



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

إدارة المعرفة ورأس المال المعرفي فى المنظمات الكويتية

إعداد

د/مها محمد عقيل سيد علي

أستاذ مساعد

كلية التربية الاساسية

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

د / أحمد صالح الاثري

استاذ مشارك

كلية الدراسات التجارية

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

د / جاسم إبراهيم العمر

كلية الدراسات التجارية

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

﴿ المجلد الثالث والثلاثين - العدد الأول - يناير ٢٠١٧ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المستخلص

يهدف هذا البحث الى بيان أهمية إدارة المعرفة (KM-Knowledge Management) كمبدأ من مبادئ الإدارة الحديثة في العالم، وبيان أثره على تطور المنظمة والعاملين فيها والتحقق من مدى وجود نظام لإدارة المعرفة (KM) في مؤسسات الكويت العاملة، كما ان هذا البحث يهدف الى قياس وفحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة في الكويت، وتطويره لتحقيق أهداف التطور والنمو والمنافسة للمنظمات من خلال زيادة الاستثمار بالبشر والعاملين لتحقيق فاعلية العمل ودراسة علاقة إدارة المعرفة بالاختراع والتطوير.

شملت عينة البحث (٤٢) مؤسسة حكومية في الكويت وكان مجتمع البحث هم مدراء إدارات الحاسب الالي وإدارت التطوير الإداري والبشرى لتكون أكثر فاعليه أيضا تخلق قيمة مضافة لها. وناقشت ادوات البحث من خلال الاستبانة ذات الخمس مقاييس المحاور التالية: أهمية المعرفة وتنوع مصادرها لتطوير اداء المنظمات الكويتيه بدولة الكويت- اثر ثقافة المنظمة على نظام ادارة المعرفة في المنظمات الكويتيه - مصادر المعرفة لرأس المال المعرفي التي يبنون عليها نظام المعرفة في المنظمات الكويتية -النظام المستخدم في تجميع وتشكيل وخلق معارف جديدة لقياسها ونقل هذه المعارف، ومشاركتها في القطاع الحكومي- مصادر المعرفة لرأس المال المعرفي التي يبنون عليها نظام المعرفة في المنظمات الكويتية - مصادر اثراء نظام إدارة المعرفة في المنظمات الكويتية - الصعوبات واجهت تطبيق نظام إدارة المعرفة في المنظمات الكويتية - النتائج المتوقعة لأثر نظام إدارة المعرفة في تطوير اداء المنظمات الكويتيه بدولة الكويت.

وتشير النتائج الى ان المعرفة ذات أهمية تساعد المؤسسات بشكل رئيسي للبقاء في عالم المنافسة من خلال تزويد المؤسسات بالوسائل الضرورية لتتحكم بمواردها القيمة وتنظم استخداماتها بصورة فاعلة، وإعادة انتاج مصادرها، وعلى الادارات العليا اعادة النظر في الأسلوب الإداري المتبع وبيئة العمل الاجتماعية والثقافية لتستطيع قياس مدى نجاحها. وقد اقترحت الدراسة عدة توصيات ومقترحات للتشجيع في دخول نظام ادارة المعرفة، والانفتاح على الثقافات الاخرى لتبادل الخبرات فيما بينها.

الكلمات المفتاحية : المعرفة - إدارة المعرفة - رأس المال المعرفي - الكويت

Abstract:

This paper aims at highlighting the importance of knowledge management (KM) as one of the principles of modern management in the world, showing its effect on the development of an organization and its staff, and checking the presence of a knowledge management system in Kuwaiti organizations. It also aims at assessing and examining the current situation of knowledge management in Kuwait and developing it to achieve the goals of organizational development, growth and competitiveness through increasing human and labor investment to achieve work effectiveness. Moreover, this paper seeks to study the relation of knowledge management to invention and development.

The sample for this study involved 42 Kuwaiti governmental organizations, and the population involved managers of the computer and administrative and human development administrations. The research tool is a five-scale questionnaire which discusses the following axes: the importance of knowledge and the diversity of its sources for the development of the performance of Kuwaiti organizations; the effect of organizational culture on the knowledge management system in Kuwaiti organizations; the sources of knowledge for knowledge capital on which the knowledge system in Kuwaiti organizations is based; the system used to compile, form and create new knowledge to assess it and transfer and share it in the public sector; the sources of enriching the knowledge management system in Kuwaiti organizations; the difficulties facing the implementation of the knowledge management system in Kuwaiti organizations; and the expected effects of the implementation of the knowledge management system in Kuwaiti organizations on developing the performance of Kuwaiti organizations.

إدارة المعرفة ورأس المال المعرفي فى المنظمات الكويتية
د/ أحمد صالح الاثري
د/مها محمد عقيل سيد علي
د / جاسم إبراهيم العمر

Results indicate that using the knowledge management system helps organizations continue in the competitive world through equipping organizations with the necessary means to control their valuable resources, regulate their uses effectively, and re-produce their sources. Top managements should reconsider the administrative system that they adopt, and the social and cultural environment of work so that they can assess their success. The researchers make several recommendations and suggestions for introducing the knowledge management system and open up to other cultures to exchange experiences with them.

Key Words: Knowledge – knowledge management – knowledge capital–Kuwait

المقدمة:

يعتبر عصرنا الحالي من اكثر العصور واسرعهم تغيرا، ويعود ذلك الي المنافسة الكبيرة بين المؤسسات والتعاون الاقتصادي العالمي والتطوير التكنولوجي المستمر وتغيير الأولويات وتوجهات وقيم المجتمعات، كما توصف الحياة الاقتصادية والاجتماعية حاليا بانها حياة متغيره بسرعه فائقة أيضا بسبب القوانين الجديدة التي تظهر بصورة يومية بسبب العولمة وظهور مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة إضافة الي تزايد حجم الاتحاد الأوربي (Ingrida and Zenona: 2015).

مشكلة البحث وتساؤلاته:

ان المعلومات ومجتمع المعرفة إضافة الي الاختراعات في كل القطاعات الحكومية والخاصة والصناعية والخدمية هي العامل الرئيسي لتطوير اقتصاد الدول. ولا يمكن تحقيق ذلك الا من خلال وجود عماله مؤهله بكفاءة عالية وتعتمد علي المعرفة بعملها إضافة الي التعاون المكثف بين مراكز الأبحاث وقطاعات العمل، والتشجيع المستمر للمؤسسات الحكومية والخاصة كافة والمراكز البحثية للخوض في الاختراعات امر مهم للبقاء في المنافسة العالمية والاستمرار بالعمل وتقديم الخدمات. ومن العوامل الإدارية المهمة والمؤثرة علي أداء المؤسسات الحكومية والخاصة هو نظام إدارة المعرفة والذي يمكن تعريفه بانه عباره عن العمليات المستمرة التي تقوم بها المنظمة لخلق معارف جديدة وتحديد مصادر المعارف الجديدة أيضا ومن ثم تقنينها وتوزيعها ومشاركتها بين العاملين (Demigha: 2015).

