



تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين: (دراسة ميدانية للمنظمات الإدارية الخدمية بجهة)

د. راشد بن مسلط الشريف*

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى تطبيق الموظفين لعمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية الخدمية، ومعرفة العلاقة بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وبعض الخصائص الوظيفية والشخصية للموظفين. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي والميداني، وأجريت على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين في المنظمات الإدارية الخدمية بمحافظة جدة في السعودية، وكان عددهم (٢٨٦) موظفاً، من خلال الاعتماد على أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وللمعالجة الإحصائية استخدمت الدراسة رزمة الإحصاءات الجاهزة المعتمدة في البحوث الاجتماعية SPSS (المتوسط الحسابي، واختبار Chi-square مربع كاي F-test- One Way ANOVA)؛ وذلك بغرض تبويب وتحليل البيانات والمعلومات التي جمعت. وقد كشفت الدراسة أن التطبيق لعمليات إدارة المعرفة في تلك المنظمات ليس على أفضل مستوى، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تطبيق الموظفين لعمليات إدارة المعرفة باختلاف المتغيرات المستقلة كالعمر، والمؤهل التعليمي، ومدة الخدمة، وعدد الدورات التدريبية، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات والمقترحات لمساعدة الموظفين ومنظماتهم في تنفيذ وتحسين تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

* دكتوراه في إدارة الموارد البشرية من جامعة بورتسموث، بريطانيا عام ٢٠٠٥م، وأستاذ مساعد، قسم التقنية الإدارية، الكلية التقنية، جدة، المملكة العربية السعودية.

مقدمة:

مع تزايد ظاهرة التغيير المستمر في المنظمات الإدارية، تغيرت النظرة المعاصرة إلى عناصر العمل التقليدي المكون من الموارد ورأس المال، وبدأت المنظمات تبحث عن أساليب إدارية جديدة تهتم بإحداث التغيير والتطوير والارتقاء بالأداء. وكان لبروز أسلوب إدارة المعرفة إضافة كبيرة في تغيير عناصر العمل من بين العوامل الأخرى المادية، الذي يعد أحد الطرق الممكنة للمنظمات للجوء إليها في مواجهة التطورات المعاصرة مثل العولمة والتقنية، وكذلك الاعتماد عليها كاستراتيجية لتحقيق التقدم. ويعد مفهوم إدارة المعرفة Knowledge Management من أهم التوجهات التي استحوذت على اهتمام المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كأحد التطورات الفكرية المعاصرة مع نهاية القرن الماضي، والأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، إلى حد وصفها بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب. ولقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأتها وتطورها، ومن بينهم على وجه الخصوص Durcker (1999) عندما تنبأ بالأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كمورد تنظيمية، والتحول من الفكر الاقتصادي إلى الفكر المعرفي، والنظر إلى المعرفة على أنها الأداة الحاسمة في توليد القوة، وأن العمل الإداري النموذجي سيكون قائماً على المعرفة من خلال اكتساب واستحواذ الموظفين للمعرفة وتبادلها بينهم. ويرتكز مفهوم إدارة المعرفة على فلسفة إدارية عصرية تقوم على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع الموظفين في المنظمة، والمستفيدين من خارجها، والاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المنظمة والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها. ويمكن أن نعطي مفهوماً للمعرفة على أنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة. لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الموظف، ورفع كفاءة المنظمة. ونتيجة لهذا النجاح، أحدثت

بعض المنظمات وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لتعكس مدى الاهتمام بالممارسات الحديثة لإدارة المعرفة. وأصبح بعدئذ نجاح المنظمات الإدارية يعتمد - بدرجة كبيرة - على استغلالها الكفاء لمصادر المعرفة الداخلية والخارجية في مواجهة المتغيرات المعاصرة. لذا فإن هذه الدراسة ستتناول هذا الموضوع الحيوي المتجدد في مجموعة من المنظمات الإدارية الخدمية الحيوية في محافظة جدة، وذلك من خلال التركيز على أهمية تطبيق الموظفين لعمليات هذا المدخل الإداري الحديث.

مشكلة الدراسة:

في الوقت الحاضر هناك توجه واضح من المنظمات الإدارية المعاصرة بالتحول من الفكر الاقتصادي إلى الفكر المعرفي، والنظر إلى المعرفة على أنها الأداة الحاسمة في توليد القوة، وأن العمل الإداري النموذجي سيكون قائماً على المعرفة من خلال اكتساب الموظفين واستحواذهم للمعرفة وتبادلها بينهم، وتطبيق إدارة المعرفة في أعمال الأفراد والوحدات الإدارية وتوظيفها على النحو الصحيح في تحقيق التقدم والتطور وتحويلها إلى عمليات تنفيذية من خلال الأفراد الذين يجسدون المعرفة في المنظمات. إن المعرفة تعتبر موجوداً محسوساً غير ملموس يدركه الأفراد لأداء أدوارهم بنجاح في منظماتهم، وبناء واكتساب المعرفة أمراً يتطلب أطراف مساندة وداعمة وممكنة لتسهيل عمليات إدارة المعرفة التي تتطلب قدرات ذهنية وفكرية؛ فالأفراد لديهم القدرة على الحدس في تحليل المعلومات واستعمال الخبرة في حل المشكلات وخلق الأفكار وتبادلها، وكذلك لديهم القدرة على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات وتبادلها مع الكل، وأيضاً لديهم الإسهامات في تكوين وتوصيل المعرفة الضمنية والعمل على تحويلها إلى معرفة ملموسة. وعلى الرغم من شيوع مفهوم إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية العالمية فإن هناك نقصاً معرفياً في المنظمات العربية، لذلك ظهرت الحاجة الملحة لقيام مثل هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق الموظفين في مختلف المستويات الإدارية لعمليات إدارة المعرفة ونجاحهم في

نقلها وتوليدها والتعلم منها بالشكل السليم، خاصة أن هذا الموضوع لم يأخذ حظه من الاهتمام من خلال الأبحاث والدراسات السابقة، التي ركزت على بناء نماذج لإدارة المعرفة، ودور التكنولوجيا في إدارة المعرفة، وتوضيح دور القيادة في دعم ممارسات إدارة المعرفة؛ الأمر الذي يبرر إجراء هذه الدراسة من أجل تعرف اتجاهات الموظفين حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية الخدمية.

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في التالي :

- ١ - تعرف آراء الموظفين في المنظمات الإدارية الخدمية في مدى تطبيق منظماتهم لعمليات إدارة المعرفة، وفيما إذا كان التطبيق شاملاً أم محدوداً، وفي أي العناصر.
- ٢ - تعرف العلاقة بين وجهات نظر الموظفين حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة ونقلها والتعلم منها)، وبين المتغيرات الشخصية المختلفة كالعمر، والمؤهل العلمي، والمتغيرات الوظيفية، مثل التدريب ومدة الخدمة.
- ٣ - زيادة اهتمام القائمين في المنظمات الإدارية بتطبيق عمليات إدارة المعرفة لما لها من أثر في تعزيز ثقافة الاهتمام بالمعرفة، وذلك من خلال استعراض الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

- ١ - الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة من جانب المنظمات الإدارية؛ لكونها من أحدث الأساليب الفكرية المعاصرة في علم الإدارة، التي تعد من أبرز السمات الحيوية للممارسات التي تؤثر على نوعية العمل؛ فقد أصبحت الحاجة أساسية وملحة إلى إدارة المعرفة واستخدامها ومشاركتها مع الغير، وتحويلها إلى اقتصاد معرفي في المنظمات الإدارية.

- ٢ - معرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى موظفي المنظمات الإدارية بالسعودية؛ فقد أصبح الاتجاه المعاصر لتلك المنظمات هو الاهتمام بخلق عناصر بشرية مؤهلة وقادرة لنقل المعرفة واكتسابها باعتبار هذه العناصر الركيزة الأساسية لتحقيق التقدم والتميز في مجتمع المعرفة.
- ٣ - يعد مفهوم إدارة المعرفة مفهوماً جديداً من الناحية النظرية والتطبيقية في المنظمات السعودية وتحديدًا في المنظمات الإدارية، ولاسيما أن هناك نقصاً كبيراً في الدراسات العربية والمحلية التي تتناول هذا المفهوم العصري، ومن ثم، فهذه الدراسة تعد إطاراً علمياً مرجعياً لأي دراسة محلية أو عربية لاحقة لتسد ذلك النقص.

