

## أثر إدارة المعرفة علي تخفيض المخاطر البيئية في شركات النفط

(شركة نفط الكويت نموذجاً)

د/ طارق جابر راشد فالح الرقيب

دكتوراه الإدارة البيئية - جامعة عين شمس

الحرس الوطني الكويتي

### مقدمة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كفاً ونوعاً، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب المنظمات نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة، وهناك مجموعة من المنظمات كان لها السبق والريادة في ممارسة وتبني وتطبيق مفاهيم ومداخل أولية في إدارة المعرفة (مثل شركة نوكيا)، وقد شاركت هذه المنظمات في وضع الأسس الأولى لإدارة المعرفة، وقد جرى التركيز على الجوانب التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والنفسية والتنظيمية وغيرها.

ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في المنظمات، فإن دور إدارة المنظمة يجب أن يركز على الاستخدام الفاعل لهذا المدخل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية للمنظمات، وتعزيز قدرات المنظمة المختلفة ومهارات كوادرها، وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات، كما ينبغي أن تركز إدارة المنظمة على توجيه عمليات إدارة المعرفة نحو تحقيق وتدريس المأسسة (مأسسة المعرفة)، ويجب التركيز على تنفيذ استراتيجية معرفية تكفل فاعلية عمليات إدارة المعرفة في كل وحدات المنظمة بصورة تكاملية. وفي هذا السياق حاول المختصين في إدارة الانتاج والعمليات تطوير استراتيجية لمواجهة المخاطر الناجمة عن نشاطات المنظمة والمتمثلة بالهدر لمختلف أنواعه. وبناء على ذلك فإن إدارة الخطر في إطارها المعاصر تمثل ظاهرة نوعية جديدة، ولا يمكن لهذه الظاهرة ان تأخذ ابعادها التطبيقية الا بتطوير ثقافة المنظمة تجاه المخاطر، وتتعامل مع كافة جوانبها وترسم السبل الكفيلة لمعالجتها ضمن برنامج تكاملي. ويستلزم ذلك توفر مهارات جديدة ونظم معلومات دقيقة قادرة على التنسيق بين الاطراف المتعددة داخل المنظمة، إن مصطلح ادارة الخطر يضم شقين الاول الادارة والثاني الخطر،

فالإدارة وفق المفهوم الشائع هي التخطيط والتنظيم والرقابة على أعمال المنظمة، أما الخطر فهو التباين في ما هو متوقع (1)

### أولاً: - مشكلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة المعرفة علي تخفيض المخاطر البيئية في شركات النفط الكويتية، والتعرف على دور وواقع إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة هذه الشركات، ويجري تناول مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:-

- ما واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في شركات النفط الكويتية؟

### ثانياً: - أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها نتناول موضوعاً إدارياً حديثاً أصبح يمس جوهر أعمال شركات النفط في الكويت، فهذه الشركات تعمل في بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد، وتعد إدارة المعرفة إحدى الوسائل الأساسية التي تمكن هذه الشركات من الوصول إلى مرحلة التميز في تحقيق أهدافها من خلال إدارة مخاطرها والتي تعد إحدى العمليات الأساسية التي تواجه المنظمات علي وجه العموم.

### ثالثاً: - أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع إدارة المعرفة في شركات النفط الكويتية، ويجري ذلك من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة من تشخيص المعرفة، وتخطيط المعرفة، وتحديث المعرفة، ونشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، وتوليد واكتساب المعرفة، وتنظيم وتخزين المعرفة، واسترجاع المعرفة، وتطبيق المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها في شركات النفط الكويتية.

<sup>1</sup> بسمة محمد علي (2011) ، واقع إدارة الخطر وأهميته في المنظمات الصناعية، دراسة ميدانية في معمل الغزل والنسيج في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص 14.

- التعرف على مستوى فاعلية أنشطة إدارة المعرفة في التعامل مع مخاطر شركات النفط الكويتية.

- تحليل العلاقة بين واقع إدارة المعرفة وتحقيق فاعلية أنشطة إدارة المخاطر في شركات النفط الكويتية.

#### رابعاً:- تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الرئيسة الآتية:-

- ما واقع استخدام عمليات إدارة المعرفة في تخفيض المخاطر البيئية في شركات النفط الكويتية (من حيث تشخيص المعرفة وتخطيط المعرفة وتحديث المعرفة ونشر وتقاسم وتوزيع المعرفة وتوليد واكتساب المعرفة وتنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة وتنفيذ المعرفة ومتابعة المعرفة والرقابة عليها)؟

- ما مستوى فاعلية أنشطة إدارة المعرفة في تخفيض المخاطر البيئية في شركات النفط الكويتية ؟

- ما هي الصعوبات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في تخفيض المخاطر البيئية في شركات النفط الكويتية ؟

#### خامساً:- مصطلحات الدراسة

##### المعرفة

المعرفة عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد مند زمنية طويلة نسبياً لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، ومن ثم فإن المعرفة يجري استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة، واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها<sup>(2)</sup>.

وهي مجموعة الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والرؤى والأحكام والتوقعات والمنهجيات والبراعات<sup>(3)</sup>.

<sup>2</sup> Stettner, Morey (2010) ; Skills for New Managers , U.S.A, McGraw – Hill.

<sup>3</sup> Barnes, Stuart (ed.) (2008): Knowledge Management systems : Theory and Practice , London, Thomson Learning.

ويمكن للباحث القول بأن المعرفة هي مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أو كامنة، وهي قابلة للاستخدام في تقليل المخاطر التي تتعرض لها شركات النفط بالكويت.

### إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه و رصد المعرفة وتحقيق الاهتمام بها في الشركة<sup>(4)</sup>.

وهي عملية السعي الحديث ضمن عمل منهجي منظم للاستخدام الخلاق والفاعل للمعرفة وخلقها<sup>(5)</sup>

وهي تطبيقات تستخدم مجموعة أدوات لغرض تنظيم، معالجة أو المشاركة في الأنواع المختلفة لمعلومات الأعمال التي يخلقها الأفراد وفرق العمل في منظمة أو منشأة ما<sup>(6)</sup>.

وإدارة المعرفة تتعلق بتجميع للفعاليات ذات الصلة بعملية الحصول على خلق، للمشاركة واستخدام المعرفة ضمن منظمة أو منشأة أو مؤسسة<sup>(7)</sup>.

### المخاطر البيئية

يوجد الخطر عندما تتوافر ثلاثة ظروف الأول: يتمثل في ضرورة وجود الخطر سواء كان نظام أو عملية أو نشاط يؤدي إلى نشر أو إدخال مادة خطيرة في البيئة.

والثاني: يتمثل في صورة حدوث عملية التعرض حيث قد يتعرض الإنسان أو الأحياء المائية إلى مادة الخطر التي وجدت طريقها إلى البيئة، أما الثالث: يتمثل في عملية

<sup>4</sup>Laudon K.C. & Laudon J.P., Essentials, (2013); Management Information Systems, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

<sup>5</sup> Nonaka I. and Takeuchi H.,(2010); The Knowledge -Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics & Innovation, Oxford University Press, New York.

<sup>6</sup> O'Brien J.A.,(2012); Management Information System, Managing Information Technology in The E-Business Enterprise, McGraw-Hill/Irwin.

<sup>7</sup> Turner C.,(2008); The Information E-Conomy, Kogan Page, UK.

السببية وهي الأسباب التي تؤدي إلى حدوث تعرض للخطر مما يؤدي إلى حدوث تأثيرات صحية وبيئية، كما ويعرف دري فنسك الخطر على أنه أي شيء ممكن أن يتسبب في حدوث بقاء للنوع والجنس وكذلك الحالة الاقتصادية الميسابية<sup>(8)</sup>.

### سادسا: - الإطار النظري والدراسات السابقة

إن عمليات ادارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة، وهذه العمليات هي:-

#### - عملية تشخيص المعرفة:

يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، وتعد عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف والبيانات البحث والوصول، وتعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وصفها<sup>(9)</sup>.

#### - عملية تخطيط المعرفة:

تتعلق برسم للخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمة، والسعي الى توفير القدرات والإمكانيات اللازمة لمسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة. ويشير Teece الى أن اعتماد أي مدخل في ادارة المعرفة يتطلب تحديد أهداف واستراتيجية إدارة المعرفة، وتنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة، واختيار

<sup>8</sup> Keith Smith, 2000 les Changement ou la demographique dans le Monde Contemporain en Developpement. p1.

<sup>9</sup> عبد الرحمن الكبيسي(2005)، إدارة المعرفة، للمنظمة العربية للتسمية الإدارية، القاهرة، ص



مؤشرات إدارة المعرفة، وقياس وتقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة<sup>(10)</sup>.