ان استخدام نظام إدارة المعرفة يساعد المؤسسات للبقاء في عالم المنافسة من خلال تزويد المؤسسات بالوسائل الضرورية لتتحكم بمواردها القيمة وتنظم استخداماتها بصورة فاعلة وإعادة انتاج مصادر تنافسية اكثر فاعليه أيضا تخلق قيمة مضافة لها. ان المعرفة أصبحت ملموسة يمكن خلقها واستخدامها وتوزيعها والمشاركة بها وبدا ينظر لها بانها نوع من الموارد المستخدمة بالمؤسسات الحكومية والخاصة، وعليه فان تحويل المعرفة الي سلعة اقتصادية يساعد كثيرا في خلق وتطوير عمليات الاختراع داخل المؤسسات (Ingrida and Zenona: 2015). ولذلك يحاول البحث الاجابة على التساؤلات التالية:

إدارة المعرفة ورأس المال المعرفي في المنظمات الكويتية

د/ أحمد صالح الاثري

د/مها محمد عقيل سيد علي

د / جاسم إبراهيم العمر

التساؤل الاول: ما أهمية المعرفة، وتنوع مصادرها لتطوير اداء المنظمات الكويتية بدولة الكويت؟

التساؤل الثاني: ما أثر ثقافة المنظمة على نظام ادارة المعرفة في المنظمات الكويتية بدولة الكويت؟

التساؤل الثالث: ما مصادر المعرفة لرأس المال المعرفي التي يبنون عليها نظام المعرفة في المنظمات الكويتية بدولة الكويت؟

التساؤل الرابع: ما النظام المستخدم في تجميع وتشكيل وخلق معارف جديدة لقياسها ونقل هذه المعارف، ومشاركتها في القطاع الحكومي بدولة الكويت؟

التساؤل الخامس: ما هي مصادر اثراء نظام إدارة المعرفة في المنظمات الكويتية بدولة الكويت؟

التساؤل السادس: ما هو أثر رأس المال المعرفي على العاملين والعمل في القطاع الحكومي بدولة الكويت؟

التساؤل السابع: هل هناك صعوبات واجهت تطبيق نظام إدارة المعرفة في المنظمات الكويتية بدولة الكويت؟

التساؤل الثامن: ما النتائج المتوقعة لأثر نظام إدارة المعرفة في تطوير اداء المنظمات الكويتية بدولة الكويت؟

مصطلحات البحث:

المعرفة - إدارة المعرفة - ورأس المال المعرفي:

المعرفة:

المعرفة مكونه من المعلومات والبيانات التي تساعد المؤسسات علي أداء أنشطتها بفاعليه وكفاءة وحل المشاكل وتساعدنا علي تكوين واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب إضافة الى التعليم والتعلم. من سياق المؤسسات تعتبر البيانات عباره عن سجلات مبعثره لأنشطة المؤسسة بينما المعلومات هي استخدام البيانات بصورة تعطيها معني يمكن استخدامه (Nakamori: 2004).

تعتمد معرفة المنظمات علي نوعين من المعرفة وهما المعرفة الواضحة والمفتوحة للجميع والمعرفة الصامتة، وتشير المعرفة الواضحة والمفتوحة الي المعرفة التي يمكن الحصول عليها من الكلمات والاحرف والرسومات والأرقام (Polanyi: 1966)، اما المعرفة الصامتة فتشير الي المعرفة الخاصة والشخصية والمحددة والتي يصعب تنظيمها ومشاركتها مع الاخرين (Nonaka: 1995) وهي تمثل الخبرات الشخصية غير المكتوبة.

صنف (Nonaka: 1995) المعرفة للمنظمات في اربع تصنيفات وهي معرفة التجارب، والمعرفة الروتينية، والمعرفة النظرية، والمعرفة المؤسسية. وتعتبر معرفة التجارب (تأتي من خلال مهارات وقدرات وخبرات العاملين) والمعرفة الروتينية (تأتي من خلال فهم العاملين لروتين العمل في المؤسسة وتنظيمها وثقافتها الداخليه) من المعارف الصامتة بينما تعتبر المعرفة المؤسسية والنظرية من (المعارف الواضحة والمفتوحة للجميع).

إدارة المعرفة:

ونظرا لان مبدأ ادارة المعرفة (KM) يعتبر من المبادئ الحديثة نسبيا في علم الإدارة فقد اختلف العديد من الباحثين في هذا المجال لتعريف وتفسير معني إدارة المعرفة (KM) وكانت غالبية هذه الاختلافات تفرق في التفرقة بين المعلومات والمعرفة والتي اثبت العديد من الباحثين انهما مختلفتين تماما، حيث انه ومن المعروف ان المعلومات هي عبارة عن أجزاء مركبة من البيانات الا ان المعرفة هي اكبر واشمل من ذلك فهي الاعتقادات والخبرات والتفسيرات التي تكونت من استخدام هذه المعلومات، كما انها تعتمد على الشخص ومبادئه ومعتقداته والتي تتأثر بالمشاركة والأحكام والسلوك والتصرفات. أما معرفة أو معارف المؤسسة فهي التي تكونت لدى العاملين من خلال العمل والتي يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء المؤسسة حيث كما يرى العديد من الباحثين ان تطور المؤسسة يحدث بشكل أسرع واقوي عندما تنتقل هذه الخبرات والمعارف من الشخص واحتكاره لها الي المؤسسة لتكون معلومات ومعارف عامة يمكن للعديد الاستفادة منها. وهذه المعرفة هي اساس اهتمام نظام ادارة المعرفة (KM) والتي تربط بين المعرفة واستغلال هذه المعارف لتقود المؤسسة الي التغيير. اي بمعنى آخر فهي تركز على الإنجازات وادارة التغيير.

ومما سبق يمكن تعريف ادارة المعرفة (KM) بانها وضع المعارف والخبرات والمهارات المكتسبة فى أيدي العاملين فى الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها (Ragsdale: 1999). أما (Garner: 1999) فقد عرفها بانها التعلم من الأخطاء، اما (Verespe: 1999) فهو يرى ادارة المعرفة بأنها إيجاد الطريقة التي تسهل عملية الحصول على حكمة ومعارف العاملين فى المؤسسة ومن ثم وضعها تحت تصرف الجميع.

وفي تعريف آخر لادارة المعرفة فهي عملية البحث وتحديد المعلومات المناسبه (الحصول على المعرفة) وتحويل المعارف الصامته الي معارف مفتوحة (نقل وخلق المعرفة) تنظيم وحفظ هذه المعارف (ذاكرة المؤسسة) توزيعها داخل المؤسسة (المشاركه بالمعارف) اتاحة الفرصة للعاملين لاسترجاع هذه المعارف (استرجاع المعرفة) استخدامها بشكل يخدم المنظمة (قوة المعرفة) (Ingrida and Zenona: 2015).