الدراسات السابقة:

لا يزال مفهوم إدارة المعرفة - على الرغم من انتشاره في قطاع الصناعة والمنظمات الإنتاجية - حديثاً نسبياً في مجال المنظمات الإدارية الخدمية؛ حيث يتضح من خلال متابعة عدد من الدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة أنها ركزت واقتصرت على دراسة توضيح دور القيادة في دعم ممارسات إدارة المعرفة، ومن أبرز هذه الدراسات:

الدراسة التي قام بها Singh (2008)، وهدفت إلى دراسة تأثير أساليب القيادة على ممارسات إدارة المعرفة في الشركات. أجريت الدراسة على ٣٣١ موظفاً، وأشارت إلى أن أساليب القيادة لها دور كبير في ممارسات إدارة المعرفة، وأن التشاور مع المرؤوسين والتفويض لهما دور إيجابي بشكل كبير في نجاح ممارسات إدارة المعرفة.

في حين ركزت دراسة حجازي (٢٠٠٥م) على بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في هذه المنظمات، وهدفت إلى معرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية قد بدأت توظف إدارة المعرفة في أعمالها، واشتملت على عينة مكونة من (٣٨٥) فرداً من القطاعين العام والخاص. وتوصلت إلى أن المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها بشكل محدود وبدرجات متفاوتة.

أما دراسة العمري (٢٠٠٤م) فقد ركزت على الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، وهدفت إلى تحليل استخدام البنوك التجارية الأردنية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال هذه البنوك، وأجريت الدراسة على (١٦) بنكاً تجارياً أردنياً. وتوصلت إلى وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، وإلى أن توظيفها يضيف قيمة عالية إلى أعمال المنظمات.

وفي دراسة Hage, Collins, Hull, and Teachman (1993) ركزت على إدراك تأثير المعرفة على بقاء المنظمات الصناعية الأمريكية، من خلال تحديد مفهوم المعرفة بشكلها: رأس المال البشري والتكنولوجيا، وبيان أثر المعرفة في استمرار بقاء المنظمات وتطورها. وتكونت العينة من (٩٧) مصنعاً في ولاية نيوجرسي، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستثمار في شكلي المعرفة: رأس المال البشري والتكنولوجيا، يقلل من احتمالية إغلاق المنظمات ويزيد من تطورهما وتقدمهما.

من متابعة الدراسات السابقة يتضح أنها اقتصرت وركزت على ما يأتي:
أولاً: بناء نماذج لإدارة المعرفة، **ثانياً:** دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة، **ثالثاً:** دور القيادة في دعم ممارسات إدارة المعرفة. لذا فإن هذه الدراسة تعد امتداداً للدراسات السابقة إلا أنها تختلف عما سبقها من دراسات في أنها تتعرف آراء الموظفين في المنظمات الإدارية الخدمية في مدى تطبيق منظماتهم لعمليات إدارة المعرفة؛ لأن نجاح عمليات إدارة المعرفة يعتمد على التطبيق الجيد من الموظفين "صناع المعرفة أو عمال المعرفة" من خلال إدراكهم وفهمهم لعمليات إدارة المعرفة باعتبارهم الركيزة الأساسية لتحقيق التقدم والتميز في مجتمع المعرفة. كما أن هذه الدراسة تغطي جميع الموظفين في المستويات الإدارية، ولا تقتصر على فئة معينة بذاتها؛ مما سيعطي صورة أشمل وأوضح من جميع الموظفين حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى ذلك، فإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو تطبيقها على المنظمات

الإدارية الخدمية العامة؛ وهو بُعد لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة في مجال المنظمات الخدمية العامة؛ حيث ما زال قطاع الخدمات العامة، حتى في الدول المتقدمة، يقابل الكثير من الصعوبات والتحديات في تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالطريقة التي تطبق وتمارس في القطاع الخاص. لذا فإن إجراء هذه الدراسة سيعطي - بالتأكيد - أهمية وقيمة علمية إضافية أخرى لإجراء هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق الموظفين لعمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية الخدمية.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم إدارة المعرفة:

يعود ظهور إدارة المعرفة مع نهاية القرن العشرين إلى اعتبارها مورداً مهماً للمنظمات يستدعي أن تتم إدارته كما تدار الموارد الأخرى من أجل تحقيق التميز في ظل المتغيرات والتحديات المعاصرة. وهذا الظهور يتمثل في الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة، وما تبعه من تطورات وأساليب فكرية معاصرة غيرت بشكل جذري الطرق والأساليب التقليدية المتبعة في إدارة المنظمات. وقد انبثق هذا الاهتمام عندما أدرك الباحثون في مجال الإدارة أن المعرفة يمكن أن تسهم بفعالية أكبر في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق التميز والتقدم لها. وهناك الكثير من التعريفات التي تحاول أن تحدد معالمها بدقة؛ فنجد أن Allee (1997) يعرفها بأنها "إدارة نظامية معلنة وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج الخاصة بالمعرفة داخل المنظمة". ويعرفها السلمي (١٩٩٨م) بأنها "نتائج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى"، ومن ثم فإن إدارة المعرفة تتطلب القدرة من الأفراد في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني من أجل تنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفعالية". ووفقاً للتعريفين السابقين فإن إدارة المعرفة تركز على ما تمتلكه المنظمة من معلومات وحقائق في أنظمتها وأنشطتها الداخلية من جهة، وتعتمد على فهم الأفراد للمعلومات

وكيفية الاستفادة منها من جهة أخرى؛ فالأمر يتطلب التطبيق الجيد لعمليات إدارة المعرفة؛ لأن الأفراد لديهم المهارات والقدرات الذهنية، وعند تطبيقها وممارستها بطريقة سليمة من قبلهم (تبادل المعلومات والخبرات)، فإنها تنعكس بالتأكيد على أداء المنظمة؛ مما يحقق لها التميز والتقدم. وبرزت أهمية إدارة المعرفة نتيجة لثورة المعرفة المرتبطة بتطور المعلومات والاتصالات ودورها الحيوي في بناء المنظمات لتأثيرها بشكل كبير على الأداء التنظيمي للأفراد وأهداف المنظمة (السلمي، ١٩٩٨م). فالمعرفة هي التي تميز الألفية الثالثة نتيجة للزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامينها ومعطياتها في جميع جوانب العمل للمنظمات باعتبارها المورد الأكثر أهمية من رأس المال، ولا تعاني مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل ينتج عنه ظهور أفكار وأساليب جديدة في العمل (Barnes, 2002). وهذا التحول نحو مجتمع المعرفة يعد متطلباً ضرورياً للمنظمات لمواجهة الضغوط المتزايدة عليها بهدف تحسين نوعية المنتج وتغيير أساليب العمل من أجل إدامة عملها والبقاء في عالم متغير، وإعادة توزيع أفكار الموظفين وخبراتهم المتراكمة من خلال التعلم والممارسة، ومن ثم إثراء العمل وتحسين الأداء (الملكاوي، ٢٠٠٧م).

عمليات إدارة المعرفة:

إن المعرفة تعتمد على المهارات والقدرات الشخصية والحدس للموظفين، وغير قابلة للتعليم أو التحويل على الرغم من قيمتها البالغة؛ لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة، وهي ما تسمى بالمعرفة الضمنية Tacit Knowledge؛ وذلك لأنها معرفة متراكمة في عقول الأفراد من خلال الخبرات والمعارف السابقة (Cullen and Parboteeah, 2008)، وهذا النوع يشمل المعرفة التقنية Know-How، مثل البراعة والمهارة، وهي تبقى محدودة الاستخدام ومحدودة الفائدة والقيمة. وقد تكون المعرفة واضحة (صريحة أو معلنَة) Explicit Knowledge، وهي ما تعرف بالمعرفة الرسمية، ويكون التعبير عنها من خلال

الحقائق والتعبيرات والكلمات، مثل الوثائق والسياسات والإجراءات والمستندات والمواصفات للمنتجات والمخططات والموازنات والبرامج التقنية، وقاعدة البيانات، ويمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها والمشاركة فيها من خلال الندوات أو اللقاءات أو الاتصالات الرسمية وغيرها، ويمكن إدارتها من خلال تنظيم مصادر المعلومات الداخلية أو الخارجية (Wiig, 1993; Allee, 1997). وقد اختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات؛ فالبعض يذكر أنها ثلاث عمليات بينما يتوسع بها آخرون لتكون أكثر من ذلك؛ فمثلاً يرى **عليان (٢٠٠٨م)** أنها تشتمل على (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة وتطوير المعرفة وتوزيعها ثم تطبيقها). ويرى **الظاهر (٢٠٠٩م)** أنها تتمثل في (تكوين المعرفة واقتنائها، تنظيم المعرفة وتخزينها، توزيع المعرفة وبثها، وتطبيق المعرفة)، ويحددها **حجازي (٢٠٠٥م)** في ثلاث عمليات وهي (توليد المعرفة، ونقل المعرفة، والتعلم التنظيمي)، ويرى أن العمليات الأخرى تتعلق بنواحٍ فنية بحتة ذات علاقة بتقنية المعلومات، مثل الترميز والتخزين والاسترجاع، لذا سوف تركز هذه الدراسة على ما حدده **حجازي (٢٠٠٥م)**؛ وذلك لأن الموظفين هم الأساس في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، في حين أصبحت التقنية أداة مساعدة تؤدي دوراً في تمكين أنشطة التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في المنظمة، بينما يبقى الموظفون هم الحاملين للمعرفة التي إن لم يستغلوها فقدتها المنظمة وفقدت معها مقومات التطوير والنمو والتميز:

١ - **توليد المعرفة (البناء والتكوين):** إن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة دون الأفراد، لذلك لا بد من دعمهم وتحفيزهم وتوفير البيئة المناسبة لهم لكي يتمكنوا من توليد رأس مال معرفي جديد في أثناء ممارسة الأعمال (Takeuchi and Nonaka, 2004). ويتم توليد المعرفة عن طريق المشاركة في فرق العمل من خلال المساهمة في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها بصورة ابتكارية وإبداعية جديدة. ويمكن توليد المعرفة

وإعادة إيجادها في المنظمة من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الواضحة أو العكس على مستوى الفرد ثم على مستوى الجماعة فمستوى المنظمة، وذلك من خلال التشارك في المعرفة الضمنية بين الموظفين عندما يزاولون أعمالهم ونقل معرفة الموظف من الكتب أو السجلات، ونقل ما يملكه بوضوح، وذلك عبر تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة المعلنة، مثل تحويل المعرفة التنظيمية من خلال تجربة توليد خدمة جديدة أو محاولة توليدها، وتصحيح الأخطاء عبر فريق العمل، ومن ثم نقل أفضل الممارسات بين الموظفين (Marquardt, 2000)، أو عن طريق إدارة الاجتماعات غير الرسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين الأفراد، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما. ويمكن توليد المعرفة من مصادر مختلفة مثل الاستفادة من الخبراء والمتخصصين، وقواعد البيانات، أو بواسطة أرشيف المنظمة، وحضور الندوات والمؤتمرات وورش العمل. وتتطلب عملية توليد المعرفة تعزيز مقدرة الأفراد ومهاراتهم في حل المشكلات، والتغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات، والتحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات الأفقية أو الشبكية، وتشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.

٢ - نقل المعرفة: إن عملية نقل المعرفة يقصد بها عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة ونشرها بين أفراد المنظمة من خلال إيصال المعرفة المناسبة إلى الفرد المناسب في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب (Coakes, 2003). وتنتقل المعرفة عبر مستويات المنظمة إما بشكل مقصود عبر قنوات الاتصالات الفردية أو الرسمية بين الموظفين مثل التقارير والمراسلات والندوات والاجتماعات وجلسات

التدريب، وإما بشكل غير مقصود من خلال التنظيمات غير الرسمية واللقاءات الجانبية والمنتديات المفتوحة. إن المعرفة الضمنية يتم نقلها عن طريق أساليب التدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم؛ مما يؤدي إلى نقل المعرفة بين الأفراد وإتاحة الفرصة أمامهم للاطلاع والمشاركة والاستخدام، فالمشاركة بالمعرفة تتطلب التفاعل على المستوى الأفقي بين وسائل التقنية والأفراد؛ لكي تتدفق المعرفة من غير قيود.

٣ - **التعلم من المعرفة:** ويقصد به قدرة المنظمة على استخدام القدرات الذهنية لجميع أفرادها من أجل توليد واكتساب معرفة وتعلم جديد (Dixon, 1999). إن التعلم يتم عندما يدرك الأفراد العناصر الجديدة من المعرفة في أعمالهم، ويتم فحصها وفهمها لمعرفة مدى صحتها أو خطئها ومن ثم تعديلها أو قبولها (Argyris, 1999)، بعدئذ يتم حفظ المعرفة وتسجيلها في الذاكرة؛ بحيث تسترجع عند الحاجة. وقد يكون التعلم من خلال تبادل وجهات النظر مع أفراد آخرين أو التعلم من الخبرات والتجارب وحل المشكلات وممارسة العمل، وتستطيع المنظمة الاستفادة من توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات وأساليب جديدة في العمل، وتنظيم المعرفة بصورة تجعلها قادرة على التعامل مع المشكلات التي تواجهها.

إن عمليات إدارة المعرفة في المراحل السابقة تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها؛ إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد تواجه تلك العمليات بعض الصعوبات عند التطبيق؛ فقد يكتشف في أثناء الممارسة أن أصحاب المعرفة (الأفراد) غير قادرين على توليد المعرفة أو عدم توصيلها والمشاركة والتعلم فيها بالشكل السليم، وقد يكون ذلك إما لنقص في المهارات الفكرية لدى الأفراد أو لعدم القدرة على التعامل مع الوسائل المساهمة في اكتساب المعرفة (Nonaka, 1998). ويتم معالجة هذا الخلل أو القصور بتعليم

الأفراد أو تدريبهم أو باستبدالهم أفراداً آخرين، لديهم القدرة والمهارة الجيدة، أو قد يكون العكس؛ أي أن الأفراد مؤهلون وقادرون على التعامل مع المعرفة، ولكن الخلل أو القصور ناتج من نقص المعلومات أو ضعف وسائل تقنية المعلومات وحاجتها للتحديث، والمعالجة هنا تكمن في التحديث المستمر للمعلومات ووسائل تقنية المعلومات (الكبيسي، ٢٠٠٥م). وقد تواجه عمليات إدارة المعرفة أيضاً بعض الصعوبات عند التطبيق كما يرى (Coakes, 2003) مثل سيطرة الثقافة التنظيمية التي تكبح التشارك في المعرفة، وعدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة وما قد ينتج عنها من الإدراك غير الكافي لمفهومها، ومن ثم التطبيق غير الجيد لعملياتها، بالإضافة إلى الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام نظام عملياتها وتنفيذها، وكذلك الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال. وفي الجانب الآخر، فإن نجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات يتطلب القيام بمجموعة من العوامل كوجود نظام جيد وفعال لفهم المعرفة ونشرها، ومن ثم المشاركة به، وتحفيز الأفراد نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش (Sujatha, 2007)، والتشجيع ومكافأة روح التعاون بالفريق وتأكيد ذلك بصورة دائمة، وتحديد وتطوير القادة الإداريين الذين يدعمون نماذج المعرفة على مستوى الفرد والفريق والمنظمة، ومساعدة الأفراد لتحديد دور المعرفة ومتطلباتها وتطبيقاتها لإنجاز أعمالهم (Rastogi, 2000)، بالإضافة إلى الاهتمام بتدفق المعرفة ونشرها أكثر من تخزينها.

تساؤلات الدراسة وفروضها:

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن عدد من التساؤلات، وإلى فحص عدد من الفروض وهي على النحو التالي:

تساؤلات الدراسة:

١ - ما مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى الموظفين في المنظمات الإدارية بالسعودية؟ والتطبيق أهو شامل أم محدود؟ وما أكثر العناصر تطبيقاً؟

٢ - هل هناك علاقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى الموظفين باختلاف المتغيرات المستقلة لهم كالعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، وعدد الدورات التدريبية ؟

فروض الدراسة:

إن الموظفين هم أصحاب المعرفة القادرون على توليد المعرفة وتوصيلها والمشاركة والتعلم فيها بالشكل السليم أو عديمها، وتطبيق عمليات إدارة المعرفة، يعتمد بشكل كبير على الخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين مثل أعمارهم ومؤهلاتهم العلمية التي تفيد في خلق إمكانات جديدة وتغيير طريقة تفكيرهم وعملهم، ويزيد من بصيرتهم ومعارفهم. وخبراتهم الوظيفية التي تعد مصدراً مهماً من مصادر المعلومات المعرفية، وكذلك تستند إلى نوعية المهارات الفكرية لدى الأفراد وقدرتهم على التعامل مع الوسائل المساهمة في نشر المعرفة من خلال انضمامهم إلى الدورات التدريبية المناسبة في مجال إدارة المعرفة فيما يتعلق بتوليد المعرفة وتوصيلها ومشاركتها، لذا تطرح الدراسة عدداً من الفروض الأساسية حول العلاقة بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة (المتغيرات التابعة) والمتغيرات المستقلة (العمر والمؤهل العلمي، التدريب ومدة الخدمة)، وبناء عليه، تم صياغة الفروض التالية:

✱ **الفرض الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية بالسعودية، تعزى إلى العمر.

✱ **الفرض الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية بالسعودية، تعزى إلى المستوى التعليمي.

✱ **الفرض الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية بالسعودية، تعزى إلى مدة الخدمة.

✱ **الفرض الرابع:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية بالسعودية، تعزى إلى التدريب.

✱ **الفرض الخامس:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) في تقدير أفراد العينة نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة، تعزى إلى اختلاف متغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التدريب).

