المادية غير الملموسة (Intangible Intellectual

Capital) مقارنة مع الأصول المادية الموجودة في التنظيمات مثل المباني والآلات والتجهيزات التكنولوجية.

ويتم إنتاج المعرفة الخفية على مستوى الفرد من خلال ما يحمله من قيم واتجاهات وخبرات ومهارات، ومستوى الجماعة وبما يترتب على ديناميكية الجماعة من معايير للسلوك، ومستوى المنظمة بما تضمه من أفراد وجماعات وعمليات وأنشطة. كما تتبع المنظمات عدة أساليب وإستراتيجيات لإنتاج المعرفة التنظيمية وتطويرها ونشرها والاستفادة منها في إنتاج سلع وخدمات تشتمل على عدة خطوات تختصر بكلمة واحدة يمثل كل حرف منها خطوة من هذه الخطوات (SECI)، وهي كما يبين الشكل رقم (١): التعلم الجماعي Socialization، تجسيد المعرفة Externalization، تجميع المعرفة Combination، استيعاب المعرفة وهضمها (Nonaka & Takeuchi, 1995; Perez-Bustamante, 1999).



شكل رقم (١) – الأساليب المختلفة لتطوير المعرفة في المنظمات الحديثة*

* Nonaka I & Takeuchi H. (1995), The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York.

* التعلم الجماعي (Socialization):

تتضمن عملية التعلم الجماعي المشاركة التي تتيح وضع الخبرات والمعرفة الظاهرة تحت تصرف الأفراد في التنظيم ونقلها من شخص لآخر من خلال عدة وسائل، مثل اجتماعات العصف الذهني، وحلقات النوعية (Quality Circles)، والتعليم الموجه، والتقليد. ويلزم لنجاح عملية نقل المعرفة وإشراك الغير فيها وجود درجة من الدافعية والتفاعل بين العاملين في التنظيم.

* تجسيد المعرفة (Externalization):

يتمثل تجسيد المعرفة في تحويل المعرفة الخفية إلى معرفة ظاهرة من خلال بناء النماذج والفرضيات وبلورة المفاهيم والمقارنات التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الخفية للغير. وتتبلور المعرفة المكتسبة لتكون متاحة للجميع بصورة واضحة في أفعال أو أقوال يمكن للجميع فهمها والاستفادة منها في التطبيق العملي في ميدان العمل.

* تجميع المعرفة (Combination):

تتضمن عملية التجميع تنظيم المعرفة وتصنيفها من خلال عملية التوثيق وعقد الاجتماعات والاتصالات الهاتفية والطرق الأخرى المتاحة ووضعها على شكل قواعد معلومات يمكن للجميع الوصول إليها والاستفادة منها.

* استيعاب المعرفة وهضمها (Internalization and Assimilation):

تتضمن عملية استيعاب المعرفة وهضمها تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة خفية عن طريق نقلها للأفراد من خلال الدراسة والتدريب وإعداد أدلة العمل والوثائق والكتيبات والمصادر الظاهرة الأخرى؛ بحيث تصبح جزءاً من سلوكهم وعاداتهم وجزءاً من منظومة ثقافية داخلية. ومما يساعد على تحقيق استيعاب المعرفة وهضمها تكامل المعرفة والخبرات السابقة والاحتفاظ بها في الذاكرة؛ بحيث يكون بالإمكان الرجوع إليها لاختيار حلول للمشكلات. ويمكن للمنظمات تكريس ثقافة المعرفة في بيئتها الداخلية من خلال اتباع عدة خطوات، منها:

- الاهتمام باكتساب المعرفة وإنتاجها وجمعها وحمايتها واستغلالها.
- تشجيع الأفراد على طرح الآراء ومشاركة الزملاء والمهتمين في المعرفة الموجودة.
- إيجاد بنية تحتية من الاتصالات تسهل نقل الأفكار وتشجع على الإبداع.
- تشجيع البرامج والنشاطات البحثية داخل المنظمة.
- تشجيع التنوع والاختلاف بين الأفراد واعتبار ذلك ظاهرة صحية.
- تشجيع ثقافة استيعاب المعرفة الخارجية.

إدارة المعرفة (Knowledge Management):

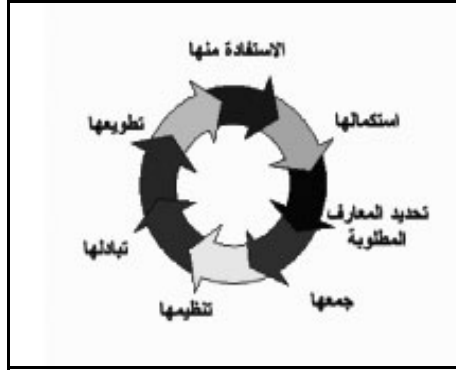
بدأ تداول الباحثين لمصطلح إدارة المعرفة (Knowledge Management)، سنة ١٩٧٥م (Goer, 1975; Henry, 1975; McCaffery, 1975)، وتزامن ذلك مع تداول مفهوم رأس المال الفكري Intellectual Capital، وتوالى بعد ذلك الكتابات في هذه المجالات؛ حيث قدر بعض الباحثين أنه - قياساً مع اتجاهات تطور البحث في هذه المجالات - ستصل الأبحاث في هذه المجالات مع نهاية سنة ٢٠١٠ إلى نحو عشرة آلاف كتاب وبحث (Serenko & Botis, 2004). وكذلك، فقد أصبح الاهتمام ملحوظاً بمفهوم المنظمة المتعلمة (The Learning Organization) واعتبارها أحد المصادر الرئيسية لزيادة قدرة المنظمات المختلفة على التنافس وعلى التغيير. (Kogut & Zander, 1996; Prahalad & Hamel, 1990; Starbuck, 1992; Huber, 1991, Toffler, 1995).

وتعرف جامعة تكساس إدارة المعرفة التنظيمية أنها: عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها، وكذلك تخزينها بشكل يحسن مستوى الذكاء العام للمنظمة، ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشكلات العمل، وفي التعلم وزيادة القدرة على التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات، وعلى التعلم من الخبرات التي تمر

فيها (Denning 2003). ومن ثم فإن مفهوم إدارة المعرفة يشير إلى جمع المعرفة المتوفرة والمطلوبة وتنظيمها وتصنيفها وتحليلها والسعي إلى الحصول على المزيد منها وجمعها وتنظيمها باستمرار، والمحافظة عليها وتطويرها وتحويلها إلى شكل قابل لمشاركة الغير فيها والاستفادة منها عن طريق تقنينها وعرضها بطريقة يفهمها العاملون؛ بما يحسن قدراتهم على الاستفادة منها في مجالات عملهم وفي التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي، وبما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف التنظيم؛ حيث تهتم إدارة المعرفة بخلق معرفة جديدة وتحويلها إلى قيمة مضافة وإشراك أفضل للعاملين في المعرفة (Skyrme, 1997: 22). وبلغت أخرى فإن إدارة المعرفة تهدف إلى إحداث عملية تعلم مستمرة في التنظيم بحيث تصبح المنظمة مكاناً للتعلم (Learning Organization)، وذلك بزيادة قدرة المنظمة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها. (Argyris, 2002: 212). وكما أن التعلم على المستوى الفردي يستلزم درجة من التوتر والشعور بضرورة التغيير، ويهدف إلى تعليم الأفراد طرق التفكير والاختراع بتعديل السلوك نتيجة للخبرات الجديدة المكتسبة، وعلى المستوى التنظيمي يحتاج التنظيم لمثل ذلك الوضع أيضاً، ومن أهم فعاليات إدارة المعرفة ما يلي: (Spek & Spijkervet, 2005; Gilbert & Corddey-Haves, 1996; Von Krogh, Nonaka, and Ichijo, 1997)

- ١ - تعريف الجوانب المعرفية التي تحتاج إليها المنظمة وطبيعة استخدامها.
- ٢ - إيجاد الطرق وتحديد النشاطات اللازمة لتحويل المعرفة إلى قيمة مضافة.
- ٣ - ضمان استخدام المعرفة بشكل يحافظ على قيمتها المضافة.
- ٤ - تعرف معوقات استخدام المعرفة والعمل على إزالتها بما يساعد على تعظيم الاستفادة منها.

ويمثل الشكل رقم (٢) نموذجاً لمختلف العمليات التي يجب أن تهتم بها الإدارات المسؤولة عن إدارة المعرفة في التنظيمات الحديثة.



شكل رقم (٢) - مهام إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة*

* Adapted from :

Kucza, Timo. (2001), Knowledge Management Process Model. Technical Research Centre of Finland. ESPOO. Publication 455.

رأس المال الفكري (Intellectual Capital):

يشير مفهوم رأس المال الفكري إلى المعلومات والمعارف والمهارات الفكرية والخبرات التي يمكن وضعها موضع التطبيق من أجل خلق ثروة أو زيادة الموجود من تلك الثروة لشخص أو منظمة ما (Stewart 2002: 99-100). فرأس المال الفكري يمثل مخزوناً منظماً ومركزاً من المعارف يمكن للمنظمات استعماله من أجل القيام بنشاطات إنتاجية ذات قيمة تسويقية، وقدرة على تحقيق ميزات تنافسية لها (Edvinsson and Sullivan, 1996: 360-361, Tao, et. al. 2005: 55).

المنظمة القادرة على التعلم (The learning Organization):

يبين (Prokesch) أن المنظمة القادرة على التعلم بيئة توفر عدة قدرات هي: القدرة على اكتساب الخبرات، القدرة على الملاحظة، القدرة على التجريب، والقدرة على خلق مفاهيم تجريدية تتفاعل مع المشاهدات (Prokesch, 1997: 148). وكما أن التعلم على المستوى الفردي يستلزم درجة من التوتر والشعور بضرورة التغيير ويهدف إلى تعليم الأفراد طرق التفكير والاختراع بتعديل السلوك نتيجة للخبرات الجديدة المكتسبة فإن المنظمة القادرة على التعلم هي

التي تملك القدرة على اكتشاف الأخطاء التي تحدث فيها، وتعمل على تصحيحها من خلال القدرة على التأقلم والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات البيئية التي يتم تطويعها والتعامل معها بما يحقق أهداف التنظيم، ومن خلال زيادة قدرة العاملين فيها على العمل والتصرف واكتساب اتجاهات وقيم عمل جديدة تتناسب مع المتغيرات المستجدة. (Argyris, 2002: 209).