رأس المال المعرفي:

وهي عباره عن معرفة طريقة أداء العمل (Know-How) الناتجة عن الخبرات والمعلومات والمعارف والتعليم والمهارات التي يتمتع بها العاملين بالمنظمة، وعند البحث في الادبيات وجد العديد من التعاريف المشهورة والتي يمكن ان تعرف رأس المال المعرفي منها (Brooking:1997-Wiig:1997-Luthy:1998-Choo:2002-Sullivan: 2000) ولكن سيتم استخدام التعريف الشهير (Stewart:1994) والذي عرف رأس المال المعرفي بأنه المعرفة المنظمة والتي يمكن استخدامها لانتاج الثروة. من جانب آخر فقد تم تحديد ثلاث عناصر اساسيه لرأس المال المعرفي وهي الانسان - العلاقات - مصادر تنظيميه. (Stewart, 1997)

- الانسان: إدارة الموارد البشرية.
- العلاقات: التسويق والتواصل مع العملاء والموردين والشركاء والمنافسين.
- مصادر تنظيميه: هندسة العمليات وثقافة المنظمة والتكنولوجيا والاختراع.

اصبح رأس المال المعرفي مصدر مهم للمؤسسات الحكومية الكبيرة والبلديات والمقاطعات، وأحد اهم الامثله لذلك هي الدانمرك حيث بدأت (٢٦) منظمة حكومية لديهم بوضع وتطوير شعار خاص و رساله لرأس المال المعرفي منذ (١٠) سنوات مضت ومثال آخر هي بريطانيا والتي لها تجارب عديدة ومتطورة في قياس مساهمة رأس المال المعرفي علي اقتادها (Ingrida and Zenona: 2015). من جانب آخر فان تعامل المنظمات الحكومية والخاصة في ما يتعلق باستخدام نظام ادارة المعرفة يتم لتحقيق هدف عام وهو زيادة تفهم العاملين للمنظمة ومن ثم تطوير قطاعاتهم من خلال عمليات تعلم محددة مسبقا ولكن يكون الاختلاف بألية التطوير وأهدافها حيث ان القطاع الخاص من خلال عمليات الحصول علي المعرفة وخلقتها وتوزيعها ومشاركة العاملين بها يهدف الي دعم الاختراعات والحصول علي ميزة تنافسيه، في حين ان القطاع الحكومي يهدف من خلال استخدام إدارة المعرفة لزيادة الفاعلية وتقليل المصروفات وزيادة جودة الخدمات وذلك بسبب الضغوط الكبيرة علي الحكومات. ولكن يبقى الهدف الرئيسي هو تحقيق الفاعلية والكفاءة في العمل سواء للقطاع الخاص او الحكومي والعامل الرئيسي لتحقيق هذه الفاعليه هي دمج نظام إدارة المعرفة من رأس المال المعرفي، ان وجود نظام لإدارة المعرفة مع رأس المال المعرفي وتخزينه ومشاركته وبيعه او توزيعه للعاملين يساعد المنظمات الحكومية علي أداء مهامها بشكل أفضل وتقديم خدمات بجودة وفعالية عالية (Ingrida and Zenona: 2011).

علاقة إدارة المعرفة بالاختراعات:

لقد تم تداول ومناقشة هذه العلاقة بصورة كبيره في الادبيات المتعلقة بإدارة المعرفة حيث بينت الدراسات ان إدارة المعرفة هي عنصر أساسي تعتمد عليه المنظمات للأبداع والاختراع ومن اهم اهداف إدارة المعرفة هو الاختراع (Nonaka & Takechi: 1995- Yang: 2011) كما بينت الدراسات ان المنظمات التي تعتمد في اختراعاتها علي إدارة المعرفة تركز علي نوعين من النتائج الأول هو التركيز علي تحويل المعرفة من معرفة غير ملموسة الي معرفة ملموسة والثاني هو خلق المعرفة وتحويلها الي سلعة اقتصادية من خلال تطويعها للاختراعات (Skyrme: 2003). ان مصطلح الاختراع مرتبط مباشرة مع مصطلح الأنشطة، وان تطبيقات الاختراع تعتبر مهمة جدا للدول المتطورة وانشطتها التجارية وتبرز أهميتها من

إدارة المعرفة ورأس المال المعرفي فى المنظمات الكويتية د/ أحمد صالح الاثري

د/مها محمد عقيل سيد علي

د / جاسم إبراهيم العمر

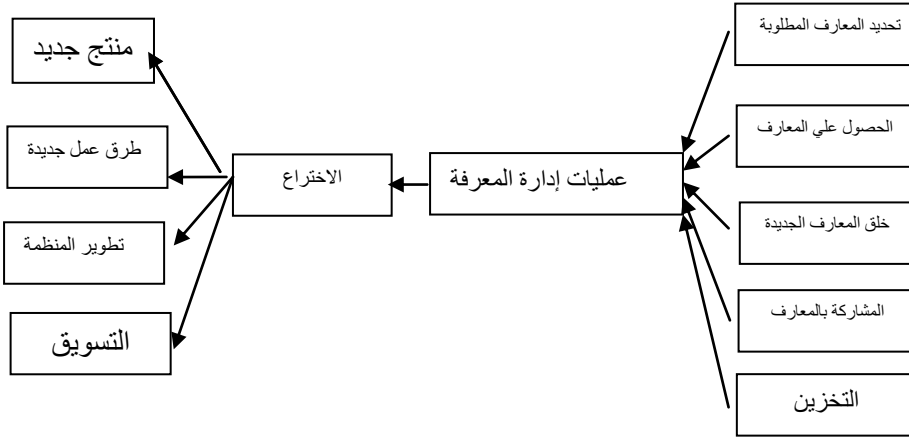
خلال مساهمتها في القيمة المضافة لصناعاتها ولمحافظتها علي مركزها في الأسواق العالمية واستمرارها في المنافسة. علي المنظمات استخدام المعارف الجديدة والطرق الإدارية الحديثة وحث العاملين فيها لاطهار ابداعاتهم الخلاقة ليس فقط لتحقيق الأرباح وانما لتطوير استراتيجياتها المستقبلية. ومن هذا المنطلق فان اقتصاديات المعرفة والتعليم المستمر والاختراع والابداع هم المحرك الرئيسي لاقتصاد الدول المتقدمة.

تطرق العديد من الباحثين لتعريف الاختراع حيث عرفه (West: 2002) هي الطرق المستحدثة أو الطرق المحدثه لانتاج وخلق وتزويد المنظمات بالخدمات الجديدة. أما (Harkema: 2003) فقط ربط بين المعرفة والاختراع حيث بينت ان الاختراع هو طريقة العمل عندما يتم الاستحواذ علي المعرفة ومشاركتها بين العاملين بهدف إيجاد معارف جديدة تستخدم لانتاج منتج جديد او تطوير منتج حالي. ان عملية الاختراع تمر بمراحل عديدة هي (المشاركة بالمعارف، خلق المعرفة، الاستحواذ عليها والحفاظ عليها والتعرف عليها وتطبيقها) وفي المرحلة الاولى في الرغبة في الاختراع فيتم تطبيق المعارف المتراكمة ويتم تحليل الموقف الحالي للمنظمة لمعرفة التحديات التي من الممكن ان تواجهها المنظمة كما يتم استخدام نتائج التحليل في اتخاذ القرار المناسب بخصوص المجالات التي يجب استخدام الاختراعات فيها وان مرحلة تكوين الأفكار تتمحور وبشكل مركز علي مشاركة المعارف والحصول عليها وخلق الجديد منها، حيث ان الاختراعات الجديدة وتقديمها تحتوي علي مخاطر كبيره لذلك نري ان العديد من الاختراعات الجديدة فقط القليل منها يصل الي مرحلة النجاح.