#### - عملية نشر المعرفة:

عرفت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات نشر المعرفة بتعريفها الواسع بأنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات إلى مستخدميها، وأن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة بإيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة<sup>(11)</sup>.

#### - عملية توليد واكتساب المعرفة:

إن توليد المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركز على شراء، وابتكار، واكتشاف، وامتصاص واكتساب والاستحواذ على المعرفة، ويمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون الأفراد، وتركز عملية توليد المعرفة المنظمة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار<sup>(12)</sup>.

#### وهناك أربعة مبادئ لتوليد واكتساب المعرفة هي:-

- تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.
- التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
- التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.

<sup>10</sup>Malhorta, Y. (2008), "Knowledge Management: Knowledge Management and Workers, a View from a Front Line", Internet (<http://www.brint.com/interview/maeil.htm> visited on jan14, 2019).

<sup>11</sup> عبد الرحمن العلي وأخرون (2013)، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 85.

<sup>12</sup>Coakes, Elayne (ed.) (2013); "Knowledge Management: Current Issues and Challenges", U.S.A., Idea Group Publishing, p53.

- تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية<sup>(13)</sup>.

#### - عملية تخزين المعرفة:

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ويات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها<sup>(14)</sup>.

#### - عملية تنظيم المعرفة:

يقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة، وفهرسة أو تبويب المعرفة ورسم المعرفة، وتتسلم المنظمات يوميا كميات كبيرة جدا من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفاعلية، وهذه البيانات والمعلومات تأتي بأشكال متنوعة، ويجب تنظيم البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة والتي تساعد في تصنيف البيانات والمعلومات<sup>(15)</sup>.

#### - عملية توزيع المعرفة:

إن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة. وهناك عدة شروط لتوزيع المعرفة منها: وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا، وقد تكون شيئا آخر، وأن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتقنمة تماما لهذه

<sup>13</sup>Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S. (2006); "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best", Harvard Business Review, Vol. 74, No. 2.

<sup>14</sup> عبد الرحمن الكبيسي (2005)، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>15</sup> عبد الرحمن نجم (2004)، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ص 41.

المعرفة وفحواها وإدارة أيضا على نقلها (توزيعها)، وأن يكون لدى هذه الوسيلة الحافظ الكافي للقيام بذلك، إضافة الى عدم وجود معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

#### - عملية استرجاع المعرفة:

يشير استرجاع المعرفة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول إلى المعرفة بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل واستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال<sup>(16)</sup>.

إن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يرتكز على القدرة على استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعه في النواحد المعرفية، وتتحقق عملية الاسترجاع عبر أساليب مختلفة مثل استخدام الذكاء الصناعي والتحليل الإحصائي.

#### - تقاسم وتشارك المعرفة:

يشير تقاسم وتشارك المعرفة إلى تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الإتصالات، ويعني تقاسم وتشارك المعرفة التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادرا على القيام بالفعل بموجبها، والمشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات<sup>(17)</sup>.

إن تقاسم وتشارك المعرفة يتم من خلال استخدام الشبكات الداخلية والإنترنت التي تمثل حلقة وصل بين جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية في المنظمة، ويتم تقاسم وتشارك المعرفة الصريحة من خلال تشارك في الوثائق والبيانات، ويتم ذلك من خلال التفاعل بين الموظفين عبر اللقاءات والبريد الإلكتروني وغير ذلك، أما المعرفة الضمنية فيتم تبادلها من خلال التدريب والتفاعل الاجتماعي المباشر<sup>(18)</sup>.

<sup>16</sup> عبد الرحمن الكبيسي(2005)، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>17</sup> عبد الرحمن العلي وأخرون(2013)، المتدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص

105.

<sup>18</sup> خالد عطية(2005)، أسس إدارة المعرفة، الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة لمكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة، الإسكندرية، ص 21.



### - عملية تحديث واستدامة المعرفة:

تركز عملية تحديث وإدامة المعرفة على تنقيح المعرفة ونموها وتغذيتها، ويركز التنقيح على ما يجري على المعرفة من جعلها جاهزة للاستخدام فالمعرفة المجردة من القيمة تحتاج إلى إعادة إغنائها لتصبح قابلة للتطبيق في مجالات أخرى، كما أن الاحتفاظ بالمعرفة مهم جدا، لا سيما في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، وتحتاج المعرفة إلى تحديث، ويجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد، ولا بد من التأكيد على أن المحافظة على المعرفة أمر حيوي ومهم جدا، خصوصا في المنظمات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية<sup>(19)</sup>.

### - عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها:

تتعلق هذه العملية بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء، وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المنظمة وأهدافها، وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكاملًا في إدارة المعرفة<sup>(20)</sup>.

### وهذا المدخل ينبغي أن يكون:-

- قادرا على تزويد المنظمة بالمعرفة الضرورية واللازمة لعمليات التطوير والتحسين.
- قادرا على تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة في تحسين وتطوير وتقديم المنتجات الجديدة.

<sup>19</sup>King , W . R., (2012);Playing An Integral Role In Knowledge Management ", Information System Management , Vol.17, Issue.4.p152.

<sup>20</sup> يوسف أبو فارة (2006)، واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين، مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، ص 13.

- قادرا على التحقق من قدرة الأصول المعرفية، ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات الرفع الإداري والرفع التطبيقي.
  - قادرا على تحديد نوع ومليحة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.
  - قادرا على التحكم في العمليات المعرفية والعلاقات المعرفية.
  - قادرا على تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية مثبته تحقق للمنظمة أهدافها.
  - قادرا على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة<sup>(21)</sup>.
- ويعتبر الهدف الاساسي من تفعيل إدارة المعرفة للمخاطر هو أن كل منشأة سواء هادفة للربح أو غير هادفة للربح أو ذات كيان حكومي تحاول تعظيم قيمة المؤسسة، فكل المنشآت تواجه حالة من عدم التأكد والمخاطرة والتحتدي الكبير الذي يواجه الإدارة هو كيفية تحديد مقدار عدم التأكد والمخاطرة الذي يمكن أن تقبله المنشأة من أجل قيمة مضافة لأهدافها، فجميع أنواع المنشآت تعمل في بيئات تحتوي علي العديد من العوامل التي تمثل مواطن أساسية للمخاطر التي تواجه المنشأة عند مزولة نشاطها، مثل العولمة، التكنولوجيا، تغير الأسواق، المنافسة، ونظم سياسية مختلفة تؤدي لخلق حالة من عدم التأكد، والتي تسبب كل من المخاطر والفرص المناسبة واحتمالات تآكل أو زيادة قيمة المنشأة، والإدارة الشاملة للمخاطر بالمنشأة تمكن الإدارة من التعامل الفعال مع حالة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بها والاستفادة من الفرص المتعلقة بزيادة قدرة المنشأة علي تحقيق قيمة مضافة لأهدافها، وتعتبر قرارات الإدارة في كل الأنشطة بدء من التخطيط الاستراتيجي وحتى تشغيل العمليات التنفيذية المختلفة للمنشأة، أولا بأول هي التي تؤدي خلق القيمة أو الحفاظ عليها أو تآكلها، ويتحقق خلق

<sup>21</sup> Malhorta, Y. (2008), "Knowledge Management: Knowledge Management and Workers, a View from a Front Line", Internet (<http://www.brint.com/interview/maeil.htm> visited on jan14, 2019).

القيمة نتيجة استغلال الموارد متضمنة الأفراد، رأس المال، التكنولوجيا والعلامة التجارية وغيرها من توليفة عناصر الانتاج<sup>(22)</sup>

وإدارة المخاطر ليست وسيلة محصورة على المؤسسات والمنظمات العامة فقط، ولكنها أيضاً لكل الأنشطة طويلة وقصيرة الأمد ويجب النظر للفوائد والفرص من إدارة المخاطر في علاقتها بأطراف المصلحة المختلفة المتأثرة وليس فقط في علاقتها بنشاط المؤسسة.

وتعزز إدارة المعرفة تأثيرها واضحا وفعالا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج التسويقي، الأفراد، المالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية (المساعدة) مثل العلاقات العامة، الصيانة و الخدمات، البحث و التطوير... الخ، لذلك تؤكد بعض البحوث و الدراسات، أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة Knowledge التي تلقتها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخزينها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية Effectiveness وكفاءة Efficiency المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية (Degree of Innovation)، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا كما يمكنها التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد إن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة و حديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية، أن هذه النتائج تتحقق في المنظمة، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى

<sup>22</sup> محمد عبد الحافظ عبد العال(2017)، أصول المراجعة \* مدخل المراجعة من خلال المخاطر، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 24-25.

تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقراراً وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة وإفشال خططها الإنتاجية<sup>(23)</sup>.

### استقراء الدراسات السابقة

#### دراسة: - ميلز وسميث 2016<sup>(24)</sup>

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر إدارة المعرفة على الفعالية لأقسام مديري الإنتاج والتصنيع في مؤسسات مختلفة، وقام الباحثان بتحليل إدارة المعرفة إلى عنصرين هما: البنية التحتية وشملت التكنولوجيا والهيكـل التنظيمي والثقافة التنظيمية - العمليات وشملت اكتساب وتحويل واستخدام وحماية المعرفة، وأظهرت النتائج أن التكنولوجيا والهيكـل التنظيمي والثقافة التنظيمية لها أثر ذو دلالة إحصائية على فعالية أقسام الإنتاج والتصنيع، وأن عمليات اكتساب واستخدام وحماية المعرفة لها أثر ذو دلالة بينما حماية المعرفة ليس لها أثر في ذلك.

#### دراسة: - ترفة الشمري 2015<sup>(25)</sup>

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين عمليات اتخاذ القرارات، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة و دعم عمليات اتخاذ القرارات، و تقديم دليل إرشاد مقترح عن آلية تطبيق إدارة المعرفة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وصممت استبانة إلكترونية، بالإضافة إلى إجراء اللقاءات و الاتصالات مع المسؤولين في القطاع و المشاركة بالرسائل الإلكترونية و متابعة الموقع الإلكتروني للشركة و الاطلاع على الأدلة التنظيمية الصادرة من القطاع، و

<sup>23</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي(2015)، إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم، ط 2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 79.

<sup>24</sup> Trevor Mills ·Annette Smith,(2016);Knowledge Management & Organization Performance :A Decomposed View,Journal of Knowledge Management, vol 15·NO1,pp 156-17.

<sup>25</sup> ترفة بنت عواد بن نهار الشمري(2015)، دور إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ القرارات بشركة أرامكو السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

خلصت الدراسة إلى: عند الكوادر البشرية للذكور بقطاع الخدمات الهندسية يزيد على عدد الإناث حيث بلغت نسبتهم 1% من أفراد عينة الدراسة.

#### دراسة:- بشري الأفتدي 2013 (26)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على تأثير إدارة المعرفة التقنية علي قدرة المؤسسات علي تحفيز وتوطين وتطوير الثقافة والابداع، واقتراح نموذج لإدارة المعرفة التقنية يتناسب مع الامكانيات والبيئة السورية، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي بالتطبيق علي شركة آسيا للصناعات الدوائية، وتوصلت الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة التقنية علي قدرة المؤسسة علي التوطين والتطوير - وجود أثر ذو دلالة معنوية للبيئة علي آلية عمل إدارة المعرفة التقنية ولا سيما العاملين وروح العمل الجماعي.

#### دراسة :- سليمان الفارس 2012 (27)

هدفت الدراسة إلى التعرف علي دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، باستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الدراسة علي عشر شركات خاصة، وهي شركات صناعية متوسطة وكبيرة الحجم حديثة العهد نسبياً وتعمل في مجال الصناعات الغذائية والنسيجية في مدينة دمشق وريفها، وتتبع أساليب علمية حديثة في الإدارة، وغطت الدراسة فترة زمنية خمس سنوات من خلال استبانة وبعض المقابلات المحدودة مع عدد من المدراء والمسؤولين، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود دور فعال لإدارة المعرفة علي كفاءة إدارة الشركات المدروسة سواء علي الجانب المالي أو العمليات الداخلية أو رضا الزبائن أو التعلم والنمو.

#### سابعا:- منهجية الدراسة

26 بشري عبد السلام الأفتدي(2013)، إدارة المعرفة التقنية في المؤسسات الانتاجية - الواقع واقتراح نموذج لإدارة المعرفة التقنية في سوريا بالتطبيق علي شركة آسيا للصناعات الدوائية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

27 سليمان الفارس(2012)، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات- دراسة ميدانية علي شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، عدد 2، ص 59-85.



لتحقيق الهدف من الدراسة والتحقق من فروضها يتم استخدامها:-

- المنهج التحليلي الاستنباطي " الدراسة النظرية"

يتمثل في دراسة وتحليل أسس واستخدام عمليات إدارة المعرفة في تخفيض مخاطر شركات النفط الكويتية، وتناول الأدبيات التي تناولت مثل هكذا بحوث، ودراسة عمليات إدارة المعرفة في طبيعتها وهيكلها التنظيمي والإداري والمخاطر التي تتعرض لها شركات النفط الكويتية.

- المنهج الاستقرائي " للدراسة الميدانية":

حيث تبرز أهمية الدراسة النظرية في مدى إمكانية التطبيق العملي لها فإن الباحث قام بتحليل ودراسة كيفية الاستفادة من إدارة المعرفة في تخفيض المخاطر التي تتعرض لها شركات النفط الكويتية.

- حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: جرى تنفيذ هذه الدراسة خلال العام 2018.

- الحدود المكانية: جرى تنفيذ هذه الدراسة في شركة نفط الكويت.

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة متغيرين أساسيين:

المتغير الأول هو إدارة المعرفة (والتي تشمل مجموعة وظائف أساسية لإدارة المعرفة وهي: تشخيص المعرفة، وتخطيط المعرفة، وتحديث المعرفة، ونشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، وتوليد واكتساب المعرفة، وتنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، وتطبيق المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها.

- أما المتغير الثاني فهو إدارة المخاطر في شركة نفط الكويت.

- أداة الدراسة

جرى استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد جرى تصميم هذه الاستبانة في ضوء مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

- صدق أداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة ومناهج البحث العلمي، وقد أبدى هؤلاء المحكمون ملاحظاتهم على هذه الأداة، وتم تعديل بعض فقرات الاستبانة وحذف فقرات أخرى.

### - ثبات أداة الدراسة

جرى حساب ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا لقياس ثبات العينة التي تضم 182 جرحاً يمثلون المستويات الوظيفية الموجودة بالشركة، وكانت نتائج القياس عالية (تتراوح بين 81.1-95.5 لمحاور الاستبانة)، وهذا يؤكد ثبات هذه الأداة.

### - مجتمع الدراسة

عينة تمثل كافة المستويات الإدارية بالشركة ( العليا- الوسطي- التنفيذية- كبير المهندسين الفنيين- المهندسين الفنيين- الوظائف الإدارية- الوظائف المعاونة- مشرفي التأمين)، والبالغ عددهم 182 مفردة، وتم اختيار عينة لهذه الدراسة شملت ثمانية مستويات وظيفية هي: العليا، الوسطي، التنفيذية، كبير المهندسين الفنيين، المهندسين الفنيين، الوظائف الإدارية، الوظائف المعاونة، مشرفي التأمين.

جدول (1) توزيع العينة حسب المستوي الوظيفي

الرقم	المستوي الوظيفي	عدد العينة
1	العليا	25
2	الوسطي	29
3	التفذية	22
4	كبير المهندسين الفنيين	22
5	المهندسين الفنيين	20
6	الوظائف الإدارية	20
7	الوظائف المعاونة	22
8	مشرفي التأمين	22
	المجموع	182

### - المعالجة الإحصائية

بعد توزيع إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات احصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة: التكرارات والمتوسطات الحسابية

والانحراف المعياري والنسب المئوية، وكرونيباخ ألفا لحساب معامل الثبات، ومعامل الارتباط، واختبار t-test واختبار تحليل التباين الأحادي.

### أولاً: - واقع إدارة المعرفة في شركة نفط الكويت

جرى هنا تناول نتائج السؤال البحثي الرئيس الأول، إضافة إلى نتائج الأسئلة الفرعية التي انبثقت عن هذا السؤال الرئيس، وذلك توضيحاً لواقع عمليات إدارة المعرفة في شركة نفط الكويت بصورة تفصيلية من خلال استعراض واقع كل عملية فرعية من عمليات إدارة المعرفة بالتركيز على عرض الأسئلة الفرعية المنبثقة عن السؤال البحثي الرئيس، وإجابة وتحليل كل منها كما يأتي:-

#### 1- واقع تشخيص المعرفة في شركة نفط الكويت

أشارت نتائج الدراسة إلى أن شركة نفط الكويت تتبنى عملية تشخيص المعرفة، ويمكن ملاحظة نتائج التحليل في الجدول (2).