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي بغرض تنفيذها، فتم الرجوع إلى الأدبيات المتخصصة في مجال إدارة المعرفة من حيث الكتب والدراسات والأبحاث العلمية سواء الغربية أو العربية، وتم الاعتماد أيضاً على أسلوب الدراسة الميدانية من خلال إجراء زيارات ميدانية لتلك المنظمات الإدارية الخدمية بمحافظة جدة، حيث تم إعداد استبانة بهدف جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من مجتمع الدراسة. وللمعالجة الإحصائية لتحليل البيانات استخدمت الدراسة رزمة الإحصاءات الجاهزة المعتمدة في البحوث العلمية الاجتماعية SPSS مثل (Factor Analysis, Means Standard Deviation, Chronbach's Alpha, Chi-square, F-test, One Way ANOVA)؛ وذلك بغرض تحليل البيانات والمعلومات.

مجتمع الدراسة وعينتها:

اشتمل مجتمع الدراسة على المنظمات الإدارية الخدمية بمحافظة جدة لعام ١٤٣١هـ، ونظراً لصعوبة اختيار جميع المنظمات الإدارية الخدمية وإمكانية الدراسة فقد تم اختيار ست منظمات إدارية خدمية، لها علاقة مباشرة مع الجمهور، وهي "أمانة محافظة جدة، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وإدارة الأحوال المدنية بجدة، ومكتب العمل بجدة، وفرع الخدمة المدنية بجدة، وفرع وزارة الزراعة بجدة". أما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية لموظفي المكاتب الإدارية الرئيسية والفرعية لتلك المنظمات الخدمية بمحافظة جدة، وكان عددهم

(٣٨٩) موظفاً، وذلك على النحو التالي: ١٠٩ موظفين لأمانة محافظة جدة، ١٠٤ موظفين لجامعة الملك عبد العزيز بجدة؛ (وذلك نظراً لكبر حجم المنظمين)، و٤٥ موظفاً لإدارة الأحوال المدنية بجدة، و٤٢ موظفاً لمكتب العمل بجدة، ٣٨ موظفاً لفرع الخدمة المدنية بجدة، ٥١ موظفاً لفرع وزارة الزراعة بجدة؛ (وذلك نظراً لمتوسط حجم المنظمات). وتم توزيع (٣٣١) استبانة، والسبب في توزيع هذا العدد فقط يرجع إلى تغيب بعض الموظفين عن العمل بسبب الإجازة أو التدريب، وجمعت الاستبانات بطريقة مباشرة من الباحث لضمان تغطية أفراد العينة كافة، واستعيد منها (٣١٧) استبانة؛ أي ما نسبته (٨١,٥٪) من عينة الدراسة، والسبب في ذلك يرجع إلى عدم استجابة عدد من الموظفين الإداريين لتعبئة الاستبانات، وبعد فحص الاستبانات الواردة تبين أن (٣١) منها غير صالحة للتحليل الإحصائي لنقص البيانات أو الصفحات؛ ليكون العدد النهائي الصالح للتحليل الإحصائي هو (٢٨٦) استبانة؛ أي ما نسبته (٧٣,٥٪) من عينة الدراسة، وهي تمثل نسبة استجابة جيدة جداً ومقبولة لأغراض البحث العلمي. ويبين الجدول (١) خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة:

الجدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة بحسب المتغيرات المستقلة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
العمر	٣٠ سنة وأقل	٣١	١٠,٨
	من ٣١ إلى ٤٠	٥٦	١٩,٦
	من ٤١ إلى ٥٠	٩٥	٣٣,٢
	أكبر من ٥١	١٠٤	٣٦,٤
المؤهل	ثانوي وأقل	٤٣	١٥
	دبلوم	٦٨	٢٣,٨
	جامعي	٩٦	٣٣,٦
	دراسات عليا	٧٩	٢٧,٦

تابع / الجدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
مدة الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٤٤	١٥,٤
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٧٣	٢٥,٥
	من ١٠ إلى ١٥	٨٣	٢٩
التدريب	أكثر من ١٥	٨٦	٣٠,١
	لاشيء	٤١	١٤,٣
	دورة واحدة	١٧١	٥٩,٨
	دورتان	٥٨	٢٠,٣
	ثلاث دورات فأكثر	١٦	٥,٦

يتضح من الجدول السابق (١) أن معظم أفراد العينة بنسبة (٧٠٪) أكبر من ٤٠ سنة، في حين أن ما نسبته (٣٠٪) أقل من ٤٠ سنة، وأن معظم أفراد العينة بنسبة (٦١,٢٪) حاصلون على مؤهلات عالية مثل الجامعة أو دراسات عليا؛ مما يعزز من تطبيق أفراد العينة لعمليات إدارة المعرفة. وأن ما نسبته (٥٩,١٪) من أفراد العينة تزيد مدة خدماتهم عن ١٠ سنوات، وما نسبته (٤٠,٩٪) تقل مدة خدمتهم عن ١٠ سنة، وفيما يخص الدورات التدريبية نجد أن معظم أفراد العينة بنسبة (٥٩,٨٪) حصلوا على دورة تدريبية واحدة، وأن ما نسبته ١٤,٣٪ لم يحصلوا على أي دورة تدريبية، وهي نتيجة تمثل نقصاً كبيراً في الدورات التدريبية لدى الموظفين في تلك المنظمات، في حين نجد أن ما نسبته ٢٦٪ من أفراد العينة حصلوا على أكثر من دورتين تدريبيتين.

أداة الدراسة:

لغرض بناء أداة الدراسة تمت مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة؛ حيث صمّم الباحث استبانة، تكونت من (١٩) فقرة لتغطية جميع العناصر ذات العلاقة بأهداف الدراسة وتسأولاتها وفروضها.

وصممت الاستبانة من جزأين - ملحق (١)-: الجزء الأول بيانات عامة عن المتغيرات المستقلة، وتتمثل في (العمر والمؤهل العلمي، مدة الخبرة، وعدد الدورات التدريبية)، في حين تضمن الجزء الثاني المتغيرات التابعة، وشمل (١٥) فقرة لقياس درجة التطبيق بعمليات إدارة المعرفة من حيث نقل المعرفة، وتوليد المعرفة، والتعلم من المعرفة لدى الموظفين (قام الباحث بتحديد المتغيرات التابعة "عمليات إدارة المعرفة" استناداً إلى الإطار النظري للدراسة وأهدافها، وهي من إعداد الباحث)، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في جميع أسئلة الدراسة من موافق بشدة (٥) إلى غير موافق بشدة (١)، وتم احتساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة المكونة للعملية الواحدة، وتجميع هذه المتوسطات لحساب المتوسط الحسابي الكلي العام للعنصر، وذلك بحساب المتوسط الحسابي لوزن كل فقرة واحدة بثلاث درجات ($3 = 5 / 1 + 2 + 3 + 4 + 5$)؛ وذلك من أجل تعرف درجة تطبيق الموظفين في عمليات إدارة المعرفة (نقل المعرفة وتوليدها والتعلم منها)، فإذا زادت القيمة على المتوسط (٣) فإن التطبيق يعد مرتفعاً، في حين إذا نقصت عن (٣) فإن التطبيق يعد متدنياً.

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الأداة في الحكم على مناسبة الفقرات من حيث انتمائها إلى العنصر الذي تندرج تحته، ومدى تمثيلها لهذا العنصر، وملاءمة صياغتها، ومدى وضوح الفقرات، وسلامة الصياغة اللغوية للفقرة، ومناسبة المقياس لعينة الدراسة - تم عرضها على لجنة من المحكمين تألفت من (٥) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة العامة. وبناءً على ملاحظاتهم عدلت صياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة، حتى أصبح مجموع الفقرات في الاستبانة (١٩) فقرة بدلاً من (٢٥) فقرة؛ أي حذفت (٦) فقرات، ووزعت الاستبانة على ٢٠ فرداً لإجراء اختبار أولي لها من خارج أفراد عينة الدراسة. وللتحقق من وجود صدق عاملي أجري التحليل العاملي (Factor Analysis) على مستوى الفقرات، وأفرزت نتائج التحليل العاملي وجود صدق عاملي، واستخرجت

معاملات التشبع لكل فقرة من فقرات المجال، وأظهرت النتائج وجود قبول للعناصر المكونة كلها؛ إذ أظهرت كل فقرة من تلك العناصر المكونة تشبعاً ارتفع قيمته عن (٤٢)، وهي الدرجة المسموح الأخذ بها، فكان أعلى معامل تشبع لفقرة رقم (٨)، وهي الاستجابة للمتغيرات المحيطة؛ إذ بلغ معامل تشبعها (٨٢)، والجدول رقم (٢) يبين ذلك:

الجدول (٢)