ان علاقة إدارة المعرفة بالاختراع يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي والذي يوضح العديد من النتائج التي يمكن التوصل اليها من خلال تطبيق إدارة المعرفة منها منتجات جديدة، طرق عمل جديدة للمنظمة وللتسويق (Ingrida and Zenona: 2015)

شكل (١) عمليات إدارة المعرفة وأنواع الاختراعات





أهداف ومنهجية الدراسة:

أن الهدف من وراء إعداد هذا البحث هو بيان أهمية إدارة المعرفة (Knowledge Management) كمبدأ من مبادئ الإدارة الحديثة في العالم وبيان أثره على تطور المنظمة والعاملين فيها ومن ثم والتحقق من مدى وجود نظام لإدارة المعرفة (KM) في مؤسسات الكويت العامة، كما ان هذا البحث يهدف الى قياس وفحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة في الكويت، وكيف من الممكن ان يتم تطوير هذا الواقع لتحقيق أهداف التطور والنمو والمنافسة للمنظمات من خلال زيادة الاستثمار بالبشر والعاملين لتحقيق فاعلية العمل خاصة إضافة الى دراسة علاقة إدارة المعرفة بالاختراع والتطوير، ثم تتطرق الدراسة الى وضع السبل والخطوات الكفيلة لتطبيق هذا النظام في هذه المؤسسات في حال عدم تواجده.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته من واقع ما ذكر في الادبيات المهمة بالموضوع ومن ثم تم تحديد عينة البحث لتكون (٤٢) مؤسسة حكومية في الكويت وكان مجتمع البحث هم مدراء إدارات الحاسب الالي وادارت التطوير الإداري والبشرى وتم توزيع الاستبيان عليهم حيث تم استرجاع (٣٨) استبانته وتم تحليلها لمطابقتها للشروط العلمية.

كان معيار اختيار مجتمع العينة هو حجم المؤسسة ووضعها المادي وأعتد الاختيار على النشرات الإحصائية المنشورة من قبل وزارة التخطيط في الكويت إضافة الى بعض دراسات الحالات التي اختيرت من المراجع المختصة بالمجال نفسه.

محتوي الدراسة:

تم تزويد عينة البحث بعدة عبارات أساسية وتم الطلب من المشاركين في الاستبيان توضيح مدى موافقتهم على تلك العبارات بواسطة مقياس ليكرز ذو الخمس خيارات.

أهمية البحث:

هناك العديد من الأسباب التي تجعل (KM) ادارة المعرفة ذات أهمية عالية لتطوير اداء المنظمة والأعمال كما تم توضيحها من قبل (ASTD: 1999) منها النقلة النوعية للمنظمات من الاعتماد على الصناعة الى الاعتماد على المعلومات والذي كان له أثر كبير على المنظمات والأفراد العاملين بها. وكان سبب الأهمية العالية للمعرفة هو اكتشاف العديد من المنظمات لحجم المعارف القيمة التي يفقدها المشروع مقارنة بالريح المادي حيث تثبت التطبيقات العملية لنظام (KM) بأنه أحد العناصر المهمة في كسب والاستفادة من هذه المعارف هي لتطوير المنظمة وتطوير خدماتها والابداع والاختراع من خلال توضيح أهمية العاملين وأهمية ما يحملون من معارف وخبرات. ان الهدف الاساسي من هذا الجزء هو معرفة مدى وجود من عدم وجود نظام لادارة المعرفة في المنظمات الكويتية.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الطحائية- الخالدي (٢٠١٥) التعرف على درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفيما إذا كان هناك فروق دالة إحصائياً في درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية. تكونت عينة من (٥١) عضو هيئة تدريس من كليتي التربية الرياضية في الجامعة الأردنية والجامعة الهاشمية، أجابوا على استبانة مكونة من (٣٥) فقرة تمثل أربعة مجالات أساسية في إدارة المعرفة، وهي تكوين وتوليد المعرفة، خزن وتنظيم المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة. وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار "ت"، وتحليل التباين الأحادي. وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية كانت مرتفعة بشكل عام. وفي الترتيب جاء مجال نقل ومشاركة المعرفة أولاً، تلاه مجال تطبيق المعرفة، فمجال عمليات خزن وتنظيم

المعرفة، واخيرا مجال تكوين وتوليد المعرفة. كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والتربية الأكاديمية.

اجرى المحاميد-عطا (٢٠١٣) دراسة للتعرف على أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الإبداع الفني والإداري في مؤسسات القطاع الصحي في محافظة معان. ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم تطوير استبانة خاصة ببناءً على أحدث الدراسات التي أجريت في الموضوع نفسه، وقد تم توزيع الاستبانة على (١٦١) طبيباً من العاملين في القطاع الصحي في محافظة معان، وتم استرجاع (١١٩) منها معبأة بالكامل، إذ تشكل ما مقداره تقريباً ٧٤٪ نسبة استرجاع، وتعد هذه النسبة مرتفعة لمثل هذا النوع من الدراسات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

* وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة المتعلقة بتوثيق المعرفة وتطبيقها في الإبداع الفني.

* وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة تطبيق المعرفة في الإبداع الإداري.

* وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري في الإبداع الفني.

وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات العملية.

في دراسة بيزان (٢٠١٠) حول إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية نحو رؤية مستقبلية لمواجهة التحديات ومخاطر المنافسة من اجل التميز، خصوصاً مع حلول سيادة اقتصاد المعلومات او الاقتصاد المبني على المعرفة، حيث لم يعد اكتتاز واكتسب المعلومات والمعرفة لوحده مجدياً.

فلدارة المعرفة دور رئيسي في تنمية واعداد القيادات الادارية وهي من القضايا التي تسعى اليها كل مؤسسات المجتمع سواء من القطاع العام او الخاص، من اجل توفير ميزة بالغة تمكنها من التنافس وتحقيق التميز وسط اقتصاد معلوماتي معلوم، مكنم التحدي لتوافر رأسمال فكري وطني.

وركزت الدراسة على أهم تحديات الاقتصاد المعلوماتي المعرفي في عصر الرقمية، الذي يحتم بدوره ضرورة الاهتمام بتنمية الرأسمال المعرفي الوطني بهدف تحسين الاداء المؤسسي، مع استشراف رؤية مستقبلية لمدى امكانية تطبيق برامج إدارة المعرفة لإعداد وتنمية قيادات ادارية قوية فعالة تسهم في الرفع من مستوى الاداء المؤسسي الذي سينعكس بطبيعة الحال على الاقتصاد الوطني.

فى دراسة (Taysum :2016) لبحوث ثقافية توعوية لقيادات الادارة التربوية من حملة الدكتوراه حول وضع الاستراتيجيات لتوجيه منظماتهم. شملت عينة البحث (٢٤) من القيادات التعليمية فى الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا، اباحات لحملة الدكتوراه لبناء رأس المال المعرفي، لتوجيه منظماتهم فى خط متواز مع ثقافة المجتمع مراعين فيه الجذور التاريخية، والدخل الاقتصادي المنخفض، التنوع العرقي والثقافي واللغوي.