الدراسات السابقة:

تناولت دراسات كثيرة - ومعظمها أجنبية - مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية بجوانبها المختلفة، وطرق قياسها، وأهمية مشاركة الجهات المختلفة فيها، وما يترتب على ذلك من نتائج. ويمكن تصنيف الدراسات في هذا المجال على النحو التالي:

أولاً - دراسات نظرية تأصيلية:

يتناول هذا النوع من الدراسات جهود الباحثين التي تعرف بمفهوم إدارة المعرفة باعتباره مفهوماً نوعياً ومختلفاً عن مفهوم إدارة المعلومات، ومن هذه الدراسات:

١ - دراسة (Nonaka & Takeuchi, 1995): تعتبر هذه الدراسة أساساً نظرياً لما تمثله المعرفة التنظيمية بشكل ضمني أو خفي (Tacit Knowledge) أو شكل ظاهر (Explicit Knowledge) حيث تمثل المعرفة بالشكل الظاهر البيانات والمعلومات الموثقة في السجلات، بينما تمثل المعرفة الخفية وغير الملموسة (Intangible Intellectual Capital and Know-How Skills) ما لدى الأفراد من مفاهيم، وقيم، وصور ذهنية، وأنماط تفكير، وحس، وقدرات على التخيل والتحليل والإدراك محفوظة في ذاكرة كل منهم (Nonaka & Takeuchi 1995)، وهي معرفة يصعب نقلها أو تحويلها للآخرين مقارنة مع الأصول المادية الأخرى الموجودة في التنظيمات.

٢ - دراسة (Argote, McEvily and Reagans, 2003): تحدد هذه الدراسة أهمية نتائج وجود إدارة كفؤة في منظمات الأعمال؛ حيث تقوم مثل تلك

الإدارة بخلق المعرفة المطلوبة وصيانتها وتسهيل نشرها لتكون في متناول العاملين من أجل تطوير معرفتهم بأساليب القيام بالعمل. كما تبين الدراسة أهم المشكلات التي تواجه مثل تلك الإدارات في أدائها للمهام المطلوبة منها.

٣ - دراسة (Malhorta, 2000): تعرف الدراسة بمحدودية قدرة نموذج تشغيل المعلومات التقليدي (Information Processing Model) في التعامل مع البيئات المتغيرة التي تواجهها منظمات الأعمال المعاصرة لكونه موجهاً في الأساس للتعامل مع البيئات المستقرة حيث تقدم الدراسة نموذجاً جديداً لإدارة المعرفة (Sense-Making Model) باعتباره النموذج الأفضل الذي من شأن المنظمات التي تأخذ به تسهيل عملية الإبداع فيها وتحقيق ميزة تنافسية على غيرها.

٤ - دراسة (Arora, 2002): تبين الدراسة أهمية تبني منظمات الأعمال لطرق قياس المعرفة التنظيمية ورأس المال البشري وتقويمهما من خلال المؤشرات الخاصة، ومن تلك الأدوات البطاقة المتوازنة (Balanced Score Card) من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية لإدارة المعرفة، وهي: تطوير المعرفة التنظيمية الموجودة، وإنتاج معرفة جديدة لتحقيق الإبداع، وزيادة التعاون بين العاملين وتعزيز مستوى مهارات العاملين.

٥ - دراسة (Gurteen, 1998): تعرف الدراسة بوسيلتين رئيسيتين لهما دور كبير في دعم إدارة المعرفة التنظيمية. الأولى: تفعيل الحوار والمشاركة بين العاملين في الخبرات والمهارات، والثانية: أهمية التكنولوجيا ودورها في جمع المعرفة المتاحة وتخزينها واسترجاعها بسهولة ويسر من أجل الاستفادة منها في تطوير أساليب العمل.

ثانياً - دراسات ميدانية للعلاقة بين إدارة المعرفة في منظمات الأعمال ومستوى الأداء والقدرة على الإبداع والتميز، ومن تلك الدراسات:

١ - دراسة (Foray, 2004): بحثت هذه الدراسة - التي استخدمت الاستمارة

المطورة نفسها في هذه الدراسة - في العلاقة بين وجود إدارة خاصة بالمعرفة التنظيمية في منظمات الأعمال العامة والخاصة وبين إنتاجية تلك المنظمات وإبداعها؛ حيث بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين في مختلف دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD.

٢ - دراسة (Hong & Kuo, 1999): تبين الدراسة أهمية نشر ثقافة المعرفة في منظمات الأعمال من أجل الوصول بالعمل إلى مستوى الإبداع الذي يأتي محصلة قدرة الحصول على المعلومات من العاملين وتوثيقها ونشرها واعتمادها أساساً لتطوير أساليب العمل وطرقه. كما تؤكد الدراسة أهمية تعيين منظمات الأعمال مديرين متخصصين تكون مهمتهم الاهتمام بإدارة المعرفة. ويتطلب ذلك من هؤلاء المديرين الحصول على دعم الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية للاستثمار في مجال إنتاج المعرفة التنظيمية ونشرها، والاهتمام باختيار الموظفين المتخصصين في هذا المجال وتدريبهم بشكل مستمر.

٣ - دراسة (Perez-Bustamante, 1999): تؤكد الدراسة أهمية نشر ثقافة المعرفة في المنظمة أساساً لتحقيق الإبداع التنظيمي الذي يتحقق بفعل القدرة على تحليل المعلومات ونشرها.

٤ - دراسة (Brand, 1998): تستعرض الدراسة تجربة شركة (3M) الإبداعية في إدارة المعرفة التنظيمية التي ركزت على ضرورة الاستفادة من المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) الموجودة لدى الموظفين والمتمثلة بالأفكار والقيم والرغبة بالمشاركة في المعلومات؛ مما ساعد على خلق ثقافة تعلم في المنظمة أسهمت في نجاحها.

٥ - دراسة (Scarbrough, 2003): تبين الدراسة - من خلال استعراض التجربة (E-bank)، أكبر مؤسسة استثمارية على مستوى القارة الأوروبية حيث يعمل في (70) بلداً - التأثير السلبي لعدم الاهتمام بالجانب الإنساني من المعرفة على القدرة على الإبداع. وتبين الدراسة

الصعوبات الكبيرة التي واجهها البنك نتيجة لتركيزه على الجانب التكنولوجي من المعرفة وعدم إعطائه الأهمية نفسها للعلاقات الاجتماعية والإنسانية باعتبارها أساساً لتحريك الدافعية ولخلق رأس المال الفكري.

ثالثاً - دراسات تؤكد تطوير نماذج لتحديد قيمة المعرفة ورأس المال الفكري:

١ - دراسات مارتن: تلقي الدراسة الأولى (Martin, 2004) الضوء على قيمة المعرفة التنظيمية بوصفها رأسمال فكرياً غير ملموس (Intellectual Capital)، وتؤكد ضرورة تطوير مقاييس مناسبة لحساب قيمته مختلفة عن المقاييس المحاسبية التقليدية التي تركز على الأصول المادية، القاصرة عن تحقيق المطلوب في هذا المجال. كما تؤكد الدراسة الثانية (Martin, 2000) أهمية إدارة المعرفة التنظيمية في سياق الإطار الأوسع للإدارة الذي يشمل التعلم، والإبداع، ومقارنة الأداء مع أداء المؤسسات المتميزة (Benchmarking)، وعلى أهمية الإستراتيجية والثقافة التنظيمية وتقويم الأداء.

٢ - دراسة (Skyrm and Amidon) ودراسة (Turner & Jackson-Cox): تؤكد دراسة (Skyrm and Amidon, 1998) أهمية المعرفة التنظيمية بوصفها أصولاً ذات قيمة مادية لا بد من تطوير نماذج مناسبة لقياسها، وتقترح نموذجاً يربط بين التخطيط والرقابة ونظم قياس قيمة العنصر البشري باعتباره رأسمال فكرياً على درجة كبيرة من الأهمية. كذلك تعرف دراسة (Turner & Jackson-Cox, 2002) بعض مقاييس رأس المال الفكري في المنظمة، وتبين أهمية ذلك بالنسبة للمنظمة وللعاملين.

٣ - دراسة (Molleman and Timmerman, 2003): تقدم هذه الدراسة نموذجاً لقياس أداء المنظمات ذات نظام إدارة المعرفة الذي يركز على عمليات التعلم الفردي والجماعي. حيث يتم اعتماد معايير تأخذ بعين الاعتبار أبعاد الإبداع وإنتاج المعرفة التنظيمية؛ مما يؤدي لشعور العاملين بنوع

من الاستقلال وبأن عملهم ليس ذا طبيعة روتينية؛ مما يحفزهم على التعلم والانخراط في العمل الجماعي.

يتبين من العرض الموجز للدراسات السابقة عدة أمور، أهمها:

- ١ - وجود اختلاف جذري بين مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية عن مفهوم إدارة المعلومات؛ من حيث أهمية الأبعاد الإنسانية إضافة إلى الأبعاد التقنية في إدارة المعرفة التنظيمية ونشرها.
- ٢ - اختلاف الافتراضات التي تنطلق منها إدارة المعلومات (Information Processing Model) مثل: وجود خطط وأهداف تنظيمية محددة سلفاً متفق عليها لتحقيق الاستخدام الكفء للموارد المتاحة، وجود توافق تام بين الجميع في التنظيم على الأهداف المحددة والالتزام التام بتحقيق تلك الأهداف، وتمسك الجميع بالقواعد والإجراءات ونظم المعلومات الرسمية وغير الرسمية.
- ٣ - تنوع المسؤوليات المختلفة للمنظمات من المنظور الجديد لإدارة المعرفة.
- ٤ - أهمية تطوير إستراتيجيات مناسبة لإدارة المعرفة.
- ٥ - الدور المهم لإدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة التنظيمية.
- ٦ - تأثير نمط إدارة المعرفة التنظيمية على أداء المنظمة.