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة بخصوص تشخيص المعرفة في شركة نفط الكويت

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
1	تمتلك الشركة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة.	3.90	0.69	77.9
2	تمتلك الشركة القدرة على تحديد عاملها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها.	3.9	0.76	78.7
3	تمتلك الشركة القدرة على تحديد الأفراد خارج الشركة الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجالات أنشطتها.	3.91	0.83	79.3
4	تهتم الشركة باستقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	3.97	0.85	79.1

75.7	0.79	3.79	5	تركز الشركة على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستوياتها المختلفة.
78.0	0.59	3.90	6	ترك الشركة أهمية عملية تشخيص المعرفة

ويلاحظ من الجدول (2) أن شركة نفط الكويت تولي اهتماما واضحا بعملية تشخيص المعرفة، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات عينة الدراسة على فقرات هذه العملية بين 3.79-3.90، وهي قيم مرتفعة، ويتضح من إجابات 77.9% من عينة الدراسة أن هذه الشركة تمتلك الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.9)، ويؤكد 78.7% من المبحوثين أن الشركة تمتلك القدرة على تحديد عاملها الذين يمثلون المعرفة المرتبطة بأنشطتها (بوسط حسابي يبلغ 3.9)، ويؤكد 79.3% من المبحوثين أن الشركة تمتلك القدرة على تحديد الأفراد خارج الشركة الذين يمثلون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها (بوسط حسابي 3.97)، ويلاحظ أن حوالي 75.7% من المبحوثين يؤكدون على أن شركة نفط الكويت تركز على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستوياتها المختلفة (بوسط حسابي يبلغ 3.79)، إن هذه الاجابات تعبر عن إدراك شركة نفط الكويت لأهمية تشخيص المعرفة، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذه العملية 3.90 وهذه القيمة مرتفعة الى حد ما.

## 2- واقع تخطيط المعرفة في شركة نفط الكويت

أشارت نتائج الدراسة إلى أن شركة نفط الكويت تتبنى عملية تخطيط المعرفة، ويستدل من إجابات المبحوثين الواردة في الجدول (3) أن شركة نفط الكويت تولي اهتماما واضحا بأنشطة التخطيط للمعرفة، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات هذا المتغير بين 3.25-4.26 وهي بالمجمل مرتفعة، ويتضح من إجابات 78.9% من المبحوثين أن الشركة تضع أهدافا تساعد في نشر المعرفة في الشركة (بوسط حسابي يبلغ 3.95)، وقد أكد 79.0% أن الشركة تحدد الوسائل

الملائمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها (بوسط حسابي يبلغ 3.95)، وأشار 76.2% من المبحوثين أن الشركة تستخدم أساليب متعددة في بناء المعرفة اللازمة في جميع وحداتها (بوسط حسابي يبلغ 3.81). من جانب آخر يؤكد 85.3% أن المؤسسة تسعى إلى الحصول على المعرفة من مصادر متعددة (بوسط حسابي يبلغ 4.26)، ويشير 77.7% من المبحوثين إلى أن الشركة تعتمد على العاملين والزبائن كمصادر أساسية للمعرفة (بوسط حسابي 3.88)، ويشير 74.9% من المبحوثين إلى أن الشركة تعتمد على الزبائن كمصادر أساسية للمعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.75).

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

بخصوص تخطيط المعرفة في شركة نطق الكويت

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
1	تضع الشركة لنفسها أهدافا تساعد في نشر المعرفة في الشركة.	3.95	0.81	78.9
2	تحدد الشركة الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها.	3.95	0.78	79.0
3	تستخدم الشركة أساليب متعددة في بناء المعرفة اللازمة في جميع وحداتها.	3.81	0.79	76.2
4	تسعى الشركة إلى الحصول على المعرفة من مصادر متعددة.	4.26	0.74	85.3
5	تعتمد الشركة على العاملين كمصدر من مصادر المعرفة اللازمة لأشطتها.	3.88	0.94	77.7
6	تعتمد الشركة على الزبائن كمصدر من مصادر المعرفة اللازمة لأشطتها.	3.75	1.07	74.9
7	تكافئ الشركة العاملين على الأفكار الابتكارية الجديدة.	3.25	1.08	65.1



8	تكافئ الشركة العاملين فيها على جهودهم لكسب معرفة جديدة تدعم أنشطتها.	3.37	1.07	67.4
9	تشجع الشركة عمليات تبادل المعرفة بين العاملين داخل الشركة.	3.90	0.95	78.0
10	تعمل الشركة على تطوير المعرفة الحالية.	3.98	0.83	79.6
11	تترك الشركة أهمية عملية تخطيط المعرفة	3.81	0.63	76.2

وأكدت إجابات 67.4% من المبحوثين على أن الشركة تكافئ العاملين فيها على الأفكار الابتكارية الجديدة وعلى جهودهم لكسب معرفة جديدة تدعم أنشطتها (بوسط حسابي يبلغ 3.25)، كما أكدت إجابات 65.1% من المبحوثين على أن الشركة تكافئ العاملين فيها على جهودهم لكسب معرفة جديدة تدعم أنشطتها (بوسط حسابي يبلغ 3.37)، بمعنى أن جزءاً من الشركة لا يميل إلى مكافأة العاملين على جهودهم وإبداعاتهم، الأمر الذي قد يشكل عائقاً أمام تنفيذ إدارة المعرفة.

ويلاحظ من خلال الجدول أن 78.0% من المبحوثين يؤكدون على أن الشركة تشجع عمليات تبادل المعرفة بين العاملين داخل الشركة (بوسط حسابي يبلغ 3.90)، وهي بذلك تعمل على تطوير المعرفة، وأشار 79.6% من أفراد العينة (بوسط حسابي يبلغ 3.98) إلى أن الشركة تعمل على تطوير المعرفة الحالية.

إن هذه الإجابات تعبر عن إدراك هذه الشركة لأهمية التخطيط لبناء المعرفة، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المتغير 3.81 وبلغت النسبة المئوية 76.2% وهي مرتفعة.

### 3- واقع تحديث المعرفة في شركة نبط الكويت

أشارت نتائج الدراسة إلى أن شركة نبط الكويت تتبنى عملية تحديث المعرفة، كما يلاحظ في الجدول (4).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والاعتراف المعياري لإجابات عينة الدراسة

حول تحديث المعرفة في شركة نفط الكويت

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
12	تعمل الشركة على تحديث المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها.	3.99	0.83	79.8
13	تعمل الشركة على تنقيح المعرفة بما يحقق كفاءة استخدامها	3.72	0.87	74.4
14	تمتلك الشركة الأساليب الفاعلة لتنقيح المعرفة المتاحة.	3.35	0.98	66.9
15	تشكل الشركة طاقما/طواقم متخصصة لتحديث المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	3.65	0.91	73.0
16	تعمل الشركة على مراجعة المعرفة المتاحة بصورة دورية.	3.64	0.85	72.9
17	تهتم الشركة بتطوير الأفكار الجديدة المبتكرة.	3.96	0.84	79.2
18	تدعم الشركة عملياتها المعرفية بالخبرات لتحقيق الموازنة بين الفرص المتاحة والتحديات.	3.81	0.81	76.3
19	تترك الشركة أهمية عملية تحديث المعرفة.	3.73	0.73	74.7

وتشير إجابات 79.8% من أفراد عينة الدراسة إلى أن شركة نفط الكويت تهتم بتحديث المعرفة كعملية من عمليات إدارة المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.99)، ويلاحظ من خلال الجدول أن 74.4% من المبحوثين يؤكدون على أن شركة نفط الكويت تعمل على تنقيح المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها بما يحقق كفاءة استخدامها (بوسط حسابي 3.72)، إلا أن نسبة المبحوثين الذين يعتقدون أن الشركة تمتلك الأساليب الفاعلة

لتنقيح المعرفة المتاحة قد بلغت حوالي (66.9%) وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.35)، ويؤكد 73% من المبحوثين على أن الشركة تشكل طاقما/طواقم متخصصة لتحديث المعرفة المرتبطة بأنشطتها (بوسط حسابي يبلغ 3.65)، ووفقا لما يرى 72.9% من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ 3.64) فإن الشركة تعمل على مراجعة المعرفة المتاحة بصورة دورية، إشارة إلى أنها تولكب كل شيء جديد، كذلك يؤكد 79.2% أن الشركة تهتم بتطوير الأفكار الجديدة المبتكرة (بوسط حسابي يبلغ 3.96)، وهي بذلك تدعم عملياتها المعرفية بالخبرات لتحقيق الموازنة بين الفرص المتاحة والتحديات وفقا لما يرى 76.3% من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ 3.81).

#### 4- واقع نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة في شركة نفط الكويت

أشارت نتائج الدراسة إلى أن شركة نفط الكويت تتبنى عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، ويتضح ذلك من خلال الجدول (5).