اظهرت النتائج بعد التركيز على الحياة الداخلية، والمشاركة التنظيمية فى العمليات والممارسات من خلال الشبكات تمكين القيم المشتركة مثل الثقة والاحترام، ويمكن بالثقافة التنظيمية من تحويل الطموحات إلى حقائق موضوعية بمراعاة الحراك الاجتماعي والمشاركة المدنية.

فى دراسة(Khotbancha, W.& Others(2015) التى هدفت لدراسة الوضع الحالي ومشكلة إدارة المعرفة من مكتب منطقة خدمة التعليم الابتدائي من اجل تطوير نموذج إدارة المعرفة، لدراسة نجاح تنفيذ معرفة النظام الإداري.طبقت الدراسة على عدد (٢٥) فردا من المجموعة المستهدفة،وشملت اداة البحث على استبانة ، واستمارة مقابلة ،ونموذج قياسي لاختبار المعرفة.شملت نتائج البحث ثلاثة مراحل هى:١- نتائج من الوضع الحالي. ٢- مشاكل استخدام المعرفة فى المنظمة.٣ - مدى النجاح فى إدارة المعرفة لتطويرالجودة فى إدارة القطاع العام. وكانت مؤشرات النجاح بشكل عام على مستوى "عالي".

فى دراسة (zumrah (2015) حول تعزيز التدريب على جودة الخدمة. بأدلة من واقع القطاع العام الماليزى .حيث سلطت الضوء على دور وأهمية التدريب فى الارتقاء بجودة الخدمة. وقد اتبعت الدراسة المنهجية الاستقصائية حيث تم جمع البيانات من ثلاث مصادر هى العاملين فى مؤسسات القطاع العام فى ماليزيا الذين شاركوا فى برامج التدريب الإداري والمالي، ورؤسائهم، وزملائهم. واستخدمت طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية. وكشفت النتائج أن هناك علاقة بين جودة الاداء والتدريب وأن الإدارة فى القطاع العام بحاجة لتطبيق المعرفة المكتسبة الجديدة، والمهارات فى مكان العمل لما يعود بالتدريب على عائد استثماري مجزى للعاملين.

فى دراسة (Mikhaylov, S.& Fierro, I.(2015) حول استكشاف عملية تنمية المعارف الثقافية بين طلاب الإدارة الدولية فى بيئات تعليمية متعددة الثقافات للتحقق فى كيفية تطويرهم.أجريت دراسة تحليلية مقارنة لاربعة برامج فى الإدارة وإدارة الأعمال لمرحلة

البكالوريوس في مؤسسات التعليم العالي الدولية.طبق فيها مقابلات نوعية شبه منظمة مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والخدمات الطلابية المهنية (ن = ٩٥) من ٢٣ دولة. وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الأبعاد، يتناولت النتائج الدور الذي يلعبه رأس المال الاجتماعي في توليد المعرفة وتقاسمه في بيئة تعليمية متعددة الثقافات. فهو يساهم في فهم تطور المعرفة الثقافية في الشبكات الاجتماعية.

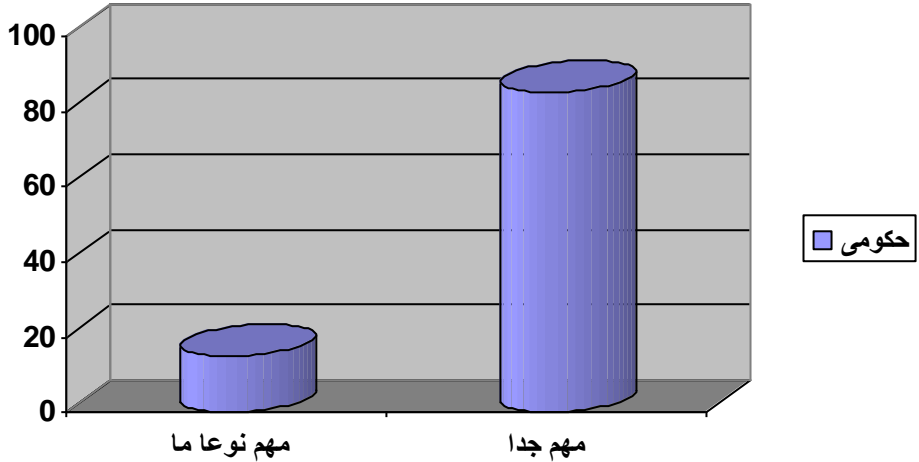
وفي دراسة (Mansoor (2015) حول النقلة النوعية للقيادة والتحديات في مدارس القطاع العام في باكستان. استندت الدراسة على الإصطلاحات التعليمية، وعلى نظم التعليم في باكستان والنفقة النوعية للمعلمين التي تركز على الفصول الدراسية للمتعلم، مستخدما اللغة الإنجليزية لغة تدريسية رئيسية. وكان أثر دور مدرء المدارس في هذه النقلة النوعية المتميزة دورا بارزا حيث بينت النتائج على تحسين اداء الرؤساء في ولاية البنجاب بباكستان، وأن البرامج التدريبية التي هدفت الى توعية المديرين باستراتيجيات الادارة الفعالة. وكانت أكبر التحديات التي واجهت المديرين قضايا البيئة والبنية التحتية والموارد البشرية وقضايا توظيف المعلمين، والتنظيم المدرسي والتحاق الطلاب بالمدارس وتدخل الأهل، والضغوط السياسية.

نتائج البحث والمناقشة:

التساؤل الاول: ما أهمية المعرفة، وتنوع مصادرها لتطوير اداء المنظمات الكويتية بدولة الكويت؟

تم سؤال أفراد العينة عن مدى أهمية المعرفة لمنظماتهم، ومن خلال الاجابة تبين ان الغالبية ترى ان المعرفة ذات أهمية كبيرة لتنمية وتطوير منظماتهم فى حين ان ١٥% من العينة ترى انهم مهمة نوعا ما كما يوضحه الشكل (٢).

شكل (٢) أهمية ادارة المعرفة لتطوير اداء المنظمة
تنوع وأهمية مصادر المعرفة



ان اعتبار المعرفة ذات أهمية ليس بالنتيجة المهمة ولكن جمع وتشكيل وتخزين هذه المعارف ومن ثم اتخاذ إجراءات او قرارات بناء على هذه المعارف هو الأهم كما بين **Sweiby (1997)** فأن المعرفة لن يكون لها معنى الا فى ضل استخدامها. من هذا المنطلق فأن أهمية المعرفة تظهر من خلال استغلالها فى القرارات التنموية للمنظمة، ومن الممكن الحصول على هذه المعارف والمكونة من مجموعة من المعلومات والتي تكونت من خلال العمل بالمنظمة من خلال التواصل الاجتماعي والاتصال والتي تكون ذات قيمة لتطور المنظمة.