الدراسة الميدانية:

عينة الدراسة:

وزعت لغايات الدراسة ٥٤٠ استبانة على مختلف الهيئات العامة المشمولة بالدراسة؛ أعيدت منها ٤٥٠ استمارة. وبعد فحص الاستثمارات استبعدت ٤٧ استثماراً منها لعدم اكتمال المعلومات فيها. وبذلك يكون عدد الاستثمارات المعادة والصالحة للتحليل ٤٠٣ استمارات، تشكل ٧٤,٦٪ من مجموع أفراد العينة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

توزيع عينة الدراسة:

يتوزع أفراد العينة - كما يبين الجدول رقم (١) - على نحو يشكل الموظفون في الوظائف الإدارية العادية غير الإشرافية ٤٨,٤٪ من مجموع أفراد العينة، يليهم موظفو الإدارة التنفيذية (٣٧,٢٪)، فموظفو الإدارة الوسطى (١٣,٩٪)، والموظفون من فئة الإدارة العليا الذين كانوا الأقل عدداً (٠,٥٪) فقط. أما من حيث العمر فقد شكل الموظفون ممن تقل أعمارهم عن ٣٥ عاماً (٤١,٧٪) من المجموع، يليهم مباشرة (٢٢,٣٪) ممن تزيد أعمارهم على ٤٥ عاماً، ومن ثم الموظفون ممن تراوح أعمارهم بين ٤٠-٤٤ عاماً (١٨,١٪)، ويأتي في المرتبة الأخيرة الموظفون من تراوح أعمارهم بين ٣٦-٣٩ عاماً (١٧,٩٪). أما من حيث الجنس فتشكل الإناث (٥٠,٦٪) من مجموع أفراد العينة، بينما يشكل الذكور (٤٩,٤٪) من المجموع. ومن حيث المؤهلات العلمية يشكل حملة الشهادة الجامعية الأولى (٥٣,١٪) من أفراد العينة، يليهم حملة شهادة الدبلوم المتوسط (٢١,٣٪)، فحملة الشهادات الجامعية فوق مستوى الماجستير والدكتوراه (١٦,٦٪)، بينما يشكل حملة شهادة الدراسة الثانوية العامة العدد الأقل (٨,٩٪) من المجموع. كما يشكل الموظفون من فئة الوظائف غير الفنية غالبية أفراد العينة (٥٩,١٪)، بينما يشكل الموظفون في وظائف ذات طبيعة فنية (٤٠,٩٪) من أفراد العينة. أما من حيث توزع أفراد العينة بين الهيئات العامة فيشكل العاملون في جامعة الكويت (٣٩٪) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب العاملون في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب (٣٢,٧٪)، ويأتي في المرتبة الثالثة العاملون في معهد الكويت للأبحاث العلمية (٢٤,١٪)، بينما يشكل العاملون في مؤسسة التقدم العلمي العدد الأقل (٤,٢٪).

جدول رقم (١)
توزع عينة الدراسة بحسب المتغيرات المستقلة

المتغير المستقل	العدد	النسبة %
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	٢
	إدارة وسطى	٥٦
	إدارة تنفيذية	١٣,٩
	وظائف عادية غير إشرافية	٣٧,٢
العمر	أقل من ٣٥ عاماً	١٩٥
	٣٦ - ٤٠ عاماً	٤٨,٤
	٤١ - ٤٥ عاماً	١٠٠
	أكثر من ٤٥ عاماً	٤٠٣
الجنس	ذكر	١٦٨
	أنثى	٧٢
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	١٨,١
	دبلوم متوسط	٧٣
	شهادة جامعية	٢٢,٣
	شهادة جامعية عليا	٩٠
طبيعة العمل	فني	١٩٩
	غير فني	٤٩,٤
جهة العمل	مؤسسة الكويت للتقدم العلمي	٣٠٤
	معهد الكويت للأبحاث العلمية	١٧
	جامعة الكويت	٩٧
	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي	٢٤,١
المجموع		١٥٧
المجموع		١٣٢
المجموع		٤٠٣

أداة الدراسة:

استخدم الباحث استبانة عالمية صممت وطورت - لهذه الغاية - من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD. (انظر الاستبانة المرفقة)؛ حيث سبق أن استعملت هذه الاستبانة في دراسة أعدها (Foray, 2003). قام الباحث بتعريبها وتطويرها وعرضها على عدد من الزملاء أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية في جامعة الكويت لتحكيمها وإبداء ملاحظاتهم عليها، وقد أخذت تلك الملاحظات بعين الاعتبار قبل وضع الاستبانة بالصورة النهائية. وزعت الاستبانة على عينة تجريبية من الموظفين في الهيئات العامة المشمولة في الدراسة للتأكد من صلاحيتها ووضوحها. وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين؛ يتعلق القسم الأول بالمتغيرات الشخصية الديموغرافية لأفراد العينة، أما القسم الثاني فيتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية تحتوي على فقرات تتصل بمختلف جوانب إدارة المعرفة على النحو التالي:

الجزء الأول: يتكون من مجموعة أسئلة تتعلق بأنواع النشاطات التي تقوم بها إدارات المعرفة، مثل توفير قواعد البيانات والمعلومات، والتدريب اللازم في مجال إدارة المعرفة، والإستراتيجيات والوسائل المتبعة في إدارة المعرفة.

الجزء الثاني: يتكون من مجموعة أسئلة تهدف إلى تعرف الأهداف الداخلية لإدارة المعرفة (الأهداف التنظيمية والرقابية، وحل المشكلات، والمساعدة في إدارة الموارد البشرية)، والأهداف الخارجية التي تتصل بتعريف المنظمة بأحدث أدوات المعرفة في المؤسسات المماثلة.

الجزء الثالث: يتكون من مجموعة أسئلة لقياس نتائج ممارسات إدارة المعرفة.

التثبت من صدق الأداة:

قام الباحث - بهدف التأكد من شمول أداة الدراسة للجوانب المختلفة لإدارة المعرفة بمفهومها المعاصر، ولتعرف مدى ملاءمة العبارات الواردة فيها للمجالات التي أدرجت تحتها - بعرض أداة الدراسة على ثلاثة من الزملاء

أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية الذين قاموا مشكورين بتحكيما وتقديم ملاحظات أسهمت في تحسينها مفهوماً ولغوياً. كذلك تم التحقق من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل Cronbach Alpha (كرونباخ ألفا) لجميع عبارات الاستبانة. وقد بلغ معامل الثبات (0.97)، وهي درجة ثبات مقبولة وفق المعايير الإحصائية. كذلك حُسب معامل الارتباط (بيرسون) للتأكد من الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة، وظهرت علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى ثقة (0.001).

المعالجة الإحصائية وأدوات التحليل:

تمهيداً لمعالجة البيانات فحصت جميع الاستثمارات، وتأكد استيفائها لجميع البيانات المطلوبة، وبعد ذلك تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS). واستخرجت الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات، ومعامل الارتباط، وحل التباين الأحادي للمتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالمستوى الوظيفي، والعمر، والمؤهلات العلمية، وجهة العمل، وكذلك تم اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق المتصلة بالجنس، وطبيعة العمل. كذلك حسب المدى (حاصل الفرق بين أعلى درجة " ٥ " وأقل درجة " ١ ") في مقياس لكرت المستعمل في الدراسة (٥-٤) والمكون من خمس درجات، وتم تقسيمه (٤ درجات) على طول الخلية (٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠)، وإضافة القيمة إلى أدنى درجة في المقياس، وهي " ١ "، لتحديد الحد الأعلى للخلية. وبهذا يصبح طول الخلايا على النحو التالي:

- ١ - من درجة واحدة إلى أقل من ٢,٦ درجة، وتعني هذه الدرجة قيام إدارة المعرفة في الهيئة العامة بمهامها بدرجة متدنية.
- ٢ - من ٢,٦ درجة إلى أقل من ٣,٤ درجة، ويعني ذلك قيام إدارة المعرفة في الهيئة العامة بمهامها بدرجة متوسطة.

- ٣ - من ٣,٤ درجة إلى أقل من ٤,٢ درجة، ويعني ذلك قيام إدارة المعرفة في الهيئة العامة بمهامها بدرجة كبيرة.
- ٤ - من ٤,٢ درجة إلى ٥ درجات، ويعني ذلك قيام إدارة المعرفة في الهيئة العامة بمهامها بدرجة عالية جداً.

تساؤلات الدراسة وفرضياتها:

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١ - ما طبيعة نشاطات إدارات المعرفة في الهيئات العامة المشمولة بالدراسة؟
 - ٢ - ما الإستراتيجيات والسياسات والوسائل المتبعة للحصول على المعرفة ونشرها؟
 - ٣ - ما الأهداف المختلفة لإدارات المعرفة في إدارات المعرفة في تلك الهيئات؟
 - ٤ - ما نتائج ممارسات إدارات المعرفة في تلك الهيئات؟
 - ٥ - ما مدى اختلاف تقويم الموظفين فيها حول مفهوم إدارة المعرفة إستراتيجياتها وأهدافها بحسب المستويات الوظيفية، والعمر، والجنس، والمؤهلات العلمية، وطبيعة العمل ونوع الهيئة؟
- وينبثق عن تلك الأسئلة عدة فرضيات سيتم فحصها، وهي على النحو التالي:
- الفرضية الأولى:** لا توجد بين الموظفين العاملين في الهيئات العامة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (٠,٠٥) أو أقل منه، تعزى لاختلاف المستوى الوظيفي.
- الفرضية الثانية:** لا يوجد بين الموظفين العاملين في الهيئات العامة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (٠,٠٥) أو أقل منه، تعزى لاختلاف العمر.
- الفرضية الثالثة:** لا توجد بين الموظفين العاملين في الهيئات العامة المشمولة في الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (٠,٠٥) أو أقل منه، تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الرابعة:** لا توجد بين الموظفين العاملين في الهيئات العامة

المشمولة في الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (٠,٠٥) أو أقل منه، تعزى لاختلاف المؤهلات العلمية.

الفرضية الخامسة: لا توجد بين الموظفين العاملين في الهيئات العامة المشمولة في الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (٠,٠٥) أو أقل منه، تعزى لمتغير طبيعة العمل فيما إذا كان ذا طبيعة فنية أو غير فنية.