معاملات التشبع لفقرات العناصر المكونة لعمليات إدارة المعرفة

التشبع	الفقرة	عمليات إدارة المعرفة
٠,٧٦	س ٥	نقل المعرفة
٠,٨٠	س٦	
٠,٧٩	س٧	
٠,٨٢	س٨	
٠,٧٢	س٩	
٠,٧١	س١٠	توليد المعرفة
٠,٥٨	س١١	
٠,٥٦	س١٢	
٠,٥٩	س١٣	
٠,٤٣	س١٤	
٠,٤٦	س١٥	التعلم من المعرفة
٠,٤٢	س١٦	
٠,٥٣	س١٧	
٠,٤٥	س١٨	
٠,٦٥	س١٩	

ويتضح أن هناك اتفاقاً على العناصر المقترحة لعمليات إدارة المعرفة في الدراسة من قبل العينة، لذا تم بناء عمليات إدارة المعرفة التي يمكن أن توضح مدى تطبيق الموظفين لها في المنظمات الإدارية، وحصلت على صدق عاملي

مناسب. وفيما يخص التحقق من مدى ثبات الاستبانة استخدم معامل ألفا كرونباخ Chronbach's Alpha لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، وتبين أن قيمة المعامل بلغت لجميع فقرات الاستبانة (٠,٩٧)، وهي قيمة عالية مقبولة لأغراض البحث العلمي وفق المعايير الإحصائية، كما يتبين من الجدول (٣) التالي:

الجدول (٣)

معامل الثبات Chronbach's Alpha لعناصر عمليات إدارة المعرفة (المتغير التابع)

عمليات إدارة المعرفة	قيمة المعامل
جميع الفقرات (١٩)	٠,٩٧
نقل المعرفة - أسئلة (٩-٥)	٠,٩٦
توليد المعرفة - أسئلة (١٤-١٠)	٠,٩٤
التعلم من المعرفة - أسئلة (١٩-١٥)	٠,٩٥

وللتحقق من مدى صدق أداة الدراسة (معرفة الاتساق الداخلي) تم استخدام معامل الارتباط لقياس درجة ارتباط كل فقرة مع المجموع الكلي للمحور، وتبين أن فقرات المحاور الخاصة بعمليات إدارة المعرفة (نقل المعرفة - توليد المعرفة - التعلم من المعرفة) تحقق صدقاً مرتفعاً مع مجموعها الكلي؛ مما يعني وجود ترابط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين كل فقرة مع المجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه؛ مما يطمئن الباحث إلى سلامة نتائج الدراسة.

حدود الدراسة ونطاقها:

نظراً لمحدودية الإمكانيات التقنية والمادية التي يتطلبها القيام بهذه الدراسة على مستوى السعودية، فقد اقتصرَت الدراسة على الموظفين في المنظمات الإدارية الخدمية بالسعودية، وتحديداً "أمانة محافظة جدة وجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، وإدارة الأحوال المدنية ومكتب العمل بجدة"، وتم اختيار تلك المنظمات لسبب مهم وهو أنها مطالبة بالتحديث والتغيير المستمر لمواكبة المستجدات الذي يتطلب بناؤها وإدامتها اعتماداً جوهرياً على الموجودات

الفكرية، وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يعزز من التحديث والتغيير المستمر في الأداء والخدمات المقدمة. وتم اختيار محافظة جدة لنمطية المدينة باعتبارها إحدى المدن الرئيسية في السعودية وإمكانية تمثيلها للمجتمع ككل بسبب وجود مجموعة واسعة من مختلف المنظمات الإدارية الممثلة لعموم المنظمات الإدارية الخدمية السعودية فيها، فضلاً عن أن تكاليف إجراء البحث الميداني على مستوى المملكة كبيرة؛ مما يحدد نطاق الدراسة. واقتصرت الدراسة أيضاً على دراسة العلاقة بين بعض المتغيرات المستقلة مثل العمر والمؤهل العلمي والتدريب ومدة الخدمة وتطبيق الموظفين لعمليات إدارة المعرفة (المتغيرات التابعة) في المنظمات الإدارية.

تحليل البيانات:

أولاً - مناقشة أسئلة الدراسة :

السؤال الأول: ما مدى تطبيق الموظفين لعمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية؟ والتطبيق أهو شامل أم محدود، وما أكثر العناصر تطبيقاً؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة المتعلقة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة (نقل المعرفة وتوليدها والتعلم منها) في المنظمات الإدارية، التي تضمنت ١٥ فقرة، وكانت النتائج على نحو ما في الجدول (٤):

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة المتعلقة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة

العمليات المطبقة لإدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
نقل المعرفة - الأسئلة (٩-٨-٧-٦-٥)	٢,٩٣	١,٤٧	متدنية
توليد المعرفة - الأسئلة (١٤-١٣-١٢-١١-١٠)	٢,٥٦	١,٣٦	متدنية
التعلم من المعرفة - الأسئلة (١٩-١٨-١٧-١٦-١٥)	٢,٣٧	١,٢١	متدنية

تبين النتائج الإحصائية في الجدول السابق (٤) أن الموظفين يرون أن عمليات إدارة المعرفة بمنظمتهم الإدارية مطبقة بدرجة متدنية كمتوسط حسابي لجميع العمليات الثلاث؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع عمليات إدارة المعرفة الثلاث (٢,٦٢)، وهذه النتيجة الإحصائية تدل على أن تطبيق الموظفين لعمليات إدارة المعرفة (نقل المعرفة، توليد المعرفة، التعلم من المعرفة) يعد ضعيفاً في تلك المنظمات؛ حيث تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن أعلى قيمة لمتوسط حسابي لعملية نقل المعرفة بقيمة تقدر بـ (٢,٩٣)، وانحراف معياري بلغ (١,٤٧)، وتأتي عملية توليد المعرفة بالمرتبة الثانية من حيث التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٦)، وانحراف معياري بلغ (١,٣٦)، بينما تأتي عملية التعلم من المعرفة بالمرتبة الثالثة، من حيث التطبيق بمتوسط حسابي يقدر بـ (٢,٣٧)، وانحراف معياري بلغ (١,٢٣).

ثانياً - مناقشة النتائج المتعلقة بفروض الدراسة المنبثقة عن السؤال الثاني:

السؤال الثاني: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة المعرفة لدى الموظفين باختلاف المتغيرات المستقلة (العمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، وعدد الدورات التدريبية). وقد انبثق عن هذا السؤال خمسة فروض، وهي:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة (نقل المعرفة وتوليدها والتعلم منها) في المنظمات الإدارية بالسعودية تعزى إلى "العمر". ولاختبار صحة هذا الفرض أجري اختبار Chi-square مربع كاي لجميع فقرات الأسئلة التي تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور (نقل المعرفة وتوليد المعرفة والتعلم من المعرفة) مع متغير الفئة العمرية، كما هو في الجدول (٥):

الجدول (٥)

اختبار مربع كاي لدلالة العلاقة بين المتغيرات التابعة
(عمليات إدارة المعرفة) والمتغير المستقل (العمر)

المتغيرات التابعة عمليات إدارة المعرفة	قيمة كا ^٢	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نقل المعرفة - الأسئلة (٩-٨-٧-٦-٥)	***٥٣١,١٨٧	٣٩	٠,٠٠
توليد المعرفة - الأسئلة (١٤-١٣-١٢-١١-١٠)	***٥٣٤,٠٣١	٣٠	٠,٠٠
التعلم من المعرفة - الأسئلة (١٩-١٨-١٧-١٦-١٥)	***٤٢٥,٤٢١	٢٧	٠,٠٠

*** تعني أن هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم اختبار كا^٢ ودلالاتها الإحصائية تشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والعمر عند مستوى معنوية (٠,٠١).

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية بالسعودية باختلاف "المؤهل العلمي". ولاختبار صحة هذا الفرض أجري اختبار مربع كاي لجميع المحاور الثلاثة (نقل المعرفة وتوليد المعرفة والتعلم من المعرفة) مع متغير المؤهل العلمي، على نحو ما هو موضح في الجدول (٦):

الجدول (٦)

اختبار مربع كاي لدلالة العلاقة بين المتغيرات التابعة (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير المستقل (المؤهل العلمي)

المتغيرات التابعة	قيمة كا ^٢	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نقل المعرفة - الأسئلة (٩-٨-٧-٦-٥)	***٤٩٤,٢٤	٣٣	٠,٠٠
توليد المعرفة - الأسئلة (١٤-١٣-١٢-١١-١٠)	***٥٧٩,٨٢	٣٠	٠,٠٠
التعلم من المعرفة - الأسئلة (١٩-١٨-١٧-١٦-١٥)	***٧٧٧,٧١	٢٧	٠,٠٠

*** تعني أن هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

من الجدول السابق يتضح أن قيم اختبار كا^٢ ودلالاتها الإحصائية تشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من تطبيق عمليات إدارة المعرفة والمؤهل العلمي عند مستوى معنوية (٠,٠١).