تم سؤال العينة لتحديد مدى أهمية مصادر المعرفة لمنظماتهم ولنظام (KM) الخاص بهم، حيث اتفق إجمالي العينة على أهمية المعارف الخاصة بالعاملين والمعرفة الناتجة عن اللوائح والنظم الداخليه للمنظمة كمصدر رئيسي لنظام (KM) لديهم كما يوضحه الجدول (1). بينما ٤٦% يرون ان معرفة المتعاملين مع المنظمة هى الاهم فى حين ان ٣٨% يرون ان معرفة الشركات والجهات التى تتعامل معها المنظمة هى الأهم.

جدول (١) أهمية مصادر المعرفة

مصادر المعرفة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	المجموع
---------------	-------	-----------	----------	---------

المعارف الشخصية للعاملين.	%٨٠	%٢٠	-	%١٠٠
معرفة المتعاملين مع المنظمة.	%٤٦	%٤٤	%١٠	%١٠٠
معرفة الشركات والجهات التي تتعامل معها المنظمة.	%٣٨	%٣٤	%٢٨	%١٠٠
المعرفة الناتجة عن اللوائح والنظم الداخليه.	%٩٠	%١٠	-	%١٠٠

من خلال التحليل السابق يتضح ان القطاع الحكومي يعتبر متأخرا نوعا ما فيما يتعلق بنظام (KM) ويعود ذلك الى عدم تنوع مصادر المعرفة التي يعتمد عليها لنظام المعرفة لديه، وهذا ما يؤيده (Coate (1999) الذى أفاد بأن نظام (KM) يجب ان تتنوع مصادره حتي يؤتي ثماره المرجوة.

التساؤل الثانى: ما اثر ثقافة المنظمة على نظام ادارة المعرفة في المنظمات الكويتيه بدولة الكويت ؟

يعرف نظام المعرفة بأنه عبارة عن إيجاد الطرق والسبل التي تسهل عملية اقتناص وجمع حكمة العاملين فى المنظمة (خبراتهم التي بنيت عبر سنوات الحياة والعمل). وهذا يعنى المشاركة فى الخبرات والمعارف من أساسيات عمل نظام ادارة المعرفة. فى هذا السياق سئل افراد العينة لتوضيح الصورة التي ينظر بها العاملين الى معارفهم وخبراتهم المكتسبة. تبين الاجابة على هذا السؤال ام ٧٠% من القطاع الحكومي يرون المعارف والخبرات هي مصدر قوة العاملين بالمنظمة ، بينما ٧٥% من القطاع الحكومي يرون ان المعارف والخبرات من املاك العاملين الشخصية، و ٦٠% يرون انه لا يوجد ما يجبر العاملين لمشاركة خبراتهم ومعارفهم مع الاخرين كما ان ٧٦% من القطاع الحكومي يرون ان المحافظة علي المعارف والخبرات اساس بقاء العاملين بالمنظمة وترقيتهم، في حين ان ٤٥% يرون ان معارفهم وخبراتهم اكتسبوها من خلال العمل بالمنظمة وهي ملكا لها، في حين ان ٤٢% يرون ان نجاحهم في العمل نابع من توافر نظام وثقافة ادارة المعرفة بالمنظمة.

مما سبق ومن خلال نظرة العاملين للمعرفة يتبين مدي صعوبة إيجاد نظام لادارة المعرفة فى المنظمات الكويتية (جدول ٢) وهذا يتماشى مع ما ذكره (Zack (1999) والذى بين ان أهم عائق لبناء نظام إدارة المعرفة هو نظرة العاملين للمعرفة على أساس انها قوة وملكية

شخصية، ففي غالبية بيئات العمل نجد ان العاملين يرون المعرفة كقوة بالمحافظة عليها يحافظون على مراكزهم ووظائفهم مما يجعل نسبة نجاح نظام المعرفة في حال انشاءه ضعيفة جداً، وللتخلص من هذه النظرة يجب على المنظمة ان تخلق بيئة وثقافة سليمة خاصة بها تساعد على تبادل الخبرات والمعارف بجو صحي وبصورة مقبولة من الجميع كما (Schwarzwalder: 1999)، أما Zack 1999 فقد بين ان اهم عامل للتخلص من مثل هذه التوجهات هو دعم الادارة العليا لمثل هذا النظام وان تكون قدوة في نقل تجاربها وخبراتها للعاملين، كما بين ايضا ان كثير من المنظمات التي نجحت في تطبيق نظامها بدأت في اقسام معينه والتي كانت فيها بيئة سليمة وعمالة متفتحة وقابلة لنقل المعارف والخبرات.(الطحاينة - الخالدي: 2015).

جدول (٢) ثقافة المنظمة لنظام لادارة المعرفة

المجموع	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	
100%	10%	20%	70%	المعارف والخبرات هي مصدر قوة العاملين بالمنظمة.
100%	12%	13%	75%	المعارف والخبرات من املاك العاملين الشخصية.
100%	25%	15%	60%	لا يوجد ما يجبر العاملين لمشاركة خبراتهم ومعارفهم مع الاخرين.
100%	10%	14%	76%	المحافظة علي المعارف والخبرات اساس بقاء العاملين بالمنظمة وترقيتهم.
100%	70%	30%	20%	ثقافة المنظمة تساعد العاملين على تبادل الخبرات والمشاركة بالمعارف.
100%	35%	20%	45%	يرى العاملين ان معارفهم وخبراتهم اكتسبوها من خلال العمل بالمنظمة وهي ملكا لها.
100%	36%	22%	42%	يرى العاملين ان تجاههم في العمل تابع من نوافر نظام وثقافة ادارة المعرفة بالمنظمة.

في هذا السياق يجب على الإدارة الكويتية ان تشجع العاملين على التفكير بالعاملين الاخرين والذين من الممكن ان ينمو ويتطوروا في حال نقل المعارف والخبرات إليهم ومن ثم ينمو المنظمة ويطوروها، كما يجب عليهم النظر الى الإدارات التي لها أهداف متشابهة ومن ثم

تشجيع العاملين في هذه الإدارات للمشاركة في المعارف والخبرات لتكون نواة لهذا النظام. من جانب آخر يجب بناء ثقافة جديدة حيث يتقبل فيها العاملين نقل معارفهم وخبراتهم لغيرهم بصورة متبادلة وثيقة تامة لا يشوبها شائب، كم يجب ايضا ان تحدد الادارة العاملين الذين يجب ان تنقل معارفهم وخبراتهم قبل ان يتركوا العمل لاي سبب كان، حيث انه ومن المعتاد ان الموظف الذي يترك العمل يتركه مع خبراته ومعرفته وعلى من يلية ان يبدأ من الصفر. ان البيئة التي تساعد على نقل الخبرات والمعارف وتمنع الموظف من اخذ كل خبراته ومعارفه معه عند انتقاله او استقالته ستكون بيئة توفر ارباح مضاعفة للمنظمة (ASTD: 1999), Harkema, S. (2003).