الفرضية السادسة: لا توجد بين الموظفين العاملين في الهيئات العامة المشمولة في الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (٠,٠٥) أو أقل منه، تعزى لاختلاف جهة العمل.

محددات الدراسة:

- ١ - تتناول الدراسة تعرف الواقع الحالي لمفهوم إدارة المعرفة وتطبيقها في الهيئات العامة المشمولة في الدراسة، وهو أمر قد لا يعكس - بالضرورة - الوضع في فترة سابقة، أو كما سيكون عليه في المستقبل.
- ٢ - الجانب الشخصي لتقويم العاملين في الهيئات العامة المشمولة في الدراسة.

نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما طبيعة نشاطات إدارات المعرفة في الهيئات العامة المشمولة بالدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف الجوانب المتصلة بمفهوم إدارة المعرفة ومجالات تطبيقها. ويتبين من الجدول رقم (٢) أن العاملين في الهيئات العامة يرون أن إدارات المعرفة فيها تتفهم طبيعة النشاطات اللازم القيام بها في هذا المجال، وتشمل تحديث قواعد البيانات الخاصة بالأعمال والمعلومات المهمة فيها، وإعداد قوائم بأسماء الخبراء في مجالات عملها، وإعداد الوثائق حول ما تقوم به من أعمال، وأدلة لتدريب الموظفين، وكذلك توثيق ما لديها من أبحاث ومقالات. كما تهتم تلك

الهيئات بتشكيل فرق عمل ولجان لنشر المعرفة التي يتم الحصول عليها؛ لتكون في متناول جميع الموظفين في التنظيم.

جدول رقم (٢)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقويم أعضاء أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة ونشاطاتها وأهدافها في مختلف الهيئات العامة

م	الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقويم
١	فهم النشاطات المختلفة لإدارة المعرفة.	٣,٩٧	٠,٨٧	كبيرة
٢	الاهتمام في التدريب في مجال إدارة المعرفة.	٣,٨٩	١,٠٣	كبيرة
٣	وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.	٣,٧٠	٠,٩٣	كبيرة
٤	الاهتمام بوسائل الحصول على المعرفة.	٣,٨٠	٠,٨٠	كبيرة
٥	وضوح الأهداف التنظيمية الداخلية لإدارة المعرفة.	٣,٩٤	٠,٨٩	عالية جداً
٦	وضوح الأهداف الداخلية الرقابية لإدارة المعرفة.	٣,٨٥	٠,٨٥	كبيرة
٧	دور إدارة المعرفة في حل المشكلات.	٣,٨٦	٠,٩٩	عالية جداً
٨	دور إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية.	٣,٩٦	١,٠٣	عالية جداً
٩	وضوح الأهداف الخارجية لإدارة المعرفة.	٣,٩٦	١,١١	متدنية
١٠	نتائج ممارسات إدارة المعرفة.	٣,٩٠	٠,٩٢	كبيرة
١١	مدى وضوح هيكلية إدارة المعرفة ومسؤولياتها.	٣,٥٥	١,٠٣	كبيرة
التقويم العام		٣,٨٥	٠,٧٥	كبيرة

وقد بلغ الوسط الحسابي لتقويم الموظفين لواقع إدارة المعرفة في الهيئات العامة بهذه المهام (٣,٩٧) درجة من أصل خمس درجات على مقياس لكرت الخماسي، وهي درجة عالية (٨٠٪)، وتعتبر مؤشراً جيداً ودليلاً تطور وتقدم، وتدل على أن إدارات المعرفة في الهيئات العامة المشمولة في الدراسة تقوم بواجباتها في هذا المجال بدرجة عالية. كما يتبين من الجدول نفسه أن إدارات المعرفة في تلك الهيئات توفر التدريب والتوجيه المناسب للعاملين في مجال إدارة المعرفة بعدة وسائل تشمل التدريب الرسمي من خلال الدورات، وورش

العمل، إلى جانب التدريب الميداني وما يقوم به الرؤساء من تدريب للمشرفين، وتشجيع الموظفين ذوي الخبرات على نقل خبراتهم للموظفين الذين يفتقرون إلى مثل تلك الخبرات؛ بما يمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتاحة فيها. كما تبين النتائج أن الهيئات العامة العاملة في مجال البحث العلمي توفر الحوافز لموظفيها على مواصلة تعليمهم وتدفع عنهم الرسوم الدراسية المترتبة على ذلك. وقد قوّم الموظفون المستجوبون هذا البعد (٣,٨٩) درجة، وهي تعتبر درجة عالية.

السؤال الثاني: ما الإستراتيجيات والسياسات والوسائل المتبعة للحصول على المعرفة ونشرها؟

يتبين من إجابات أفراد عينة الدراسة - كما يوضح الجدول رقم (٢) - أن تقويم أفراد العينة لواقع إدارة المعرفة واستنادها إلى إستراتيجية واضحة بلغ (٣,٧٠) درجة من أصل خمس درجات. وتدل الأرقام على أن هناك اهتماماً واضحاً من الإدارات بإيجاد الوسائل الملائمة للحصول على المعرفة من مختلف المصادر سواء كانت مؤسسات مماثلة، أم معاهد بحث وتدريب، أم عن طريق شبكة الإنترنت، أم عن طريق مشاركة الموظفين مع فرق عمل وخبراء خارجيين؛ حيث كان تقويم الموظفين لهذا الجانب (٣,٨٠) درجة.

السؤال الثالث: ما الأهداف المختلفة التي تسعى إليها إدارات المعرفة في تلك الهيئات؟

تدل نتائج الدراسة على أن الموظفين يقومون وضوح أهداف إدارات المعرفة في الهيئات العامة بدرجة كبيرة بلغت (٣,٩٤) درجة. وتتمثل الأهداف الداخلية في تحقيق التكامل بين مختلف الإدارات والأقسام، وتسهيل نقل التكنولوجيا الموجودة وتسريعها للموظفين الجدد وتسهيل فهمهم لها، وفهم مسوغات عمليات دمج بعض الوحدات التنظيمية أو إلغائها، وتسهيل وصول مختلف المعلومات لجميع العاملين مما يسهل التعاون فيما بينهم، ويزيد من التشارك في المعرفة المتاحة بين جميع المعنيين. كذلك بينت الدراسة أن المعلومات التي

توفرها إدارات المعرفة تساعد في الحيلولة دون تأثر المنظمة عند استقالة بعض الموظفين وبدرجة (٣,٨٥)، كما أنها تحدد المعرفة ذات الأهمية الإستراتيجية وتحافظ عليها، وتسهم في حل المشكلات الناجمة عن عدم تنظيم الكم الهائل من المعلومات الواردة للهيئة العامة، وتساعد المديرين على التركيز على المعلومات ذات الأهمية الخاصة (٣,٨٦). كما بينت الدراسة أن إدارة المعرفة بما توفره من معلومات تؤدي دوراً مهماً في مساعدة إدارة الموارد البشرية في تدريب الموظفين على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتشجعهم على استخدام المعرفة لتطوير أنفسهم وتسهيل قبولهم للأفكار الجديدة بدرجة كبيرة (٣,٩٦) درجة. كذلك بينت الدراسة أن إدارات المعرفة تقوم بدور مهم في مجال تعريف العاملين فيها بأحدث أدوات المعرفة في المؤسسات المماثلة لها وبدرجة (٣,٩٦).

السؤال الرابع: ما نتائج ممارسات إدارات المعرفة في تلك الهيئات ؟

تدل إجابات أفراد العينة على أن الموظفين يقومون دور إدارات المعرفة في الهيئات العامة التي يعملون فيها بشكل إيجابي بلغ (٣,٩٠) درجة من أصل خمس درجات. حيث يرون أن تلك الهيئات تقوم بدور مهم في الحصول على المعرفة المطلوبة من مؤسسات البحث العلمي وغيرها من المؤسسات، وتسهم في تطوير مهارات الموظفين فيها وخبراتهم بما ينعكس على تحسين الإنتاجية. هذا إضافة إلى أنها تساعد على تطوير خدماتها بما يتفق ورغبات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها، وتفكر في تقديم خدمات جديدة، كما أنها توفر المعلومات التي تساعد على تجنب أية آثار سلبية تترتب على استقالة بعض الموظفين لأي سبب.

السؤال الخامس: ما مدى اختلاف تقويم الموظفين في الهيئات العامة لمفهوم إدارة المعرفة وإستراتيجياتها وأهدافها تبعاً للمستوى الوظيفي، والعمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل وجهة العمل؟ وقد انبثق عن هذا السؤال ست فرضيات جاءت نتائج الدراسة لتبين بشأنها ما يلي:

الفرضية الأولى: لا توجد بين الموظفين العاملين في الهيئات العامة فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (٠,٥) أو أقل منه، تعزى لاختلاف مستوى الوظيفي.

تم من أجل فحص هذه الفرضية عمل اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) في آراء الموظفين تبعاً لاختلاف مستوياتهم الوظيفية ما بين وظائف قيادية، وإدارة وسطى، وإدارة تنفيذية، ووظائف عادية عند مستوى معنوية يساوي (٠,٥) أو أقل منه.

ويوضح الجدول رقم (٣) أنه ليس هناك فروق سواء في التقويم العام أو معظم جوانب إدارة المعرفة الأخرى في تلك الهيئات بين الموظفين بحسب المستويات الوظيفية الأربعة، باستثناء بعدين فقط هما: الاهتمام بوجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة وبوسائل الحصول على المعرفة عند مستوى معنوية (٠,٠١). ولما كان ذلك لا يمثل إلا بعدين فقط من أصل ١١ بعداً من أبعاد إدارة المعرفة، فإنه يمكن قبول فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي (٠,٥) أو أقل منه، بين الموظفين في الهيئات العامة، تعزى لاختلاف المستوى الوظيفي.