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية بالسعودية باختلاف "مدة الخدمة". ولاختبار صحة هذا الفرض أجري اختبار مربع كاي لجميع المحاور الثلاثة (نقل المعرفة وتوليد المعرفة والتعلم من المعرفة) مع متغير مدة الخدمة على نحو ما في الجدول (٧):

الجدول (٧)

اختبار مربع كاي لدلالة العلاقة بين المتغيرات التابعة (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير المستقل (مدة الخدمة)

المتغيرات التابعة	قيمة كا ^٢	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نقل المعرفة - الأسئلة (٥-٦-٧-٨-٩)	٤٩٤,٢٤**	٣٣	٠,٠٠
توليد المعرفة - الأسئلة (١٠-١١-١٢-١٣-١٤)	٥٧٩,٨٢**	٣٠	٠,٠٠
التعلم من المعرفة - الأسئلة (١٥-١٦-١٧-١٨-١٩)	٧٧٧,٧١**	٢٧	٠,٠٠

** تعني أن هناك علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم اختبار كا^٢ ودلالاتها الإحصائية تشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من نقل المعرفة وتوليد المعرفة والتعلم من المعرفة وسنوات الخدمة عند مستوى معنوية (٠,٠١).

الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية بالسعودية باختلاف "عدد الدورات التدريبية". ولاختبار صحة هذا الفرض أجري اختبار مربع كاي لجميع فقرات الأسئلة التي قسمت إلى ثلاثة محاور (نقل المعرفة وتوليد المعرفة

والتعلم من المعرفة) مع متغير فترة التدريب، على نحو ما هو موضح في الجدول (٨):

الجدول (٨)

اختبار مربع كاي لدلالة العلاقة بين المتغيرات التابعة (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير المستقل (عدد الدورات التدريبية)

المتغيرات التابعة	قيمة كا ^٢	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نقل المعرفة - الأسئلة (٩-٨-٧-٦-٥)	٤٨٤,٢٩**	٣٣	٠,٠٠
توليد المعرفة - الأسئلة (١٤-١٣-١٢-١١-١٠)	٥٧٨,١٢**	٣٠	٠,٠٠
التعلم من المعرفة - الأسئلة (١٩-١٨-١٧-١٦-١٥)	٧٨٧,٩١**	٢٧	٠,٠٠

** تعني أن هناك علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم اختبار كا^٢ ودلالاتها الإحصائية تشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من تطبيق عمليات إدارة المعرفة وعدد الدورات التدريبية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

استناداً إلى النتائج المتعلقة بالفروض الأربعة السابقة، وللإجابة عن السؤال الثاني للدراسة، يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) في تطبيق الموظفين لعمليات إدارة المعرفة باختلاف المتغيرات المستقلة (العمر، المؤهل العلمي، ومدة الخدمة، وعدد الدورات التدريبية).

الفرض الخامس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) في تقدير أفراد العينة لتطبيق إدارة المعرفة يعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)، وتم التحقق من اختبار هذا الفرض باستخدام اختبار F-test لقياس مستوى دلالة الفروق في تقدير أفراد العينة للمتغيرات التابعة مع المتغير المستقل (العمر) على نحو ما في الجداول التالية:

الجدول (٩)

نتائج اختبار F-Test لدلالة الفروق في تقدير أفراد العينة للمتغيرات التابعة مع المتغير المستقل (العمر)

المتغيرات التابعة	العمر	المتوسطات الحسابية	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
٣٠ وأقل	٤٠-٣١	٥٠-٤١	٦٠-٥١		
نقل المعرفة	٣,٩٨	٣,١٥	٢,٦١	٢,٣٣	(٢٨٦,٣) ٢٠٨,٦٦ ٠,٠٠
توليد المعرفة	٣,٨٥	٢,٩٨	٢,٥٩	٢,٤١	(٢٨٦,٣) ٢٣١,١٧ ٠,٠٠
التعلم من المعرفة	٣,٨٣	٣,٠٧	٢,٤٢	٢,١٨	(٢٨٦,٣) ٢٨٨,٢٦ ٠,٠٠

تم احتساب قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجات حرية على نحو ما هو موضح بالجدول أعلاه؛ حيث بلغت قيمة F (٢,٦٠).

من الجدول (٩) يتضح أن نتائج اختبار F كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لاختلاف العمر فيما يتعلق بتطبيق عمليات إدارة المعرفة، ويشير إلى ذلك قيم F المحسوبة؛ حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيم F المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (٠,٠١). كما نستنتج من خلال قيم المتوسطات الحسابية أن جميع الفروق تعود لصالح أفراد العينة أصحاب الأعمار الشبابية الأقل من ٤٠ سنة، حيث يتضح من الجدول أن هناك فرقاً بين الفئة العمرية ٤١ سنة فأكثر، والفئة العمرية ٤٠ سنة فأقل حيث تشير النتائج الإحصائية لقيم المتوسط الحسابي لأفراد العينة ذوي الأعمار الكبيرة (٤١ سنة فأكثر) تقدر بأقل من (٢,٦١ حتى ٢,١٨)؛ مما يعني أن الفئة العمرية الأكبر من ٤١ سنة هم أقل تطبيقاً لعمليات إدارة المعرفة من الفئة العمرية الأقل من ٤٠ سنة (قيمة المتوسط الحسابي لهم تقدر بأعلى من ٢,٩٨ حتى ٣,٩٨).

الجدول (١٠)

نتائج اختبار F-Test لدلالة الفروق في تقدير أفراد العينة للمتغيرات التابعة
مع متغير (المؤهل العلمي)

المتغيرات التابعة	المؤهل العلمي				درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
	ثانوي فأقل	دبلوم متوسط	جامعي	دراسات عليا			
نقل المعرفة	١,٧١	٢,٣٨	٣,٣٨	٣,٩٩	(٣, ٢٨٦)	٢٠٥,٤٠	٠,٠٠
توليد المعرفة	٢,١٢	٢,٤١	٣,١٢	٣,٧٩	(٣, ٢٨٦)	٢٣١,١٥	٠,٠٠
التعلم من المعرفة	٢,٠٣	٢,٣٧	٣,٠٧	٣,٧٨	(٣, ٢٨٦)	٢٧٦,٢٢	٠,٠٠

تم احتساب قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجات حرية على نحو ما هو موضح بالجدول أعلاه؛ حيث بلغت قيمة F (٢,٦٠).

من الجدول (١٠) يتضح أن نتائج اختبار F كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي فيما يتعلق بتقديراتهم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، ويشير إلى ذلك قيم F المحسوبة؛ حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيم F المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (٠,٠١). كما نستنتج من خلال قيم المتوسطات الحسابية أن جميع الفروق تعود لصالح أصحاب المؤهلات العلمية العليا (الجامعي والدراسات العليا)، وأنها الأفضل تطبيقاً لعمليات إدارة المعرفة، وذلك بنسبة بلغت في التطبيق أعلى من ٣,٠٧.

الجدول (١١)

نتائج اختبار F-Test لدلالة الفروق في تقدير أفراد العينة للمتغيرات التابعة مع متغير (سنوات الخدمة)

المتغيرات التابعة	سنوات الخدمة				درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
	أقل من ٥	٥-١٠	١١-١٥	١٥ فأكثر			
نقل المعرفة	٣,٦٤	٣,٣٨	٢,٩٠	٢,٧٠	(٢٨٦,٣)	٢١٨,٦٨	٠,٠٠
توليد المعرفة	٣,٤٢	٣,١٧	٢,٧٥	٢,٤٦	(٢٨٦,٣)	٢٢٩,٠٩	٠,٠٠
التعلم من المعرفة	٣,٥٠	٣,٢٨	٢,٨٠	٢,٤١	(٢٨٦,٣)	٢٨٤,١٤	٠,٠٠

تم احتساب قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجات حرية على نحو ما هو موضح بالجدول أعلاه؛ حيث بلغت قيمة F (٢,٦٠).

من الجدول (١١) يتضح أن نتائج اختبار F كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخدمة فيما يتعلق بتقديراتهم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، ويشير إلى ذلك قيم F المحسوبة؛ حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيم F المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (٠,٠١). كما نستنتج من خلال قيم المتوسطات الحسابية أن جميع الفروق تعود لصالح أصحاب الخبرات الأقل. ولمعرفة أي المدة الزمنية لسنوات الخدمة الأفضل تطبيقاً لعمليات إدارة المعرفة نجد أن الموظفين الذين تقل مدة خدمتهم عن ١٠ سنوات بمتوسط حسابي يقدر بأعلى من (٣,١٧) هم أفضل تطبيقاً لعمليات إدارة المعرفة من الموظفين الذين تزيد مدة خدمتهم على ١٠ سنوات؛ مما يدل على أنه كلما قلت مدة الخدمة للموظفين في إدارتهم زاد تطبيقهم لعمليات إدارة المعرفة. وقد يكون السبب في ذلك أن الموظفين حديثي العمل لديهم الاستعداد والرغبة العالية بمعرفة كل جديد وكل حديث، وهذا بالتأكيد له تأثير على مستوى تطبيقهم لعمليات إدارة المعرفة، على عكس الموظفين الذين تزيد مدة الخدمة على عشر سنوات.