التساؤل الثالث: ما مصادر المعرفة لرأس المال المعرفي التي يبنون عليها نظام المعرفة في المنظمات الكويتية بدولة الكويت؟

جدول (٣) مصادر المعرفة

المجموع	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	
الانسا.	%١٠٠	%٥	%٨٠	
العلاقات.	%١٠٠	%٢٥	%١٣	%٦٢
المصادر التنظيمية.	%١٠٠	%٢٩	%١٣	%٥٨
قياس الاداء والتجارب الفاشلة.	%١٠٠	%٣٤	%٢١	%٤٥
موقع المنظمة علي الشبكة العنكبوتية.	%١٠٠	%٣٠	%١٠	%٦٠
المؤتمرات والمجلات والنشرات الداخلية.	%١٠٠		%١٤	%٨٦
الموزعين والمستهلكين والمراجعين.	%١٠٠	%٣٥	%٢٥	%٤٠

تم توجيه سؤال لافراد العينة حول مصادر المعرفة لرأس المال المعرفي التي يبنون عليها نظام المعرفة الخاص بهم. أفاد غالبية العينة ان اهم مصدر للمعرفة لديهم هو المؤتمرات والنشرات الداخلية (جدول ٣)، بالإضافة الى ان ٨٠% من القطاع الحكومي يستخدمون معارف

إدارة المعرفة ورأس المال المعرفي فى المنظمات الكويتية

د/ أحمد صالح الاثري

د/مها محمد عقيل سيد علي

د / جاسم إبراهيم العمر

الانسان كمصدر اساسي لهم في حين ان ٦٢% من العينة يرون أهمية العلاقات كمصدر من مصادر المعرفة لنظام ادارة المعرفة لديهم. و ٦٠% من القطاع الحكومي و ٤٦% يرون ان موقع المنظمة علي الشبكة العنكبوتية كمصدر من مصادر المعرفة والخبرة، في حين ان ٥٨% يرون ان المصادر التنظيمية فى احد مصادر المعرفة لرأس المال المعرفي و ٤٥% فقط تعتمد علي قياس الاداء.

ان التحليل السابق يبين ان مصادر رأس المال المعرفي الرئيسية المستخدمة والتي يعتمد عليها نظام (KM) لم تتبوأ المراكز الاولي ماعدا الانسان الذى جاء بالمركز الثاني يليه العلاقات بالمركز الثالث والمصادر التنظيمية بالمركز الخامس فى حين ان معارف الموزعين والمستهلكين والمراجعين جاءت بالمركز الاخير. وكما تم توضيحه سابقا فان نظام ادارة المعرفة يجب ان لا يعتمد على مصدر واحد سواء داخلي أو خارجي. في هذا السياق، بين **Coates** (1999) ان مصادر المعرفة يجب ان تتنوع وتشمل شبكة المعارف والخبرات على الموزعين والمستهلكين والمراجعين ومزودين الخدمة او المواد الأولية والمجتمع والجمعيات العامة والجهات الحكومية وإضافة الى أي مصدر آخر متوفر. من جانب آخر يري **Garner** (1999) ان نظام المعرفة والخبرة هو عبارة عن قياس الاداء والتعلم من الأخطاء فى العمل والتجارب الفاشلة ولكن هذه النقطة تحظى باهتمام ضئيل جدا من المنظمات الكويتية.

التساؤل الرابع: ما النظام المستخدم فى تجميع وتشكيل وخلق معارف جديدة لقياسها ونقل هذه المعارف، ومشاركتها فى القطاع الحكومى بدولة الكويت؟

لقد وضحت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير: (ASTD: 1999) فى تقريرها عن ادارة المعرفة بأنه يجب ان يقع تحت المصنفات التالية:

- تشكيل وتخزين المعارف التي تساعد على التطوير.
- قياس القيمة المالية للمعارف.
- تسهيل عملية انتقال المعارف والخبرات.
- إيجاد بيئة تساعد على المشاركة في المعارف والخبرات.

ولمعرفة أي تصنيف يقع نظام ادارة المعرفة في دولة الكويت، سئل افراد العينة عن النظام المستخدم في تجميع وتشكيل وخلق معارف جديدة ومن ثم قياس ونقل هذه المعارف، حيث افاد ٤٠% من العينة ان النشرات والمجلات الداخلية هي أهم وسيلة مستخدمة في عملية تسهيل نقل تبادل المعارف والخبرات، بينما تأتي اللوائح والقوانين بالمركز الثاني بنسبة ٣٥% والانترنت بالمركز الثالث بنسبة ٢٠% في حين ان ٥% من العينة يستخدم الإنترنت كوسيلة مهمة في نقل وتبادل المعارف (جدول ٤). وهوما يتفق مع نتائج دراسة المحاميد - عطا (٢٠١٣).

جدول (٤)

الوسائل المستخدمة في الحصول علي المعارف وتخزينها ومشاركتها
في القطاع الحكومي

الوسيلة	نسبة الاستخدام
النشرات الداخلية والمجلات.	٤٠%
الانترنت.	٢٠%
الانترنت والبرامج الحاسوبية.	٥%
اللوائح والقوانين.	٣٥%

ان اهم نقطة متعلقة بنظام ادارة المعرفة هو عملية تشكيل المعارف والخبرات ومن ثم وضع هذه المعارف تحت تصرف العاملين المحتاجين لها في الوقت والشكل المناسب، ومن هذا المنطلق فان برامج الكمبيوتر (الانترنت) المعدة لذلك تعتبر من أهم الوسائل التي تسهل عملية تشكيل الخبرات والمعارف وتساعد بشكل كبير علي سرعة اتخاذ القرار الصحيح وليس المجلات التي تستهلك وقت كبير في عملية تحليل المعلومات الواردة فيها ومن ثم عرضها بشكل واحد وقد

إدارة المعرفة ورأس المال المعرفي في المنظمات الكويتية

د/ أحمد صالح الاثري

د/مها محمد عقيل سيد علي

د / جاسم إبراهيم العمر

يكون الوقت غير مناسب ايضا لعرضها إضافة الى ان العودة اليها في حال الحاجة لها تكون اصعب في التذكر او الحصول عليها.

التساؤل الخامس: ما هي مصادر اثناء نظام إدارة المعرفة في المنظمات الكويتية بدولة الكويت ؟

تم توجيه سؤال لافراد العينة حول اثناء مصادر المعرفة، وتمركزت اجابات العينة حول استخدام النشرات والمجلات كأهم وسيلة في تسهيل نقل تبادل المعارف والخبرات في المنظمات الكويتية تم سؤال افراد العينة عن اهم مدخلات العاملين لنظام ادارة المعرفة الخاص بالمنظمة، حيث بينت الاجابة ان ٧٦% من العينة يستخدمون النظام لتسجيل أعمال المنظمة اليومية و ٧٠% منهم يستخدمونها لتسجيل الأداء بينما ٣٥% لتسجيل معلومات عن مزود الخدمة او المواد الاولية في حين ان ٣١% يستخدمونها لتسجيل معلومات المستهلكين والعملاء و ٢٤% لتسجيل الاخطاء والخبرات الفاشلة و ٢٠% فقط يستخدمونها لتسجيل الافكار الجديدة بشكل كبير جدا. (جدول ٥). ويتفق مع وجهة نظر (Taysum, A.(2016).