جدول رقم (٣)

تحليل التباين لآراء الموظفين في الهيئات العامة تبعاً لاختلاف المستوى الوظيفي

م	الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة	مصدر التباين	مجموع درجات متوسط قيمة (ف) مستوى الحرية المربعات المحسوبة الدلالة*	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
١	فهم النشاطات المختلفة لإدارة المعرفة.	التباين بين المجموعات	٣,١٨	٣	١,٠٦	١,٣٩	٠,٢٤							
٢	مدى الاهتمام في التدريب في مجال إدارة المعرفة.	التباين بين المجموعات	٢,٢٥	٣	٠,٧٥	٠,٧٠	٠,٥٥							
٣	مدى وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.	التباين بين المجموعات	٨,٩٢	٣	٢,٩٧	٣,٤٤	٠,٠١**							

تابع / جدول رقم (٣)
تحليل التباين لآراء الموظفين في الهيئات العامة
تبعاً لاختلاف المستوى الوظيفي

م	الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة	مصدر التباين	مجموع درجات الحرية	متوسط قيمة (ف) مستوى	مستوى
		المربعات الحرة	المربعات المحسوبة	الدلالة	
٤	الاهتمام بوسائل الحصول على المعرفة.	التباين بين المجموعات	٦,٦٣	٣	٢,٢١
٥	وضوح الأهداف التنظيمية الداخلية للحصول على المعرفة.	التباين بين المجموعات	٤,٨١	٣	١,٦٠
٦	وضوح الأهداف الداخلية الرقابية للحصول على المعرفة.	التباين بين المجموعات	٣,١٦	٣	١,٠٥
٧	دور إدارة المعرفة في حل المشكلات ذات الصلة.	التباين بين المجموعات	٦,٣٢	٣	٢,١٠
٨	دور إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية.	التباين بين المجموعات	٧,١٣	٣	٢,٣٧
٩	وضوح الأهداف الخارجية لإدارة المعرفة.	التباين بين المجموعات	٧,٤٦	٣	٢,٤٨
١٠	النتائج المترتبة على ممارسات إدارة المعرفة.	التباين بين المجموعات	٢,٨٨	٣	٠,٩٦
١١	مدى وضوح هيكليّة إدارة المعرفة ومسؤولياتها.	التباين بين المجموعات	٢,٢٨	٣	٠,٧٦
	التقويم العام	التباين بين المجموعات	٤,٠٨	٣	١,٣٦

مستوى معنوية (٠,٠٥) ** مستوى معنوية (٠,٠١)

الفرضية الثانية: لا يوجد بين الموظفين العاملين في الهيئات العامة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (٠,٠٥) أو أقل منه، تعزى لاختلاف العمر.

تم من أجل فحص هذه الفرضية عمل اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لآراء الموظفين تبعاً لاختلاف فئاتهم العمرية، وهي

أقل من ٣٥ عاماً، وما بين ٣٦-٣٩ عاماً، و ٤٠-٤٤ عاماً، و ٤٥ عاماً فأكثر. ويوضح الجدول رقم (٤) أن هناك تبايناً في: التقويم العام لأبعاد إدارة المعرفة، ووجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، والاهتمام بوسائل الحصول على المعرفة عند مستوى معنوية (٠,٠١)، ووضوح هيكلية ومسؤوليات إدارة المعرفة في الهيئة العامة عند مستوى معنوية (٠,٠٣) ومدى الاهتمام في التدريب في مجال إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (٠,٠٤)، تعزى لمتغير العمر. ولما كانت تلك الأبعاد لا تمثل إلا خمسة أبعاد من أصل ١١ بعداً من أبعاد إدارة المعرفة، فإنه يمكن قبول فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (٠,٠٥) أو أقل منه بين الموظفين في الهيئات العامة، تعزى للاختلاف في العمر.

جدول رقم (٤)

تحليل التباين لآراء الموظفين في الهيئات العامة تبعاً لاختلاف العمر

م	الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة	مصدر التباين	مجموع درجات المربعات الحرة	متوسط قيمة (ف) مستوى المربعات المحسوبة الدلالة*
١	فهم النشاطات المختلفة لإدارة المعرفة.	التباين بين المجموعات	٤,٥٨	٣ ١,٥٢ ٢,٠٢ ٠,١١
٢	الاهتمام في التدريب في مجال إدارة المعرفة.	التباين بين المجموعات	٨,٥٠	٣ ٢,٨٣ ٢,٦٩ ٠,٠٤*
٣	وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.	التباين بين المجموعات	١٢,١٩	٣ ٤,٠٦ ٤,٧٥ ٠,٠٠**
٤	الاهتمام بوسائل الحصول على المعرفة.	التباين بين المجموعات	٧,٠٤	٣ ٢,٣٤ ٣,٧٢ ٠,٠١**
٥	وضوح الأهداف التنظيمية الداخلية للحصول على المعرفة.	التباين بين المجموعات	٤,٢١	٣ ١,٤٠ ١,٧٨ ٠,١٥
٦	وضوح الأهداف الداخلية الرقابية للحصول على المعرفة.	التباين بين المجموعات	٣,٣٣	٣ ١,١١ ١,٥٣ ٠,٢٠
٧	دور إدارة المعرفة في حل المشكلات.	التباين بين المجموعات	٦,٦٧	٣ ٢,٢٢ ٢,٢٧ ٠,٠٨

تابع / جدول رقم (٤)

تحليل التباين لآراء الموظفين في الهيئات العامة تبعاً لاختلاف العمر

م	الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة	مصدر التباين	مجموع درجات الحرية	متوسط قيمة (ف) مستوى	مستوى
٨	دور إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية.	التباين بين المجموعات	١١,٨٢	٣	٣,٩٤
٩	وضوح الأهداف الخارجية لإدارة المعرفة.	التباين بين المجموعات	٨,٠٥	٣	٢,٦٨
١٠	نتائج ممارسات إدارة المعرفة.	التباين بين المجموعات	٤,٥١	٣	١,٥٠
١١	مدى وضوح هيكلية إدارة المعرفة ومسؤولياتها.	التباين بين المجموعات	٩,٣٢	٣	٣,١٠
	التباين بين المجموعات		٦,٤٧	٣	٢,١٥
	التقويم العام				٣,٨٧

* مستوى معنوية (٠,٠٥) ** مستوى معنوية (٠,٠١)

الفرضية الثالثة: لا توجد بين الموظفين العاملين في الهيئات العامة المشمولة في الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (٠,٠٥) أو أقل منه، تعزى لمتغير الجنس.

تم من أجل فحص هذه الفرضية عمل اختبار (ت) للعينات المستقلة لتعرف التفاوت في تقويم الموظفين العاملين في الهيئات العامة بحسب الجنس. ويوضح الجدول رقم (٥) أنه ليس هناك تباين لا في التقويم العام لإدارة المعرفة ولا في مختلف جوانب إدارة المعرفة في تلك الهيئات بين الموظفين تعزى لمتغير الجنس باستثناء بعد واحد هو وضوح الأهداف التنظيمية الداخلية للحصول على المعرفة عند مستوى معنوية (٠,٠٤). ولما كان ذلك لا يمثل إلا بعداً واحداً فقط من أصل ١١ بعداً فإنه يمكن قبول فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (٠,٠٥) أو أقل منه، بين الموظفين في الهيئات العامة، تعزى للاختلاف في الجنس.

جدول رقم (٥)
نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للجوانب المختلفة لإدارة المعرفة
بحسب متغير الجنس

الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة	ذكر (١٩٩)		أنثى (٢٠٤)		قيمة ف	مستوى الدلالة *
	الوسط الحسابي	الانحراف الوسطي	الوسط الحسابي	الانحراف الوسطي		
١ فهم النشاطات المختلفة لإدارة المعرفة.	٣,٩٦	٠,٩٤	٣,٩٨	٠,٨٠	٤,١٧	٠,٠٤ *
٢ الاهتمام في التدريب في مجال إدارة المعرفة.	٣,٩٠	١,٠٢	٣,٨٩	١,٠٤	٠,٧٢	٠,٣٩
٣ وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.	٣,٧٧	٠,٩٨	٣,٦٣	٠,٨٨	١,٢٢	٠,٢٦
٤ الاهتمام بوسائل الحصول على المعرفة.	٣,٨٦	٠,٨٥	٣,٧٤	٠,٧٤	١,٤٠	٠,٢٣
٥ وضوح الأهداف التنظيمية الداخلية للحصول على المعرفة.	٣,٩٠	٠,٩٤	٣,٩٨	٠,٨٣	١,١٨	٠,٢٧
٦ وضوح الأهداف الداخلية الرقابية للحصول على المعرفة.	٣,٨٥	٠,٩٠	٣,٨٥	٠,٨٠	٠,٩٢	٠,٣٣
٧ دور إدارة المعرفة في حل المشكلات.	٣,٨٣	١,٠٧	٣,٨٩	٠,٩١	١,٥٨	٠,٢٠
٨ دور إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية.	٣,٩٧	١,٠٤	٣,٩٦	١,٠١	٠,٥٦	٠,٤٥
٩ وضوح الأهداف الخارجية لإدارة المعرفة.	٣,٩٩	١,١٤	٣,٩٣	١,٠٨	٠,٠٥	٠,٨١
١٠ نتائج الممارسات الحالية لإدارة المعرفة.	٣,٨٨	٠,٩٦	٣,٩٢	٠,٨٧	٠,٦٠	٠,٤٣
١١ مدى وضوح هيكلية إدارة المعرفة ومسؤولياتها.	٣,٥٠	١,١١	٣,٦١	٠,٩٦	٢,٢٧	٠,١٣
التقويم العام	٣,٨٥	٠,٨١	٣,٨٥	٠,٦٩	١,٩٣	٠,١٦

** مستوى معنوية (٠,٠١)

* مستوى معنوية (٠,٠٥)

الفرضية الرابعة: لا توجد بين الموظفين العاملين في الهيئات العامة المشمولة في الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (٠,٠٥) أو أقل منه، تعزى لاختلاف المؤهلات العلمية.