الجدول (١٢)

نتائج اختبار F-Test لدلالة الفروق في تقدير أفراد العينة للمتغيرات التابعة مع متغير (عدد الدورات التدريبية)

المتغيرات التابعة	لا شيء	دورة واحدة	دورتان	ثلاث فأكثر	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
نقل المعرفة	٢,٠٠	٢,٨١	٣,٦٩	٣,٩١	(٢٨٦,٣)	٢٠٨,٦٠	٠,٠٠
توليد المعرفة	٢,٦٨	٢,٨٩	٣,٥٦	٣,٨٨	(٢٨٦,٣)	٢٢١,٣٧	٠,٠٠
التعلم من المعرفة	١,٩١	٢,٣٢	٣,٦٥	٣,٧١	(٢٨٦,٣)	٢٧٦,٢٩	٠,٠٠

تم احتساب قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجات حرية على نحو ما هو موضح بالجدول أعلاه؛ حيث بلغت قيمة F (٢,٦٠).

من الجدول (١٢) يتضح أن نتائج اختبار F كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لاختلاف الدورات التدريبية فيما يتعلق بتقديراتهم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، ويشير إلى ذلك قيم F المحسوبة؛ حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيم F المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (٠,٠١). ويتضح من الجدول أن هناك فرقاً بين الموظفين الحاصلين على (دورة واحدة أو لا شيء) والموظفين الحاصلين على (عدد دورات تدريبية لمرتين أو أكثر)؛ فقيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة ذوي الدورات التدريبية الأقل تقدر بـ (أقل من ٢,٨٩)، وهي قيمة منخفضة ذات دلالة على أن التطبيق الأضعف للموظفين ناتج من الحاصلين على دورة واحدة أو لا شيء، بينما التطبيق الأعلى ناتج من الموظفين الأكثر حصولاً على الدورات التدريبية، الذين يقدر متوسطهم بأكثر من (٣,٥٦)، ونستنتج من خلال قيم المتوسطات الحسابية أن جميع الفروق تعود لصالح أفراد العينة الذين تلقوا دورتين تدريبيتين فأكثر.

استناداً إلى النتائج المتعلقة بالفرض الخامس السابق، يتبين وجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) في تقدير أفراد العينة لإدارة المعرفة يعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

النتائج والتوصيات:

أولاً - النتائج:

استهدفت الدراسة تعرف مدى تطبيق الموظفين لعمليات إدارة المعرفة وكذلك معرفة العلاقة بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وبعض الخصائص الوظيفية والشخصية للموظفين. وبناء على التحليل السابق وأسئلة الدراسة وفروضها، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها على النحو التالي:

١ - تدل النتائج التي توصلت إليها الدراسة على أن تطبيق الموظفين في المنظمات الإدارية الخدمية بمحافظه جده لعمليات إدارة المعرفة ليس على المستوى المأمول والمتوقع؛ حيث لم تزد قيم المتوسطات الحسابية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة على ٣ درجات على مقياس ليكرت المكون من ٥ درجات، وهي درجة متدنية وغير جيدة، ومن الملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع العمليات الثلاث (نقل المعرفة، وتوليد المعرفة، والتعلم من المعرفة) كانت (٢,٦٢).

٢ - على الرغم من تقارب قيم المتوسطات الحسابية بين مختلف عمليات إدارة المعرفة، فقد كشفت الدراسة عن أن تطبيق الموظفين لعملية نقل المعرفة هو الأكثر بروزاً مقارنة مع تطبيقات العمليات الأخرى: توليد المعرفة والتعلم منها، وذلك بأعلى قيمة متوسط حسابي بلغت (٢,٩٣)، في حين كانت عملية التعلم من المعرفة الأقل تطبيقاً بقيمة وصلت إلى (٢,٣٧).

٣ - أوضحت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين تطبيق الموظفين لعمليات إدارة المعرفة بالمنظمات الإدارية الخدمية ومتغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

- ٤ - كشفت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تطبيق الموظفين لعمليات إدارة المعرفة باختلاف المتغيرات المستقلة كالعمر والمؤهل التعليمي ومدة الخدمة وعدد الدورات التدريبية، وبناء عليه فإن تطبيق عمليات إدارة المعرفة يتأثر بالخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).
- ٥ - بينت النتائج أن أفراد العينة الأصغر سناً هم أكثر تطبيقاً لعمليات إدارة المعرفة من أفراد العينة الأكبر سناً، وقد يرجع ذلك إلى الانفتاح لدى الموظفين الأصغر سناً إلى أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل إلى المعرفة الجديدة، في حين يكون الموظفون الأكبر أقل اهتماماً وفهماً لأهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة؛ وذلك راجع إلى الجهل والانغلاق الفكري وعدم الإدراك من قبل الموظفين لعمليات المعرفة وأهميتها في تحسين الأداء وتطويره.
- ٦ - أظهرت النتائج أن الموظفين الحاصلين على المؤهلات العلمية العالية كالجامعة أو الدراسات العليا هم أكثر تطبيقاً لعمليات إدارة المعرفة من الموظفين الحاصلين على المؤهلات العلمية الدنيا مثل الدبلوم والثانوية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين من ذوي المؤهلات العلمية العالية أكثر إدراكاً لأهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وذلك بحكم أن التعليم يفيد في خلق إمكانيات جديدة، وتغيير طريقة تفكير الأفراد بالمنظمة، وتغيير طريقة عملهم، ويزيد من بصيرتهم ومعارفهم. ولذا يؤكد الباحث أهمية استمرار المنظمات في استقطاب الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العالية.
- ٧ - كشفت الدراسة أنه كلما قلت مدة الخدمة للموظفين كان التطبيق لعمليات إدارة المعرفة أفضل، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظف حديث العمل والخبرة لديه الرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة مع الآخرين، ولا يألو جهداً ولا يخشى المخاطرة في سبيل الإنجاز الأفضل في مجال عمله بحكم الاندفاع للعمل، بينما يكون

الموظفون الذين يمضون سنوات طويلة في الخدمة أقل اهتماماً وفهماً لأهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة بسبب الميل للاحتفاظ بالمعلومات وعدم المساهمة بالمعرفة خوفاً على مراكزهم القيادية أو الحفاظ على مصالحهم المكتسبة أو استمرارية القوة في أعمالهم.

٨ - أظهرت الدراسة أن التطبيق الأضعف للموظفين ناتج من الحاصلين على دورة تدريبية واحدة أو لا شيء، بينما التطبيق الأعلى ناتج من الموظفين الأكثر حصولاً على الدورات التدريبية، الذين يقدر متوسطهم بأكثر من (٣,٥٦)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التدريب يسهم في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل، وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم، ويساعدهم على التعامل مع الوسائل المساهمة في نشر المعرفة وتوليدها وتوصيلها والمشاركة فيها.

ثانياً - التوصيات:

- بناء على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يمكن التوصية بما يلي:
- ١ - ضرورة إدراك الإدارات العليا في تلك المنظمات الإدارية أن إدارة المعرفة مهمة ترتبط بكل وحدات المنظمة، ومن ثم، فهي ليست وظيفة تناط بقسم ما فيها، إنما هي فلسفة وعمليات وثقافة واستراتيجيات شاملة، ولهذا فإن تطبيق عمليات إدارة المعرفة لا يمكن أن ينهض بأعبائها طرف واحد في المنظمة، ومن هنا فإن كلاً من موظفي الإدارة العليا أو الإدارات التنفيذية الأخرى بالمنظمات ينبغي عليهم تبني الفكر الاستراتيجي لإدارة المعرفة؛ لأنهم هم القادرون على خلق وإدامة البيئة المواتية لنجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة سواء فيما يخص استراتيجية المنظمة ككل أو وحدة معينة.
 - ٢ - تخصيص وحدة إدارية مستقلة متخصصة تسمى "إدارة المعرفة" تقوم بتطوير أنشطة ووظائف إدارة المعرفة ومتابعة تطبيق عملياتها، وأن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد.

٣ - تدرج المنظمات الإدارية في عملية تطبيقات إدارة المعرفة، وخاصة في المراحل الأولية لتلك المنظمات؛ حيث إن طرح المفهوم بكامله منذ البداية قد يؤدي إلى شعور لدى الموظفين بأن الأمر معقد وصعب، ومن ثم يؤدي ذلك إلى رفض الفكرة وعدم الرغبة بالمشاركة في تطبيق إدارة المعرفة.