جدول (5) للمتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول

عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة في شركة نفط الكويت

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
1	السياسة العامة للشركة تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها.	3.93	0.89	78.7
2	تهتم الشركة بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة.	3.87	0.91	77.4
3	تعمل الشركة على عرض الأفكار الجديدة التي تحصل عليها من خارج الشركة على الطواقم ذات العلاقة بتطويرها.	3.90	0.91	77.9
4	تتبنى الشركة سياسة واضحة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين	3.97	0.97	79.3

70.0	1.19	3.50	5	يوجد في الشركة مكتبة تتضمن المنشورات المرتبطة بأعمالها.
73.3	0.96	3.66	6	تستخدم الشركة النشرات المكتوبة لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها بين العاملين.
73.4	0.99	3.67	7	تستخدم الشركة النشرات الإلكترونية لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها.
79.9	0.86	3.99	8	تستخدم الشركة أسلوب الدورات التدريبية لتنمية قدرات العاملين.
79.7	0.89	3.98	9	تعتمد الشركة أسلوب ورشات العمل لتنمية مهارات العاملين فيها.
81.5	0.80	4.08	10	تشجع الشركة العاملين فيها على المشاركة في الأنشطة التي تعزز المعرفة المرتبطة بأنشطتها ( مثل: مؤتمرات، ورشات عمل، أيام دراسية. الخ )
83.3	0.74	4.16	11	تستفيد الشركة من لأنشطتها الناجحة لتكون تجارب تعزز أداء الأنشطة الجديدة
78.9	0.84	3.95	12	يتوافر في الشركة وسائل اتصال تكفل تحقيق الاتصالات المهنية التي تنشر المعرفة المرتبطة بالأنشطة بين كادر الشركة في المستويات كلها.
77.5	0.85	3.87	13	تعقد الشركة جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها.
76.7	0.86	4.84	14	يتبادل العاملون في الشركة المعرفة المرتبطة بأنشطتها كلما اقتضت الضرورة ذلك.

15	يتبادل العاملون المعرفة من خلال أسلوب (	3.85	0.95	77.6
	فرق العمل )			

وتشير إجابات عينة الدراسة إلى أن شركة نطق الكويت تهتم بنشر وتقاسم وتوزيع المعرفة كعملية من عمليات إدارة المعرفة، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المتغير بين 3.50 - 4.16 وهي قيم مرتفعة، وينضح من إجابات 78.7% من أفراد عينة الدراسة (بوسط حسابي يبلغ 3.93) أن السياسة العامة للشركة تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها، وأظهرت آراء 77.4% من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ 3.87) أن الشركة تهتم بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة، و من جانب آخر فإن 77.9% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.90) أكدوا على أن الشركة تعمل على عرض الأفكار الجديدة التي تحصل عليها من خارج الشركة على الموظفين ذات العلاقة لتطويرها، كذلك أشارت النتائج إلى أن 79.3 من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ 3.97) أكدوا على أن الشركة تتبنى سياسة واضحة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين، وأظهرت النتائج أيضا أن 70% من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ 3.50) أكدوا على أنه يوجد في الشركة مكتبة تتضمن المنشورات المرتبطة بأعمالها، وأشارت النتائج إلى أن حوالي 73.3% من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ 3.66) أشاروا إلى أن الشركة تستخدم النشرات المكتوبة لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها، وأن حوالي 73.4% من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ 3.67) أشاروا إلى أن الشركة تستخدم النشرات الإلكترونية لنشر المعرفة.

وأشار ما نسبته 79.9% وما نسبته 79.7% من المبحوثين إلى أن الشركة تستخدم أسلوب الدورات التدريبية لتنمية قدرات ومهارات العاملين فيها (بوسط حسابي 3.99 و 3.98 على التوالي). وقد أكد 81.5% من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ 4.08) أن شركة نطق الكويت تشجع العاملين فيها على المشاركة في الأنشطة التي تعزز المعرفة المرتبطة بأنشطتها كالمؤتمرات وورشات العمل والأيام الدراسية، وهي بذلك تستفيد من أنشطتها الناجحة لتكون تجارب تعزز أداء الأنشطة الجديدة وفقا لما أشار إليه حوالي 83.35% من المبحوثين (بوسط حسابي بلغ 4.16).



ويلاحظ من خلال النتائج أيضا أن 78.9% من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ 3.95) أشاروا إلى أنه يتوافر في الشركة وسائل اتصال تكفل تحقيق الاتصالات المهنية التي تنشر المعرفة المرتبطة بالأنشطة بين كادر المؤسسة في المستويات كلها، وقد أكد 77.5% من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ 3.87) على أن الشركة تعقد جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة، وأكد 76.7% من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ 3.84) أن العاملين في الشركة يتبادلون المعرفة فيما بينهم، وأوضح 76.9% من المبحوثين أن العاملين يتبادلون المعرفة من خلال أسلوب فرق العمل (بوسط حسابي بلغ 3.85).

#### 5- واقع توليد واكتساب المعرفة في شركة نפט الكويت

أشارت نتائج الدراسة إلى أن شركة نפט الكويت تتبنى عملية توليد واكتساب المعرفة، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة

حول عملية توليد واكتساب المعرفة في شركة نפט الكويت

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
1	تشجع الشركة عاملها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في المنشآت العلمية .	3.81	0.88	76.2
2	يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.	3.91	0.82	78.2
3	تهتم الشركة بشراء المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادرها المختلفة.	3.82	0.88	76.4
4	تركز الشركة على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تطوير هذه الشركة	3.74	0.83	74.7

5	بيدي العاملون في الشركة تفاعلا ايجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطة الشركة.	3.77	0.83	75.4
6	ترك الشركة أهمية عملية توليد واكتساب المعرفة	3.81	0.71	76.2

ويتضح من الجدول (6) أن شركة نفط الكويت تولي اهتماما واضحا بعملية توليد واكتساب المعرفة. وتشير إجابات 76.2% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.81) إلى أن الشركة تشجع عاملها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في المنشآت العلمية، إضافة إلى ذلك، يرى 78.2% من المبحوثين أن العاملين يتوفر لديهم الاستعداد لبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة (بوسط حسابي يبلغ 3.91)، ويؤكد 76.4% من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ 3.82) على أن الشركة تهتم بشراء المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادرها المختلفة، وأظهرت إجابات 74.7% (بوسط حسابي 3.74) أن الشركة تركز على استخراج المعرفة المرتبطة بأنشطتها الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطتها، وأظهرت النتائج أيضا أن 75.4% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.77) أشاروا إلى أن العاملين الشركة يبدون تفاعلا إيجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطة الشركة، فالشركة تمتلك أنظمة المعرفة المتمثلة بالبحث عن المعرفة وشراؤها من مصادرها المتعددة والعمل على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2004) التي توصلت إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة ومدى امتلاك الشركة لنظم المعرفة.

#### 6- واقع تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في شركة نفط الكويت

أشارت نتائج الدراسة إلى أن شركة نفط الكويت تتبنى عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول

عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في شركة نبط الكويت

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
1	تستخدم الشركة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة	3.57	0.92	71.4
2	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية.	3.66	0.87	73.3
3	تقوم الشركة بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها.	3.78	0.81	75.6
4	تقوم الشركة باستخدام الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة.	3.81	0.84	76.3
5	تعمل الشركة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.	3.82	0.86	76.4
6	تعتمد الشركة إجراءات واضحة لحفظ حقوق الملكية لأصحابها ( من داخل الشركة وخارجها ).	3.76	0.92	75.2
7	تعمل الشركة على تصنيف المعرفة المتوافرة لديها .	3.75	0.82	75.1
8	يجري تنظيم المعرفة في الشركة بصورة تجعلها قادرة على التعامل مع المشكلات التي تواجهها.	3.71	0.81	74.2
9	يجري دمج المعرفة الواردة للشركة من مصادرها المتعددة لتحقيق التكامل بينها.	3.63	0.82	72.5
10	تهتم الشركة بإيجاد وحدة ( دائرة ) خاصة للتعامل مع جميع المدخلات المعرفية المرتبطة بأنشطتها.	3.32	1.00	66.4

73.4	0.90	3.49	11	تعمل الشركة على فهرسة ( تويب ) المعرفة المرتبطة بأنشطتها.
73.4	0.71	3.67	12	تدرك الشركة أهمية صلبة تنظيم وتخزين واسترجاع