تم من أجل فحص هذه الفرضية عمل اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لآراء الموظفين تبعاً لاختلاف مؤهلاتهم العلمية ما بين حملة شهادة الدراسة الثانوية العامة، والدبلوم المتوسط، والشهادة الجامعية الأولى، والشهادة الجامعية الثانية عند مستوى معنوية يساوي (٠,٠٥) أو أقل منه. ويوضح الجدول رقم (٦) أنه ليس هناك أية فروق ذات دلالة بين الموظفين في تلك الهيئات بحسب مؤهلاتهم العلمية، لا في التقويم العام ولا في أي جانب من جوانب إدارة المعرفة. ولذلك فإنه يمكن قبول فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (٠,٠٥) أو أقل منه بين الموظفين في الهيئات العامة، تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

جدول رقم (٦)

تحليل التباين لآراء الموظفين في الهيئات العامة تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي

م	الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات متوسط قيمة (ف) مستوى	المربعات المحسوبة الدلالة*
١	فهم النشاطات المختلفة لإدارة المعرفة.	التباين بين المجموعات	٢,٣٣	٣	٠,٧٧ ١,٠٢ ٠,٢٨
٢	الاهتمام في التدريب في مجال إدارة المعرفة.	التباين بين المجموعات	١,٩١	٣	٠,٦٣ ٠,٥٩ ٠,٦١
٣	وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.	التباين بين المجموعات	٣,٣٣	٣	١,١٠ ١,٢٦ ٠,٢٨
٤	الاهتمام بوسائل الحصول على المعرفة.	التباين بين المجموعات	٢,٥١	٣	٠,٨٣ ١,٣٠ ٠,٢٧
٥	وضوح الأهداف التنظيمية الداخلية للحصول على المعرفة.	التباين بين المجموعات	٢,٠٥	٣	٠,٦٨ ٠,٨٦ ٠,٤٦

تابع / جدول رقم (٦)
تحليل التباين لآراء الموظفين في الهيئات العامة
تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي

م	الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة	مصدر التباين	مجموع درجات الحرية	متوسط قيمة (ف) مستوى	المربعات المحسوبة الدلالة*
٦	وضوح الأهداف الداخلية الرقابية للحصول على المعرفة.	التباين بين المجموعات	٣	٣,٣٩	١,١٣ ١,٥٦ ٠,١٩
٧	دور إدارة المعرفة في حل المشكلات.	التباين بين المجموعات	٣	١,٨٥	٠,٦١ ٠,٦٢ ٠,٦٠
٨	دور إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية.	التباين بين المجموعات	٣	٣,١٨	١,٠٦ ٠,٩٩ ٠,٣٩
٩	وضوح الأهداف الخارجية لإدارة المعرفة.	التباين بين المجموعات	٣	٢,٠٦	٠,٦٨ ٠,٥٤ ٠,٦٥
١٠	نتائج ممارسات إدارة المعرفة.	التباين بين المجموعات	٣	١,٢٨	٠,٤٢ ٠,٥٠ ٠,٦٨
١١	مدى وضوح هيكلية إدارة المعرفة ومسؤولياتها.	التباين بين المجموعات	٣	٢,٧٧	٠,٩٢ ٠,٨٥ ٠,٤٦
	التقويم العام	التباين بين المجموعات	٣	٠,٧٤	٠,٢٤ ٠,٤٣ ٠,٧٣

* مستوى معنوية (٠,٠٥) ** مستوى معنوية (٠,٠١)

الفرضية الخامسة: لا توجد بين الموظفين العاملين في الهيئات العامة المشمولة في الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (٠,٠٥) أو أقل منه، تعزى لمتغير طبيعة العمل فيما إذا كان ذا طبيعة فنية أو غير فنية.

تم من أجل فحص هذه الفرضية عمل اختبار (ت) للعينات المستقلة لتعرف التفاوت في تقويم الموظفين العاملين في الهيئات العامة بحسب طبيعة العمل فنية كانت أم غير فنية. ويوضح الجدول رقم (٧) أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في التقويم العام، ولكن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في ستة

أبعاد من أصل ١١ بعداً من أبعاد إدارة المعرفة. وظهرت الفروق في جوانب ثلاثة منها عند مستوى معنوية (٠,٠١) أو أقل، وهي: الاهتمام بالتدريب في مجال إدارة المعرفة، والاهتمام بوسائل الحصول على المعرفة، ونتائج ممارسات إدارة المعرفة. أما الأبعاد الثلاثة الأخرى التي تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بشأنها عند مستوى معنوية (٠,٠٥) فتتعلق بوضوح الأهداف التنظيمية الداخلية للحصول على المعرفة، ودور إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية، ووضوح الأهداف الخارجية لإدارة المعرفة. ولما كانت الفروق في ستة أبعاد من أصل ١١ بعداً، فإنه لا يمكن قبول فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (٠,٠٥) أو أقل منه بين الموظفين في الهيئات العامة، تعزى لاختلاف طبيعة العمل.

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للجوانب المختلفة لإدارة المعرفة بحسب طبيعة العمل

الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة	ذكر (١٩٩)		أنثى (٢٠٤)		قيمة ف	مستوى الدلالة*
	الوسط الحسابي	الانحراف الوسط	الوسط الحسابي	الانحراف الوسط		
١ فهم النشاطات المختلفة لإدارة المعرفة.	٤,١١	٠,٧٨	٣,٨٧	٠,٩٢	٣,٥٣	٠,٠٦
٢ الاهتمام في التدريب في مجال إدارة المعرفة.	٤,٠٢	٠,٨٩	١,١٠	٣,٨٠	١٢,٠١	٠,٠٠**
٣ وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.	٣,٨٥	٠,٨٨	٣,٦٠	٠,٩٦	٢,٧٠	٠,١٠
٤ الاهتمام بوسائل الحصول على المعرفة.	٣,٨٧	٠,٧٠	٣,٧٥	٠,٨٦	٧,٢٨	٠,٠٠**
٥ وضوح الأهداف التنظيمية الداخلية للحصول على المعرفة.	٤,٠٥	٠,٨١	٣,٨٦	٠,٩٣	٤,٢٠	٠,٠٤*
٦ وضوح الأهداف الداخلية الرقابية للحصول على المعرفة.	٣,٩٤	٠,٨٠	٣,٧٩	٠,٨٧	٠,٨٩	٠,٣٤

تابع / جدول رقم (٧)
نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للجوانب المختلفة لإدارة المعرفة
بحسب طبيعة العمل

الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة	ذكر (١٩٩)		أنثى (٢٠٤)		قيمة ف	مستوى الدلالة *
	الوسط الحسابي	الانحراف الوسط	الوسط الحسابي	الانحراف الوسط		
٧ دور إدارة المعرفة في حل المشكلات.	٤,٠٠	٠,٨٨	٣,٧٧	١,٠٥	٥,٧٨	٠,٠١ **
٨ دور إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية.	٤,١٣	٠,٨٤	٣,٨٤	١,١٣	١٣,٢٠	٠,٠٠ **
٩ وضوح الأهداف الخارجية لإدارة المعرفة.	٤,٠٩	٠,٩٢	٣,٨٧	١,٢٢	١٤,٨٦	٠,٠٠ **
١٠ نتائج ممارسات إدارة المعرفة.	٣,٩٩	٠,٨٣	٣,٨٤	٠,٩٧	٦,٧٢	٠,٠١ **
١١ مدى وضوح هيكلية إدارة المعرفة ومسؤولياتها.	٣,٧٢	٠,٩٥	٣,٤٣	١,٠٨	٣,٤٣	٠,٠٦ *
التقويم العام	٣,٩٨	٠,٦٣	٣,٧٧	٠,٨١	١٢,٦٨	٠,٠٠ **

* مستوى معنوية (٠,٠٥) ** مستوى معنوية (٠,٠١)

الفرضية السادسة: لا توجد بين الموظفين العاملين في الهيئات العامة المشمولة في الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (٠,٠٥) أو أقل منه، تعزى لاختلاف جهة العمل.

تم من أجل فحص هذه الفرضية عمل اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لآراء الموظفين تبعاً لاختلاف جهة العمل (مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، أو معهد الكويت للأبحاث العلمية، أو جامعة الكويت، أو الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب)، عند مستوى معنوية يساوي (٠,٠٥) أو أقل منه.

ويوضح الجدول رقم (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) في التقويم العام بين الموظفين، وكذلك في مختلف جوانب إدارة المعرفة باستثناء البعد الخاص بوضوح هيكلية ومسؤوليات إدارة

المعرفة. حيث يتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) أو أقل في ثمانية جوانب، وفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل في المجالين الآخرين. أما الجانب الوحيد الذي لم تظهر فيه فروق ذات دلالة إحصائية فيتعلق بوضوح الأهداف التنظيمية الداخلية للحصول على المعرفة. وفي ضوء ذلك لا يمكن قبول فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي (٠,٠٥) أو أقل منه بين الموظفين في الهيئات العامة، تعزى لاختلاف جهة العمل.