٤ - ضرورة إعداد نشرة متكاملة عن إدارة المعرفة ومفهومها وأهميتها وعملياتها وتوزيعها على الموظفين؛ لأن من شأن ذلك أن يساعد على تطبيق عمليات إدارة المعرفة، ويسهم أيضاً في تقديم أفضل الخدمات للمنظمات بصورة تلبي حاجات المستفيدين بشكل أفضل، ويمكن أن يقوم بهذا العمل إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المعنية بالمعرفة (إن وجدت)، ومن المهم التركيز على مرحلة نشر الوعي، وإعطاؤها الوقت الكافي والتنوع في الأساليب المستخدمة؛ وذلك لكسب أكبر ما يمكن من الدعم المبني على الفهم والاستيعاب.

٥ - ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بالخطوات التالية:

* الاقتداء بفلسفة إدارة المعرفة ومبادئها في إطار وظائفها وممارساتها الإدارية من خلال التغيير بالعديد من المجالات المتعلقة باستقطاب الموظفين واختيارهم وتدريبهم وتقييمهم وتحفيزهم بما يتناسب مع نهج إدارة المعرفة.

* تصميم برامج تدريبية في مجال إدارة المعرفة لرفع كفاءة الموظفين ومهارتهم وقدراتهم ومعارفهم حول مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها؛ للتوعية بتطبيق عملياتها وممارساتها بالشكل السليم.

* إشراك عدد كبير من الموظفين (خاصة الموظفين الأقل حصولاً على الدورات التدريبية) بجميع المستويات الإدارية (المديرين، رؤساء أقسام، الموظفين) بدورات متخصصة في إدارة المعرفة للتوعية والتدريب على ممارسات إدارة المعرفة والإسهام في تكوينها وتوصيلها.

* إفساح المجال أمام الموظفين وتشجيعهم على حضور المحاضرات وورش العمل الداخلية والالتحاق بالدورات الخارجية لتبادل المعرفة ونقلها.

* تبني أساليب تحفيز تسهم في خلق أصحاب (صناع) المعرفة واستخدامها، على أن يكون الاهتمام منصباً بشكل كبير على الموظفين (الأكثر سناً والأكثر خدمة والأقل علماً ومهارة) لاكتساب المعرفة وتطبيقها بشكل جيد، وذلك من خلال وضع نظام جيد للحوافز التشجيعية (المادية والمعنوية).

* ما دامت المنظمات محل الدراسة تزخر بالموظفين ذوي المؤهلات العلمية العالية فإنه ينبغي استثمار إمكاناتهم بشكل أفضل لتنفيذ تطبيقات عمليات إدارة المعرفة من أجل توفير التنوع الفكري والمعرفي داخل منظماتهم، وكذلك تشجيع الموظفين ذوي المؤهلات العلمية الدنيا على إكمال دراساتهم حتى يتمكنوا من اكتساب المعرفة وتطبيقها بشكل جيد.

* توفير الفرص للموظفين بالمشاركة في الحوار والبحث والنقاش، وتشجيع روح التعاون في الفريق، والاهتمام بتدفق المعرفة ونشرها أكثر من تخزينها والاحتفاظ بها.

٦ - ينبغي للإدارات العليا وإدارة الموارد البشرية أو إدارة المعرفة أن تشجع الموظفين على الإسهام في تكوين المعرفة الضمنية وتوصيلها والعمل على تحويلها إلى معرفة ملموسة.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

* ضرورة إجراء دراسات مقارنة حول مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في منظمات إدارية أخرى خليجية أو عربية، والاستفادة من نتائج تلك الدراسات للوقوف على مدى التشابه والاختلاف في مثل تلك التطبيقات وتعرف حالات النجاح أو الإخفاق.

* إجراء دراسة أخرى عن أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على سلوكيات اتخاذ القرارات الإدارية.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- السلمي، علي، (١٩٩٨م). الإدارة بالمعرفة، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر.
- الظاهر، نعيم إبراهيم، (٢٠٠٩م). إدارة المعرفة، عمان، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- العمري، غسان، (٢٠٠٤م). الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الكبيسي، صلاح الدين، (٢٠٠٥م). إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية.
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف، (٢٠٠٧م). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، عمان، دار الوراق.
- حجازي، هيثم علي، (٢٠٠٥م). إدارة المعرفة "مدخل نظري" عمان، الأهلية للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي مصطفى، (٢٠٠٨م). إدارة المعرفة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Allee, V. (1997), *The knowledge evolution. Expanding organizational intelligence*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Argyris, C. (1999), *On Organizational Learning*, (2nd ed.). Oxford: Blackwell
- Barnes, S. (2002), *Knowledge Management Systems: Theory & Practice*, London: Thomson Learning.

- Coakes, E., (2003), *Knowledge Management: Current Issues and Challenges*. U.S.A: Idea Group Publishing.
- Cullen, J., and Parboteeah, K. (2008), *Multinational management: A strategic approach*, (4th ed.). Cincinnati, OH: Southwestern Publishing.
- Dixon, N. (1999), *The Organisational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively* (2nded.). Vermont: Gower Publishing.
- Drucker, P. (1999), Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review* 41(2), 79-94.
- Hage, J., Collins, P., Hull, F, and Teachman, J.(1993), "*The Impact of Knowledge on the Survival of American Manufacturing Plants.*" *Social Forces*,
- Marquardt, M. (2000), Action Learning and Leadership. *The Learning Organisation*, 7(5), 233-240.
- Nonaka, I. (1998), "*The Knowledge Creating Company*," Harvard Business Review Paperback Series.
- Rastogi, P. (2000), "*Knowledge Management and Intellectual Capital - The New Virtuous reality of Competitiveness*", *Human System Management*. 19 (1), 39-48
- Singh, S. (2008), Role of leadership in knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 12 (4). 3-15.
- Sujatha, R. (2007), "Critical Success Factors for Implementation of Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 61-78.
- Takeuchi, H and Nonaka, I. (2004), *Hitotsubashi on Knowledge Management*, Singapore: John Wiley & Sons.
- Wiig, K. (1993), *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking - How Organizations Create, Represent and Use Knowledge*, U.S.A: Schema Press.

ملحق (استبانة)

تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر
الموظف

(دراسة ميدانية للمنظمات الإدارية الخدمية بجدة)

أولاً - البيانات الوظيفية والشخصية للموظف:

العمر				١
٣٠ سنة وأقل	٣١-٤٠ سنة	٤١-٥٠ سنة	٥١-٦٠ سنة	
ثانوي أو أقل		جامعي		٢
دبلوم متوسط		دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)		
مدة الخدمة الفعلية				٣
أقل من ٥ سنوات		١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة		
٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات		١٥ سنة فأكثر		
الدورات التدريبية				٤
لا شيء		دورتان اثنتان		
دورة واحدة		ثلاث دورات أو أكثر		

ثانياً - تطبيق عمليات إدارة المعرفة في منظماتكم من وجهة نظرك:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة		
					السياسة العامة للمنظمة تشجع الأفراد على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها.	٥	نقل المعرفة
					تنتقل المعرفة في إدارتكم عبر قنوات الاتصالات الفردية أو الرسمية بين الموظفين مثل التقارير والمراسلات والندوات والاجتماعات وجلسات التدريب.	٦	
					تستخدم المنظمة النشرات المكتوبة لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها بين الأفراد.	٧	
					تشجع المنظمة العاملين فيها على المشاركة في الأنشطة التي تعزز المعرفة المرتبطة بأنشطتها مثل (مؤتمرات، ورشات عمل، أيام دراسية.. إلخ)	٨	
					يتبادل الأفراد المعرفة من خلال أسلوب (فرق العمل).	٩	توليد المعرفة
					تشجع المنظمة أفرادها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات العلمية.	١٠	
					يتوفر لدى الأفراد الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.	١١	
					تهتم المنظمة بالحصول على المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادرها المختلفة.	١٢	
					تركز المنظمة على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تطوير هذه المنظمة.	١٣	التعلم من المعرفة
					يبدى الأفراد في المنظمة تفاعلاً إيجابياً لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطة المنظمة.	١٤	
					يتم فحص المعرفة وفهمها من قبلكم في أعمالكم من أجل معرفة مدى صحتها أو خطئها، ومن ثم تعديلها أو قبولها لديكم في العمل.	١٥	
					يتم اكتساب المعرفة من خلال تصحيح الأخطاء ونقل الممارسات الأفضل بينكم.	١٦	
					تتبادل وجهات النظر مع أفراد آخرين من أجل التعلم من خبراتهم وتجاربهم في حل المشكلات وممارسة العمل.	١٧	التعلم من المعرفة
					تعمل المنظمة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات وأساليب جديدة في العمل.	١٨	
					يجري تنظيم المعرفة في منظماتكم بصورة تجعلها قادرة على التعامل مع المشكلات التي تواجهها.	١٩	