وأظهرت اجابات 71.4% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.57) أن شركة نפט الكويت تستخدم قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة، ويلاحظ أن اجابات 73.3% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.66) قد أكدت على أن الشركة تستخدم تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية، وأكد 75.6% (بوسط حسابي 3.78) على أن الشركة تقوم بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها، ويؤكد 76.3% (بوسط حسابي 3.81) على أن الشركة تعمل على حفظ المعرفة من خلال استخدام الأساليب الالكترونية، ويرى 76.4% (بوسط حسابي 3.82) أن الشركة تعمل على توليق الأفكار الجديدة المبتكرة، إضافة إلى أن الشركة تعتمد إجراءات واضحة لحفظ حقوق الملكية لأصحابها كما أشار 75.2% (بوسط حسابي يبلغ 3.76)، كما أن الشركة تعمل على تصنيف المعرفة المتوفرة لديها وفق ما أكد 75.1% (بوسط حسابي 3.75)، وأكد 74.2% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.71) على أنه يجري تنظيم المعرفة في الشركة بصورة تجعلها قنرة على التعامل مع المشكلات التي تواجهها. من ناحية أخرى يلاحظ أن 72.5% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.63) قد أشاروا إلى أن الشركة تقوم بدمج المعرفة الواردة للشركة من مصادرها المتعددة لتحقيق التكامل بينها. وقد أكد 66.4% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.32) أن شركتهم تهتم بإيجاد وحدة (دائرة) خاصة للتعامل مع جميع المدخلات المعرفية المرتبطة بأنشطتها، كما يعتقد 69.8% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.49) أن الشركة تعمل على فهرسة المعرفة المرتبطة بأنشطتها، وبصورة عامة، فإن اهتمام شركة نפט الكويت بعمالية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة هو اهتمام مرتفع، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة حول فترات هذا المتغير (3.67)، والنسبة المئوية العامة 73.4%..

## 7- واقع تنفيذ المعرفة في شركة نفط الكويت

أشارت نتائج الدراسة كما هو وارد في الجدول (8) إلى أن شركة نفط الكويت تقني عملية تنفيذ المعرفة

جدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول عملية تنفيذ المعرفة في شركة نفط الكويت

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
1	تعمل الشركة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل.	3.70	0.79	74.1
2	تعمل الشركة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة.	3.70	0.79	74.1
3	تستخدم الشركة المعرفة المتاحة بصورة تعزز أداءها.	3.87	0.72	77.4
4	تدرك الشركة أهمية عملية تطبيق المعرفة.	3.76	0.71	75.1

وإذ أكد 74.1% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.70) على أن شركة نفط الكويت تعمل على تحويل المعرفة إلى خطط عمل، وبالتالي فإن الشركة تعمل على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة كما يؤكد 74.1% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.70). من جانب آخر فإن 77.4% من أفراد العينة (بوسط حسابي 3.87) يعتقدون أن شركة نفط الكويت تستخدم المعرفة المتاحة بصورة تعزز أداءها، وخلاصة القول، فإنه يلاحظ أن الشركة تهتم بعملية تنفيذ المعرفة، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المتغير (3.67)، والنسبة المئوية العامة 75.1% وهي قيم مرتفعة إلى حد ما.

## 8- واقع متابعة المعرفة والرقابة عليها في شركة نفط الكويت

أشارت نتائج الدراسة إلى أن شركة نفط الكويت تولي اهتماما واضحا بعملية متابعة المعرفة والرقابة عليها، ويتضح ذلك من الجدول (9).



جدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها في شركة نفط الكويت

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
1	تقوم الشركة بالرد على مقترحات الأفكار الجديدة المقدمة من كوادرها المختلفة.	3.87	0.80	77.4
2	تقوم الشركة بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة.	3.76	0.86	75.3
3	تقوم الشركة بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط التاجم عن تطبيق خطط العمل.	3.74	0.88	74.7
4	تقوم إدارة الشركة بتقويم أداء العاملين فيها مع مراعاة اهتمامهم باكتساب معرفة جديدة مرتبطة بأنشطتها.	3.97	0.91	79.3
5	تتابع الشركة مستوى تطبيق العاملين لما يتعلمونه في التدريب.	3.99	0.98	79.9
6	إن تطوير الموارد البشرية في الشركة هو أحد العناصر المعتمدة في قياس نجاح الشركة.	4.24	0.94	84.7
7	يعد رضا المستفيدين أحد المؤشرات المعتمدة في قياس نجاح الشركة.	4.35	0.80	86.9
8	استخدام أسلوب فرق العمل هو من المؤشرات المعتمدة في قياس نجاح الشركة.	4.12	0.96	82.3

86.4	0.79	4.32	9 تراعي الشركة نظرة المواطن إليها عند تقويم نجاحها.
78.8	0.82	3.97	10 يجري قياس مستوى تحقيق كل هدف في ضوء الأهداف المعرفية الموضوعية.
80.6	0.67	4.03	11 تترك الشركة أهمية متابعة المعرفة والرقابة عليها

وإذ أظهرت النتائج أن 77.45% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.87) يؤكدون على أن شركة نبط الكويت تقوم بالرد على مقترحات الأفكار الجديدة المقدمة من كوابرها المختلفة، وهي أيضا تقوم بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة كما أكد 75.3% (بوسط حسابي 3.76)، وأكد 74.7% (بوسط حسابي 3.74) أن الشركة تقوم بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط للناجم عن تطبيق خطط المعرفة، وتولي إدارة الشركة اهتماما واضحا في تقويم أداء العاملين فيها مع مراعاة اهتمامهم باكتساب معرفة جديدة مرتبطة بأنشطتها وفق آراء 79.3% (بوسط حسابي 3.97)، إضافة إلى ذلك فقد أشار 79.9% (بوسط حسابي 3.99) أن الشركة تتابع مستوى تطبيق العاملين لما يتعلمونه في عمليات التدريب، وأكد 84.7% (بوسط حسابي 4.24) أن استجابات المبحوثين تشير بوضوح إلى أن تطوير الموارد البشرية في الشركة هو أحد العناصر المعتمدة في قياس نجاحها، ويعتقد 86.95% من المبحوثين أن رضا المستفيدين يعتبر أحد المؤشرات المعتمدة في قياس نجاح الشركة، في حين يعتقد 82.3% من المبحوثين (بوسط حسابي يبلغ 4.12) أن استخدام أسلوب فرق العمل هو من المؤشرات المعتمدة في قياس نجاح الشركة. ويلاحظ من خلال 86.4% من المبحوثين أكدوا على أن الشركة تراعي نظرة المواطن إليها عند تقويم نجاحها، ويرى 78.8% (بوسط حسابي 3.94) أنه يجري قياس مستوى تحقيق كل هدف في ضوء الأهداف المعرفية الموضوعية.

ويلاحظ مما سبق أن الشركة تقوم بمتابعة المعرفة والرقابة عليها بدرجة عالية، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة حول فترات هذا المتغير (4.03)، والنسبة المئوية العامة 80.6%.

أولاً: - بمدى استخدام شركة نفط الكويت لعمليات إدارة المعرفة  
يلاحظ أن الشركة بجميع قطاعاتها تستخدم إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة بدرجات متفاوتة، ويبين الجدول (10) مدى استخدام الشركة لعمليات إدارة المعرفة لدى مختلف المستويات الإدارية.

جدول (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات إدارة المعرفة

العملية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
تشخيص المعرفة	3.90	0.59	78
تخطيط المعرفة	3.17	0.63	63.4
تحديث المعرفة	3.73	0.73	74.6
نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة	3.88	0.69	77.6
توليد واكتساب المعرفة	3.81	0.71	76.2
تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة	3.67	0.71	73.4
تطبيق المعرفة	3.76	0.71	75.2
متابعة المعرفة والرقابة عليها	4.03	0.67	80.6

يلاحظ من خلال الجدول (10) أن شركة نفط الكويت تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة وهي: تشخيص المعرفة، وتخطيط المعرفة، وتحديث المعرفة، ونشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، وتوليد واكتساب المعرفة، وتنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، وتنفيذ المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها، وتتفق مع دراسة أبو قارة (2006) التي خلصت إلى أن المصارف العاملة في فلسطين تقوم بتطبيقات جوهرية للوظائف الأساسية لمدخل إدارة المعرفة.

ثانياً :- مستوى فاعلية أنشطة إدارة المعرفة في تخفيض المخاطر البيئية في شركات النفط الكويتية

قد تم تناول وعرض وتحليل نتائج هذا السؤال من خلال استعراض فاعلية كل قسم من أقسام الشركة، ثم جرى تناول واستعراض مستوى أنشطته من خلال عرض وتحليل الأسئلة الفرعية.