جدول رقم (٨)

تحليل التباين لآراء الموظفين في الهيئات العامة تبعاً لاختلاف جهة العمل

م	الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة	مصدر التباين	مجموع درجات الحرية	متوسط قيمة (ف) مستوى	مربعات المحسوبة الدلالة*
١	فهم النشاطات المختلفة لإدارة المعرفة.	التباين بين المجموعات	٦,٥٦	٣	٢,١٩ ٢,٩١ ٠,٠٣*
٢	الاهتمام في التدريب في مجال إدارة المعرفة.	التباين بين المجموعات	١٢,٢٥	٣	٤,٠٨ ٣,٩٢ ٠,٠٠**
٣	وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.	التباين بين المجموعات	٢٤,١٧	٣	٨,٠٥ ٩,٧٦ ٠,٠٠**
٤	الاهتمام بوسائل الحصول على المعرفة	التباين بين المجموعات	١٢,٥٢	٣	٤,١٧ ٦,٧٦ ٠,٠٠**
٥	وضوح الأهداف التنظيمية الداخلية للحصول على المعرفة.	التباين بين المجموعات	٥,٤٤	٣	٤,٨١ ٢,٣١ ٠,٠٧
٦	وضوح الأهداف الداخلية الرقابية للحصول على المعرفة.	التباين بين المجموعات	٩,١١	٣	٣,٠٣ ٤,٢٩ ٠,٠٠**
٧	دور إدارة المعرفة في حل المشكلات.	التباين بين المجموعات	٨,٤٥	٣	٢,٨١ ٢,٨٩ ٠,٠٣*
٨	دور إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية.	التباين بين المجموعات	٩,٦٩	٣	٣,٢٢ ٣,٠٦ ٠,٠٢*

تابع / جدول رقم (٨)

تحليل التباين لآراء الموظفين في الهيئات العامة تبعاً لاختلاف جهة العمل

م	الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة	مصدر التباين	مجموع درجات الحرية	متوسط قيمة (ف) مستوى	مستوى
٩	وضوح الأهداف الخارجية لإدارة المعرفة.	التباين بين المجموعات	١٢,٦٧	٣	٤,٢٢
١٠	نتائج ممارسات إدارة المعرفة.	التباين بين المجموعات	١٢,٣١	٣	٤,١٠
١١	مدى وضوح هيكلية إدارة المعرفة ومسؤولياتها.	التباين بين المجموعات	٢٤,٠٣	٣	٨,٠١
	التقويم العام	التباين بين المجموعات	١٠,١١	٣	٣,٣٧

* مستوى معنوية (٠,٠٥) ** مستوى معنوية (٠,٠١)

مناقشة النتائج – الخلاصة والاستنتاجات:

١ - تبين الدراسة أن الإدارات المسؤولة عن إدارة المعرفة في الهيئات العامة المشتغلة بالبحث العلمي تقوم - من وجهة نظر الموظفين العاملين فيها - بالواجبات الرئيسية المعروفة لإدارات المعرفة - بالمفهوم الحديث للمصطلح - بدرجة كبيرة. حيث بلغ الوسط الحسابي العام لتقويم الموظفين لواقع إدارات المعرفة في الهيئات العامة (٣,٨٥) درجة من أصل خمس درجات على مقياس لكرت؛ أي ٧٧٪، وهي نتيجة تعني أنها معنية بتطبيق مختلف جوانب إدارة المعرفة بدرجة كبيرة. ويرى الباحث أن هذا أمر طبيعي بالنسبة لهيئات يتصل جوهر عملها أساساً بالبحث العلمي وإنتاج المعرفة بأشكالها المختلفة، وتطوير الموارد البشرية حاضنة المعرفة وتأهيلها. إن مثل هذه الهيئات هي الأقدر على تفهم أهمية الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة، ودور المعرفة في حل المشكلات بطريقة مؤسسية، والاهتمام بتدريب الموظفين في المجالات المختلفة لإدارة المعرفة ووضع إستراتيجيات واضحة لذلك، وتطوير سبل

الحصول على المعرفة من المصادر المختلفة، وإدراك قيمة تنميط المعلومات من أجل ضبط سلوك العاملين فيها والمتعاملين معها وتوجيه هذا السلوك. إن هذه الهيئات تبقى الأقدر على تفهم أهمية تطوير الموارد البشرية فيها، وزيادة الرصيد المعرفي لديها، باعتبار أن رأس المال الفكري أهم الأصول الموجودة لديها. إلا أن ما يلفت الانتباه في هذا المجال أنه لم يتم تقويم أي جانب من جوانب إدارة المعرفة بدرجة عالية جداً (٤,٢ - ٥ درجات)، على الرغم من الاتجاه المعروف للميل للمبالغة إيجابياً من قبل الموظفين في تقويم الهيئات التي يعملون فيها؛ لأنهم عندما يقومون بإداراتهم يرون في غالب الأحيان أن لهم مصلحة في إعطاء تقويم إيجابي للمؤسسات التي يعملون فيها.

٢ - تبين الدراسة أنه على الرغم من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقويم الموظفين في الهيئات العامة الأربع لواقع إدارة المعرفة فيها فإن تلك الفروق لم تكن فروقاً كبيرة، حيث كانت الأوساط الحسابية لتقويم الموظفين متقاربة، كما يوضح الجدول رقم (٩) على النحو التالي: (٣,٦٧) درجة للجامعة، و (٣,٨٢) درجة لمؤسسة الكويت للتقدم العلمي، و (٣,٨٨) درجة لمعهد الكويت للأبحاث العملية، و (٤,٠٥) درجة للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وهذا التقويم يدل على أن تطبيق مفهوم إدارة المعرفة يتم بدرجة كبيرة، ويقع ضمن مدى ٣,٤ - ٤,٢ درجة.

ويستغرب الباحث أن يأتي تقويم واقع إدارة المعرفة في جامعة الكويت في الترتيب الأخير مقارنة مع التقويم الذي حصلت عليه الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب على الرغم من أن الجامعة تعتبر الأكثر اهتماماً بإدارة المعرفة وصناعتها، وتطبق معايير اختيار للموظفين فيها وشروطاً لا تقل عما هو معمول به في الهيئة إن لم يزد عليه. ويستوجب ذلك أن تلتفت جامعة الكويت لهذه النتيجة، وتعمل على أن تكون في ترتيب لا يقل عن ترتيب الهيئات العامة الأخرى.

جدول رقم (٩)
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المعرفة في الهيئات العامة المشمولة في الدراسة

الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي	الهيئة العامة
٠,٧١	٣,٨٢	مؤسسة الكويت للتقدم العلمي
٠,٦٩	٣,٨٨	معهد الكويت للأبحاث العلمية
٠,٨٢	٣,٦٧	جامعة الكويت
٠,٦٧	٤,٠٥	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

٣ - تبين الدراسة عدم وجود تباين كبير بين تقويم الموظفين لواقع إدارة المعرفة في الهيئات العامة بشكل عام مع وجود تباين في تقويم الموظفين فيما يتعلق ببعض جوانب إدارة المعرفة المتعلقة، وهي: وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، ووسائل الحصول عليها وفقاً للتفاوت في المستويات الوظيفية، والفئات العمرية. ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين في المستويات الإدارية العليا أكثر إدراكاً لأهمية وجود إستراتيجية خاصة بإدارة المعرفة أكثر من الموظفين في المستويات الإدارية الأدنى لمثل تلك الأهمية. وكذلك الأمر، فكلما زاد عمر الموظف ومن ثم زادت خبرته أصبح أكثر إدراكاً لأهمية وجود إستراتيجية لإدارة المعرفة ووسائل الحصول عليها ولدور المعرفة في حل مشكلات العمل. كذلك يمكن تفهم التفاوت في تقويم الموظفين لعدد من جوانب إدارة المعرفة نظراً لاختلاف طبيعة العمل الفنية أو غير الفنية، حيث إن الأعمال ذات الطبيعة الفنية تتطلب قواعد وتعليمات أكثر تفصيلاً من الوظائف غير الفنية.

٤ - تبين الدراسة عدم وجود دور لمتغير الجنس في تباين تقويم الموظفين لواقع إدارة المعرفة في الهيئات العامة. ويمكن تفهم هذه النتيجة بأن المعرفة تهم الذكور والإناث على حد سواء.

٥ - تبين الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقويم الموظفين لإدارة المعرفة في الهيئات العامة تعزى لتفاوت المؤهلات العلمية. يمكن

تفسير هذه النتيجة بتقارب المؤهلات العلمية بين الموظفين في الهيئات العامة المشمولة في الدراسة، نظراً للتشابه الكبير فيما تقوم به من أعمال. ونظراً لطبيعة عملها فهي هيئات تتبع معايير الجدارة والكفاءة في التوظيف بشكل أكبر مما هو عليه الواقع في الهيئات الحكومية الأخرى. ويؤكد تلك النتيجة تقارب الأوساط الحسابية للتقويم الذي يعطيه الموظفون لواقع إدارة المعرفة في هذه الهيئات العامة، كما يدل على ذلك الجدول رقم (٩)، وهي تراوح بين (٣,٦٧) و (٤,٠٥) درجة، حيث تقع جميعها في مرتبة واحدة تدل على أن الموظفين في الهيئات العامة يقومون بإدارة المعرفة فيها بدرجة كبيرة. ويستدل مما تقدم أن الهيئات العامة المشتغلة بالبحث العلمي تدرك أهمية إدارة المعرفة وتحديد أهدافها ومسؤولياتها وتهتم بوضع إستراتيجيات خاصة بها، وتهتم بوسائل تطويرها، وتهتم بالاستثمار في تدريب الكوادر المتخصصة وتأهيلها للعمل على تطوير المعرفة ونشرها وهو أمر يسجل لها ولإداراتها. ويلاحظ أن ترتيب تقويم الموظفين لواقع إدارة المعرفة من الدرجة الأدنى للدرجة للأعلى كان - كما يبين الجدول رقم (١٠) - على نمط يوضح أن أقل الجوانب في إدارة المعرفة وضوحاً تبدأ بمدى وضوح هيكلية إدارات المعرفة ومسؤولياتها، يليها مدى وضوح الإستراتيجيات، فدرجة الاهتمام بوسائل الحصول على المعرفة، فوضوح الأهداف الداخلية الرقابية التي تخدمها إدارة المعرفة، فدور إدارة المعرفة في حل المشكلات، فالاهتمام بالتدريب في مجال إدارة المعرفة، فمعرفة النتائج المترتبة على ممارسات إدارات المعرفة، فمدى وضوح الأهداف التنظيمية الداخلية لإدارة المعرفة، فدور إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية، فوضوح الأهداف الخارجية لإدارة المعرفة، وانتهاء بمدى فهم النشاطات المختلفة لإدارة المعرفة.

ومن المستغرب أن العاملين في مختلف الهيئات العامة المشمولة في الدراسة لم يذكروا أية صعوبات تقف في سبيل تطوير إدارة المعرفة في هيئاتهم باستثناء عدم وجود مخصصات مالية كافية لتطوير العمل في هذا المجال. ولكن

عدم ذكر صعوبات أخرى لا يستقيم مع التقويم العام لآرائهم الذي بلغ - كما يوضح الجدول رقم (٢) - ٣,٨٥ درجة من خمس درجات. ولكن ذلك التقويم يدل على أن هناك مجالاً للتطوير والتحسين كان من المفروض أن يبينه العاملون في تلك الهيئات. ويمكن أن يقرأ هذا الواقع بعدم التفهم الكافي لأهمية هذا الموضوع بعد؛ حيث تتشكل الغالبية من الموظفين في هذه الهيئات من الباحثين المتخصصين في مجالات علمية محددة، ولا يعطون أهمية كبيرة لأهمية الجانب الإداري بالقدر الكافي. ومما يعطي هذا التفسير قدراً من الصحة أن تقويم البعد الخاص بوضوح هيكلية إدارات المعرفة ومسؤولياتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان الأقل درجة، حيث بلغ (٣,٥٥) درجة من أصل خمس درجات، يليه تقويم البعد الخاص بمدى وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة الذي بلغ (٣,٧) درجة. كما يبين الجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

تقويم الموظفين لواقع إدارة المعرفة في الهيئات العامة مرتبة تصاعدياً

م	الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة	الوسط الحسابي*
١	مدى وضوح هيكلية إدارة المعرفة ومسؤولياتها.	٣,٥٥
٢	وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.	٣,٧٠
٣	الاهتمام بوسائل الحصول على المعرفة.	٣,٨٠
٤	وضوح الأهداف الداخلية الرقابية لإدارة المعرفة.	٣,٨٥
٥	دور إدارة المعرفة في حل المشكلات.	٣,٨٦
٦	الاهتمام في التدريب في مجال إدارة المعرفة.	٣,٨٩
٧	نتائج ممارسات إدارة المعرفة.	٣,٩٠
٨	وضوح الأهداف التنظيمية الداخلية لإدارة المعرفة.	٣,٩٤
٩	دور إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية.	٣,٩٦
١٠	وضوح الأهداف الخارجية لإدارة المعرفة.	٣,٩٦
١١	فهم النشاطات المختلفة لإدارة المعرفة.	٣,٩٧

* الحد الأعلى للدرجة = ٥ درجات.

التوصيات

يتبين من الدراسة أن هناك حاجة ماسة لأن تهتم الهيئات المشتغلة بالبحث العلمي بشكل أكبر في الجوانب التالية؛ وذلك لكونها أخذت أدنى المراتب في تقويم الموظفين لها، وهي:

- ١ - إعطاء مزيد من الاهتمام بتحديد هيكلية إدارات المعرفة ومسؤولياتها بحيث تكون في مستوى إداري مناسب وقريب من قمة الهرم الإداري لما في ذلك من تأكيد لأهمية المعرفة في مسار أي منظمة. فقد كان تقويم الموظفين في الهيئات العامة لهذا الجانب أدنى تقويم (٣,٥٥) مقارنة مع تقويم الجوانب الأخرى لإدارة المعرفة.
- ٢ - تشجيع عقد الندوات والحلقات النقاشية وحضور المؤتمرات للمسؤولين عن إدارة المعرفة لاستكشاف الطرق التي تشجع الموظفين على تبادل الخبرات والمعارف الموجودة لديهم.
- ٣ - تخصيص حوافز مادية ومعنوية للموظفين الذين يقدمون ما لديهم من خبرات ومهارات لغيرهم من الموظفين، مما يمكن من نشر المعرفة الضمنية وغير الموثقة في كتيبات أو نشرات في تلك الهيئات.
- ٤ - الاهتمام بشكل أكبر بوضع إستراتيجيات واضحة لإدارات المعرفة ووسائل الحصول عليها؛ حيث إن تقويم هذا الجانب كان في المرتبة قبل الأخيرة (٣,٧٠).
- ٥ - توضيح الأهداف الداخلية التنظيمية والرقابية للمعرفة وأهميتها في حل مشكلات العمل المختلفة، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية الداخلية والخارجية للموظفين؛ بما يزيد اهتمامهم وتفهمهم لدور المعرفة في نجاح أي تنظيم (٣,٨٥).
- ٦ - توفير الدعم المالي الكافي للإدارات المعنية بإدارة المعرفة؛ لتتمكن من إعطاء هذا الموضوع اهتماماً أكبر.

- ٧ - إعادة مثل هذه الدراسة كل خمس سنوات لقياس مدى التقدم الذي يحصل في مجال إدارة المعرفة في هذه الهيئات.
- ٨ - تبادل المعرفة في مجال إدارة المعرفة بين الهيئات العامة التي شملتها هذه الدراسة والهيئات الحكومية الأخرى بما يضمن الاستفادة من تجربة الهيئات المشغلة بالبحث العلمي لكونها الأكثر اهتماماً بإدارة المعرفة نظراً لطبيعة عملها.
- ٩ - إعداد دراسات تتناول هيئات حكومية أخرى ومقارنة واقع إدارة المعرفة فيها مع الهيئات العامة التي شملتها هذه الدراسة.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- عبد الهادي، محمد فتحي، (سبتمبر ١٩٩٩م)، أسس مجتمع المعلومات وركائز الإستراتيجية العربية في ظل عالم متغير، دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات. مجلد ٤، عدد ٣.
- فريحات، عصام أحمد، (٢٠٠٤م)، إعداد القوى العاملة لمجتمع المعلومات. مراكز مصادر التعلم. www.moe-edc.org/a/tec/masader.site/link4

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Coff, R. W. (1997), Human assets and Management dilemmas coping With Hazards on the Road to Resource-based Theory. *Academy of Management Review*. 22:374-402.
- Davenport, T. H., David W. Long and Michael C. Beers. (1998), "Successful Management Projects". *Sloan Management Review*, Winter, 44-57.
- Denning, Steve. (2003), www.stevedenning.com.what-is-knowledge-management.html.
- 13. Drucker, P. (1988), The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, 66, 45-53.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996), Developing a Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal*, 14, (4), 356-364.
- Feiwel, G. R. (1975), *The Intellectual Capital of Michael Kalecki: A Study in Economic Theory and Policy*. Knoxville: University of Tennessee Press.
- Foray, D. 2004. *The Economics of Knowledge*. MIT Press, Cambridge, MA/London. 1-22.
- Foray, D. (2003), A New organizational Capability: Knowledge management: Lessons from the OECD Survey. XVIII Convegno Nazionale di Economia de Lavoro, Messina- Taormina., 25-26 September. 1-22.

- Geori, G. F. (1975), Knowledge Management: Cybernetics, Professionalization, and Knowledge Management: an Exercise In Assumptive Theory. *Public Administration Review*, 35. Blackwell Publishing Limited.
- Gilbert, M. & Cordey-Haves, M. (1996), " Understanding the Process of Knowledge Transfer to Achieve Successful Technological Innovation", *Technovation*. 16(5): 301-12.
- Gopal, C. & Gagnon, J. (1995), "Knowledge, Information, Learning and the IS Manager,". *Computerworld* (Leadership Series), 1(5),: 1-7.
- Gurteen, David. (1998), " Knowledge, Creativity and Innovation". *Journal of Knowledge Management*. 2 (1):5-14.
- Hacket, B. (2000), *Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn*. The Conference Board. New York.
- Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999), What's your Strategy for Measuring Knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2):106-116.
- Hong, T.P., Kuo, C.S. " Knowledge Management Systems~V based on Lesson-Learned Credit Card Risk Management Systems", Proceedings of the 1999.
- Huber, G. P. (1991), Organizational Learning: The Contributing Processes and Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Kerban, Patrick. (2005), Billion in Bits, May 10. www.juergendaum.com/news/03
- Kucza, Timo. (2001), *Knowledge management Process Model*. Technical Research Centre of Finland. ESPOO. Publication 455.
- Leonard, D. & Sensiper, S. (1998), The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, Berkeley, 40 (3). 40-54.
- Leory, F. & Ramanantsoa. B. (1997), The Cognitive and Behavioral Dimensions of Organizational Learning in a Merger: An empirical Study. *Journal of Management Studies*. 34, (6). 871-894.

- Argote, Linda Bill McEvily Ray Reagans. (2003), " Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes" *Management Science*. Vol. 49, No. 4, April 2003. 571-582.
- Malhorta, Yogesh. (2000), "Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation", *Information Resources Management Journal*, Jan-March. 13(1): 5-14.
- Martin, B. (2000), "Knowledge management within the Context of Management: an Evolving Relationship", *Singapore Management Review*, 22(2):17-36.
- Martin, William John. (2004), "Demonstrating Knowledge Value: a Broader perspective on Metrics" *Journal of Intellectual Capital*.5 (1): 77-91.
- McCaffery, J. (1975), Knowledge Management in fiscal Policy
- Molleman, Eric and Timmerman. (2003), "Performance Management When Innovation and learning Become Critical Performance Indicators", *Personnel Review*, 32, 1/2.: 93-113
- Nonaka I & Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Nonaka I, Takeuchi H & Umemoto, K. (1996), " A Theory of Organizational Knowledge Creation" *International Journal of Technology Management*, Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation. Vol. 11(7/8) pp. 833-845.
- Perez-Bustamante, Guillermo. (1999), Knowledge Management in Agile Innovative Organizations, *Journal of Knowledge Management*. Vol...3 (1).
- Prokesch, Steven E. (1997), " Unleashing the Power of learning: An Interview with British Petroleum's John Browne. *Harvard Business Review*. September-October. 147-68.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 68, 79-91.

- 86

nizing the National Health Service in England and Wales', *Public Administration*, vol. 80, no. 4, pp. 643-663.

- Turner, G. and Jackson-Cox, Jacky. (2002), If Management Requires Measurement How may we Cope with Knowledge. *Singapore Management Review*. 24(3): 101-114.
- Von Krogh, G., Nonaka, I. and Ichijo, K. (1997), " Develop Knowledge Activists", *European management Journal*. 15(5), October: 475-83.
- Willet, S. & Copeland, E. (1998), " Knowledge Management Key to IBM's Enterprise Plan," *Computer Reseller News*, July 2, 1-6.
- Binotto, Erlaine. Et. Al. (2004), The Cycle of Knowledge Creation and Learning in Agribusiness. Proceedings of the 2004 Informing Science and IT Education Joint Conference. Rock Hampton, Australia June 25-28.
- Brand, A. (1998), "Knowledge Management and Innovation" at 3M, *Journal of Knowledge Management*, 2 (1), 17-22.
- Clifton, R. and Maughan, E. (1999), *The Future of Brands: Twenty Five Visions*, Macmillan Business, London.
- When Innovation and Learning Become Critical Performance Indicators" *Personnel Review* (32) 1, pp. 93-113.