#### فاعلية أنشطة إدارة السلامة المهنية

جدول (11) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى فاعلية أنشطة إدارة السلامة المهنية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المفردة
0.79	4.45	تهتم الإدارة بتوفير معدات ووسائل السلامة المهنية بكافة الأقسام
0.74	4.50	تعمل الشركة علي التدريب الدوري علي استخدام وسائل ومعدات السلامة المهنية
0.66	4.18	قدرة الشركة علي تحديث المعدات والوسائل بشكل مستمر
0.61	5.00	تهتم الشركة بمراقبة جودة استخدام المعدات والوسائل
0.73	3.73	تعمل الشركة علي مراجعة كفاءة ومخزون المعدات والوسائل الخاصة بالسلامة المهنية
3.37		الوسط الحسابي العام

أشارت نتائج الدراسة أن إدارة السلامة المهنية تمكنت من تحقيق أهدافها بدرجة مرتفعة، وهذا ما توضحه النتائج الواردة في الجدول (11) والتي تشير الى درجة عالية من الفاعلية لهذه الإدارة، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمستوى فاعلية أنشطة هذه الإدارة حوالي (4.33).

#### مستوى فاعلية أنشطة إدارة المخاطر

جدول (12) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية أنشطة إدارة المخاطر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1.17	3.38	تعمل الشركة علي مراعاة جودة إدارة المخلفات
0.90	3.62	تهتم الشركة باختيار الموارد البشرية الكفو لإدارة المخلفات
0.85	3.62	تهتم الشركة بالتنسيق مع الجهات الشريكة في حماية البيئة
0.94	3.35	تعمل الشركة علي تطوير منظومة إدارة المخلفات باستمرار
0.94	3.19	إشراك المواطن في الأنشطة التي تقوم بها.
0.98	3.38	قدرة الشركة علي تحديث معدات التعامل مع المخلفات
0.92	3.58	تهتم الشركة بتجهيز العناصر اللازمة لفصل المخلفات والتعامل معها
3.37		الوسط الحسابي العام

أشارت نتائج الدراسة أن إدارة المخاطر قد حققت أهدافها بدرجة متوسطة كما يتضح من الجدول (12)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمستوى فاعلية أنشطة هذه الإدارة حوالي (3.37).

#### مستوى فاعلية أنشطة الشؤون الفنية

جدول (13) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية أنشطة الشؤون الفنية بالشركة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.68	3.65	استقطاب شريحة متميزة من المهندسين المتخصصين



0.65	3.95	كفاءة الشركة في مراقبة عمليات التكرير
0.95	3.20	قدرة الشركة على شراء المعدات الحديثة
0.99	3.40	تعزيز البحوث والدراسات الجيولوجية
1.70	3.25	رفع مستوى الوعي لدى العاملين بمعدات الحفر والتقيب
1.14	3.60	تهتم الشركة بتطوير قطاع البتروكيماويات
1.12	3.50	تطوير البنية التحتية للمواقع التابعة
3.64		الوسط الحسابي العام

أشارت نتائج الدراسة إلى أن شركة نفط الكويت تحقق أهدافها بدرجة كبيرة، وقد أظهرت النتائج فاعلية هذا القطاع بدرجة كبيرة كما يتبين من الجدول (13)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمستوى فاعلية هذا القطاع حوالي (3.64).

#### مستوى فاعلية أنشطة التطوير والتدريب

جدول (14) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية أنشطة التطوير والتدريب

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.89	3.50	حجم الأنشطة المجتمعية المرتبطة بأهداف المؤسسة
0.51	4.50	ملاءمة أنشطة التطوير والتدريب مع أهداف الشركة
0.65	4.00	قدرة نشاطات الشركة على تلبية حاجات العاملين الادارية.
0.72	3.90	قدرة الشركة على استقطاب الكفاءات الوظيفية
0.92	3.30	رفع مستوى الوعي التدريبي لكافة المستويات الوظيفية
1.23	2.40	عمل دراسات في تطوير معدلات الأداء.
1.14	4.15	تشجيع طرح الرؤى والأفكار الجديدة
1.99	4.50	رفع مستوى الإبداع عند العاملين.

الوسط الحسابي العام	3.74
---------------------	------

أشارت نتائج الدراسة الى أن شركة نفط الكويت قد حققت أهدافها بدرجة كبيرة كما يشين من الجدول (14)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمستوى فاعلية هذا القطاع حوالي (3.74).

#### مستوى مجال فاعلية إدارة المعرفة في مراقبة البيئة

جدول (15): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال فاعلية إدارة المعرفة في مراقبة البيئة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.84	3.93	حجم الأنشطة المجتمعية المرتبطة بأهداف الشركة
0.69	4.14	ملاءمة أنشطة الشركة مع أهدافها.
1.11	4.13	التسيق مع المؤسسات الأخرى.
0.68	3.97	تعزيز التوعية من خلال الأنشطة المختلفة
0.65	4.28	زيادة الوعي المجتمعي لقضية الحفاظ علي البيئة
	4.05	الوسط الحسابي العام

يلاحظ من الجدول (15) أن شركة نفط الكويت استطاعت أن تتجز العديد من الأهداف التي رسمتها من خلال الفعاليات والأنشطة المختلفة وهي بذلك أثبتت فعاليتها في مراقبة البيئة، وأكدت النتائج أن الشركة حققت أهدافها بدرجة كبيرة، وقد أظهرت النتائج فاعلية هذا القسم بصورة كبيرة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمستوى فاعلية هذا القسم حوالي (4.05).

### ثالثاً: - صعوبات تطبيق إدارة المعرفة في شركة نفط الكويت

تناول هنا المحور نتائج السؤال البحثي: ما الصعوبات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في شركة نفط الكويت؟

ويستدل من الجدول (15) أن هناك عدداً من الصعوبات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في شركة نفط الكويت، ومن هذه الصعوبات: عدم وجود إدراك كاف لمفهوم إدارة المعرفة (وفقاً لأراء 69.6%)، وعدم وجود إدراك كاف لدور إدارة المعرفة (وفقاً لأراء 67.9%)، فعلى الرغم من أن الشركة تطبق جزئياً مدخل إدارة المعرفة، غير أنه لا يزال هناك فهم غير كاف لهذا المفهوم.

جدول (15) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع صعوبات تطبيق إدارة المعرفة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
1	عدم وجود إدراك كاف لمفهوم إدارة المعرفة	3.48	1.22	69.6
2	عدم وجود إدراك كاف لدور إدارة المعرفة	3.4	1.23	67.9
3	عدم وجود قيادة عليا تدعم إدارة المعرفة	2.75	1.18	55.1
4	عدم وجود الموارد المناسبة لتطبيق نظام إدارة المعرفة.	3.37	1.17	67.4
5	الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة	2.69	1.18	53.8

ومن الصعوبات أيضاً عدم وجود الموارد المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة (وفقاً لأراء 69.6%)، على سبيل المثال فإن قلة الموارد المالية تجعل الشركة غير قادرة على شراء المعرفة من الخارج وعلى استقطاب خبراء المعرفة في الشركة، وجعلها غير

قادرة على تأهيل العاملين، كذلك الأمر بالنسبة للموارد البشرية، إذ أن قوة الموارد البشرية تعيق تطور تلك المؤسسات وتمنعها من تحقيق أهدافها واستخدامها لإدارة المعرفة، ويرى 55.1% من المبحوثين أن عدم وجود قيادة عليا تدعم إدارة المعرفة يعدّ عائقاً أمام تطبيق إدارة المعرفة، ويؤكد 53.8% على أن الانتقال إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة هو من الصعوبات الرئيسية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

ومن أجل ضمان نجاح ممارسة إدارة المعرفة فإنه ينبغي على القيادات العليا أن تدعم إدارة المعرفة، وأن تتيح ممارسة وتطبيق إدارة المعرفة بصورة متكاملة، وهي التي تتيح تبادل المعرفة ونشرها، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2004) التي تعتقد أن القيادة هي القيمة العليا في إدارة المعرفة، وأن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على مدى دعم القيادة العليا لها، إن نجاح الشركات في تحقيق أهدافها يتطلب العمل الدؤوب نحو تحديث المعرفة وذلك من خلال تفقيح المعرفة بكافة الأساليب الفاعلة، ويتطلب منها مراجعة المعرفة بصورة دورية والعمل على تطوير الأفكار الجديدة المبتكرة.

وتعد الطاقة البشرية من العوامل الرئيسية في نجاح المنظمة، والاستثمار بذلك الطاقة يقود إلى نجاح الشركات في قدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا الاستثمار يتم من خلال: نقل المعرفة المرتبطة بأنشطة الشركة من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة، وقيامها بعرض الأفكار الابتكارية التي تحصل عليها من خارج الشركة على العاملين فيها، والعمل على تدريب العاملين من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم، ومساعدتهم في اكتساب المعرفة من خلال المصادر الداخلية ومن المصادر الخارجية. وتسعى الشركات للنجاح من خلال بذل كل جهودها لتطوير وسائل اتصال بين العاملين وبين الوحدات المختلفة لتطوير المعرفة وترجمتها إلى خدمات جديدة وبرامج عمل، ولا شك أن الشركات التي تسعى إلى نشر المعرفة وتوزيعها وتبادلها بين الوحدات المختلفة وجميع العاملين تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

إن الشركات التي تقوم بتشجيع العاملين على البحث عن المعرفة، ويتوفر لدى عاملها الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بالنشاطات من مصادرها المتعددة، ويؤدي

عاملوها تفاعلا ايجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة صريحة واضحة هي أيضا قادرة على تحقيق أهدافها.

ومن أجل أن تتجح الشركات في تحقيق أهدافها يتطلب منها تنظيم المعرفة وتصنيفها وحفظها بحيث يسهل استخدامها، ويتطلب منها أيضا متابعة تطبيقها والرقابة عليها.

## نتائج ومقترحات الدراسة

### 1- نتائج الدراسة

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن شركة نفط الكويت تولي اهتماما واضحا بعملية تشخيص المعرفة
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن شركة نفط الكويت تولي اهتماما واضحا بأنشطة التخطيط للمعرفة
- أن الشركة تشجع عمليات تبادل المعرفة بين العاملين داخل الشركة.
- أن شركة نفط الكويت تهتم بتحديث المعرفة كعملية من عمليات إدارة المعرفة.
- أن شركة نفط الكويت تهتم بنشر وتقاسم وتوزيع المعرفة كعملية من عمليات إدارة المعرفة.
- أن شركة نفط الكويت تولي اهتماما واضحا بعملية توليد واكتساب المعرفة.
- أن شركة نفط الكويت تستخدم قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة.
- أن شركة نفط الكويت تعمل على تحويل المعرفة إلى خطط عمل.
- أن شركة نفط الكويت تولي اهتماما واضحا بعملية متابعة المعرفة والرقابة.
- أن شركة نفط الكويت تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة وهي: تشخيص المعرفة، وتخطيط المعرفة، وتحديث المعرفة، ونشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، وتوليد واكتساب المعرفة، وتنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، وتنفيذ المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها).
- أن إدارة السلامة المهنية تمكنت من تحقيق أهدافها بدرجة مرتفعة، وهذا ما توضحه النتائج الواردة والتي تشير إلى درجة عالية من الفاعلية لهذه الإدارة، وقد بلغت قيمة الوسيط الحسابي العام لمستوى فاعلية أنشطة هذه الإدارة.



- أن إدارة المخاطر قد حققت أهدافها بدرجة متوسطة، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمستوى فاعلية أنشطة هذه الإدارة.
- أن شركة نفط الكويت تحققت أهدافها بدرجة كبيرة، وقد أظهرت النتائج فاعلية هذا القطاع بدرجة كبيرة، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمستوى فاعلية الشؤون الفنية.
- أن شركة نفط الكويت قد حققت أهدافها بدرجة كبيرة ، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمستوى فاعلية التطوير والتدريب.
- أن شركة نفط الكويت استطاعت أن تتجزع العديد من الأهداف التي رسمتها من خلال الفعاليات والأنشطة المختلفة وهي بذلك أثبتت فعاليتها في مراقبة البيئة، وأكدت النتائج أن الشركة حققت أهدافها بدرجة كبيرة، وقد أظهرت النتائج فاعلية هذا القسم بصورة كبيرة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمستوى فاعلية هذا القسم.
- وهناك عددا من الصعوبات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في شركة نفط الكويت، ومن هذه الصعوبات: عدم وجود إدراك كاف لمفهوم إدارة المعرفة، وعدم وجود إدراك كاف لدور إدارة المعرفة، وأنه لا يزال هناك فهم غير كاف لهذا المفهوم، ومن الصعوبات أيضا عدم وجود الموارد المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة، على سبيل المثال فإن قلة الموارد المالية تجعل الشركة غير قادرة على شراء المعرفة من الخارج وعلى استقطاب خبراء المعرفة في الشركة، ويجعلها غير قادرة على تأهيل العاملين، كذلك الأمر بالنسبة للموارد البشرية، إذ أن قلة الموارد البشرية تعيق تطور تلك المؤسسات وتمنعها من تحقيق أهدافها واستخدامها لإدارة المعرفة، وأن عدم وجود قيادة عليا تدعم إدارة المعرفة يعد عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة، وأن الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة هو من الصعوبات الرئيسية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

## 2- مقترحات الدراسة

- في ضوء نتائج الدراسة تقدم الدراسة المقترحات الآتية:
- أن تتبنى الإدارات العليا للمؤسسات والشركات الفكر الاستراتيجي لإدارة المعرفة، وتعمل على تشجيعها وتطبيقها من خلال البرامج المختلفة.

- أن تعمل المؤسسات والشركات على عقد دورات تدريبية من أجل تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.
- ضرورة تخصيص وحدة مستقلة متخصصة بتطوير أنشطة إدارة المعرفة وتعمل على متابعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تلك المؤسسات.
- السعي إلى تطوير وسائل الاتصال الإلكترونية وتطوير برامج الإنترنت كوسيلة لاكتساب المعرفة وتبادلها.
- أن تتبادل المؤسسات المعرفة فيما بينها من خلال عقد اللقاءات والمؤتمرات وتبادل الخبرات.

#### المراجع المستخدمة

- 1- بسمة محمد علي(2011) ، واقع إدارة الخطر وأهميته في المنظمات الصناعية، دراسة ميدانية في معمل الغزل والنسيج في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 2- Stettner, Morey (2010) ; Skills for New Managers , U.S.A, McGraw – Hill.
- 3- Barnes, Stuart (ed.) (2008):Knowledge Management systems : Theory and Practice , London, Thomson Learning.
- 4- Laudon K.C. & Laudon J.P., Essentials ,(2013); Management Information Systems, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- 5- Nonaka I. and Takeuchi H.,(2010); The Knowledge -Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics & Innovation, Oxford University Press, New York.
- 6- O'Brien J.A.,(2012); Management Information System, Managing Information Technology in The E-Business Enterprise, McGraw-Hill/Irwin.

- 7- Turner C.,(2008); The Information E-Conomy, Kogan Page, UK.
- 8- Keith Smith ,2000 les Changement ou la demographique dans le Monde Contemporain en Developpement.
- 9- عبد الرحمن الكبيسي(2005)، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 10- Malhorta, Y. (2008), "Knowledge Management: Knowledge Management and Workers, a View from a Front Line", Internet (<http://www.brint.com/interview/maeil.htm>visited on jan14, 2019.
- 11- عبد الرحمن العلي وآخرون(2013)، المنخل الى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 12- Coakes, Elayne (ed.) (2013); "Knowledge Management: Current Issues and Challenges", U.S.A., Idea Group Publishing.
- 13- Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S. (2006); "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best" , Harvard Business Review, Vol. 74, No. 2.
- 14- عبد الرحمن الكبيسي(2005)، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره.
- 15- عبد الرحمن نجم ( 2004 )، إدارة المعرفة – المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.
- 16- عبد الرحمن الكبيسي(2005)، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 132.
- 17- عبد الرحمن العلي وآخرون(2013)، المنخل الى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره.
- 18- خالد عطية(2005)، أسس إدارة المعرفة، الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة لمكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة، الإسكندرية.
- 19- King , W . R., (2012):Playing An Integral Role In Knowledge Management ", Information System Management , Vol.17, Issue.4.
- 20- يوسف أبو فارة (2006)، واقع استخدام منخل ادارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين، مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.

- 21- Malhorta, Y. (2008), "Knowledge Management: Knowledge Management and Workers, a View from a Front Line", Internet (<http://www.brint.com/interview/maeil.htm> visited on jan14, 2019).
- 22- محمد عبد الحافظ عبد العال(2017). أصول لمراجعة " مشغل المراجعة من خلال المخاطر"، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- 23- إبراهيم الخلوف الملكاوي(2015)، إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم، ط 2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 24- Trevor Mills ،Annette Smith,(2016); Knowledge Management & Organization Performance :A Decomposed View,Journal of Knowledge Management, vol 15·NO1.
- 25- نرفة بنت عواد بن نهار الشمري(2015)، دور إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ القرارات بشركة أرامكو السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة الملك عبد العزيز ، السعودية.
- 26- بشري عبد السلام الأكندي(2013)، إدارة المعرفة التكنولوجية في المؤسسات الانتاجية - الواقع واقتراح نموذج لإدارة المعرفة التكنولوجية في سوريا بالتطبيق علي شركة آسيا للصناعات الدوائية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- 27- سليمان الفارس(2012)، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات-- دراسة ميدانية علي شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، عدد 2.