جدول (٥) مشاركة العاملين في إثراء نظام إدارة المعرفة

الاجابات	بشكل كبير	بشكل معقول	بشكل قليل	المجموع
الافكار الجديدة في العمل.	٢٠%	٢٢%	٥٨%	١٠٠%
الاطفاء والخبرات الفاشلة.	٢٤%	٣٠%	٤٦%	١٠٠%

معلومات عن العملاء والمستهلكين.	%٣١	%٤٤	%٢٥	%١٠٠
معلومات عن مزود الخدمة او المواد الاولية.	%٣٥	%٤٠	%٢٥	%١٠٠
تسجيل اعمال المنظمة اليومية.	%٧٠	%٢٥	%٥	%١٠٠
تسجيل اداء المنظمة.	%٧٦	%١٤	%١٠	%١٠٠

التساؤل السادس: ما هو أثر رأس المال المعرفي على العاملين والعمل في القطاع الحكومي بدولة الكويت؟

ان أكبر أثر لنظام ادارة المعرفة ورأس المال المعرفي على العاملين والعمل في القطاع الحكومي كما بينه ٧٥% من أفراد العينة هو المساهمة في عملية إيجاد أو اختراع خدمات جديدة والابداع في العمل وهذا يتماشى مع ما توصل اليه كل من (Nonaka & Takechi: 1995- Yang: 2011) وجاء في المركز الثاني كل من تشجيع العمل الجماعي بنسبة ٦٠% في حين ان اثره علي الانتاجية جاء بنسبة ٥٥% واثره علي الرضاء الوظيفي بنسبة ٤٥% في حين ان اثره علي معنويات العاملين حقق نسبة ٣٥% (جدول ٦). وهو ما يتفق مع دراسة (Khotbancha, W. & Others (2015).

جدول (٦) اثر رأس المال المعرفي علي المنظمة

المجموع	أوافق	غير متأكد	لا أوافق
معنويات العاملين.	%٣٥	%٢٠	%٤٥
الإبداع في العمل.	%٦٠	%١٥	%٢٥
الإنتاجية.	%٥٥	%٢٠	%٢٥
الرضاء الوظيفي.	%٤٥	%٢٠	%٣٥
المردود المادي.	%١٠	%٣٠	%٦٠
ابتكار منتج جديد او خدمة.	%٧٥	%٢٥	
تطوير النظام التدريبي.	%٣٠	%٢٥	%٤٥
العمل الجماعي.	%٦٠	%١٥	%٢٥

التساؤل السابع: هل هناك صعوبات واجهت تطبيق نظام إدارة المعرفة في المنظمات الكويتية بدولة الكويت؟

تركزت اجابات العينة حول اهم الصعوبات التي واجهتهم وتتركز في تغيير ثقافة العاملين وملكيتهم للمعرفة وسلوكياتهم حتى يتقبلوا عملية المشاركة في المعارف والخبرات فيما بينهم وقياس قيمة رأس المال المعرفي ونتائج نقل هذه الخبرات على العمل وتحديد نوع المعارف والخبرات المطلوب الحصول عليها وتخزينها وادارتها ومشاركتها وتحديد العائد من الاستثمار علي الوسائل المستخدمة في ادارة المعرفة تعتبر من اهم العوائق والصعوبات التي تواجه نظام ادارة المعرفة في الكويت. هذا وتتماشى هذه النتيجة مع الدراسة التي أعدها كل من **Erns & Young (1997) – Sullivan P.H. (2000)** والتي بينت ان اهم العوائق التي تواجه نظام ادارة المعرفة في المؤسسات الأمريكية هي خلق بيئة تسهل عملية المشاركة في الخبرات وقياس وجودة المعارف والخبرات اضافة الى المبالغ المصروفة على النظام. جدول (٧) يوضح ذلك :

جدول (٧) صعوبات تطبيق نظام إدارة المعرفة في المنظمات الكويتية

المجموع	بشكل معقول	بشكل عالي	بشكل عالي جدا	الصعوبات
١٠٠%	٣%	١٠%	٩٧%	تغيير ثقافة العاملين وملكيتهم للمعرفة.
١٠٠%	٠%	١٥%	٨٥%	قياس قيمة رأس المال المعرفي.
١٠٠%	٥%	١٥%	٨٠%	تحديد نوع المعارف والخبرات المطلوب الحصول عليها وتخزينها وادارتها ومشاركتها.
١٠٠%	٠%	٢٥%	٧٥%	العائد من الاستثمار علي الوسائل المستخدمة في ادارة المعرفة.

التساؤل الثامن: ما النتائج المتوقعة لدور نظام إدارة المعرفة في تطوير اداء المنظمات الكويتية بدولة الكويت؟

ان اهم الآثار التطويرية لدور نظام إدارة المعرفة في المنظمات الكويتية كما يرى ٨٥% من العينة هي تشجيع العمل الجماعي في حين ان ٨٢% من العينة يرون ان نظام ادارة المعرفة

يساهم في بناء نظام عمل جديد بناء على المعارف الجديدة و ٨٠% من العينة يرون اثرها على الابداع والابتكار و ٧٥% يرون اثرها التطويري علي الاثار المباشرة علي تطوير العاملين وتطوير ادائهم في حين ان ٧٠% يرون اثرها التطويري علي تطبيق انظمة الجودة العالمية واستخدام نظام نقاط الجودة (Benchmarking) لمعرفة وضعهم مقارنة بالمؤسسات الأخرى و ٦٠% من العينة يرون اثر نظام ادارة المعرفة علي بناء المنظمة التعليمية ومنظمة التعلم يظهر فى الجدول (٨) وهذه النتائج تتماشى مع ما توصل اليه ايضا كل من (Yang: 2011- Nonaka&Takechi: 1995، من وجهة نظر Verespej (1999) فإنه ليس لديه أي شك من اهمية نظام ادارة المعرفة لتطور المنظمة ونموها، ولكن اذا كانت المنظمة تنوى بصدق المضي فى طريق التنمية يجب علي الإدارة النظر فى الأسلوب الإداري المتبع وبيئة العمل الاجتماعية والثقافية لتري هل هي تسير فى الطريق الصحيح ام لاوهو مايتفق مع دراسة- بيزان: (2010).

جدول (٨) نظام إدارة المعرفة ودوره في تطوير اداء المنظمات الكويتية

المجموع	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	
١٠٠%	١٠%	١٥%	٧٥%	الاثار المباشرة علي تطوير العاملين وتطوير ادائهم.
١٠٠%	٨%	١٠%	٨٢%	بناء نظام عمل جديد بناء على المعارف الجديدة.
١٠٠%	١٧%	١٣%	٧٠%	تطبيق انظمة الجودة العالمية.
١٠٠%	٥%	١٠%	٨٥%	العمل الجماعي.
١٠٠%	٥%	٣٥%	٦٠%	بناء المنظمة التعليمية ومنظمة التعلم.
١٠٠%	٠%	٢٠%	٨٠%	الابداع والاختراع.

المقترحات والتوصيات

- وضع الاستراتيجيات والسياسات لعملية نقل المعرفة ما بين الإدارات والاقسام داخل المؤسسة.

إدارة المعرفة ورأس المال المعرفي فى المنظمات الكويتية

د/ أحمد صالح الاثري

د/مها محمد عقيل سيد علي

د / جاسم إبراهيم العمر

-
- نشر الوعي بمفهوم المعرفة وأهمية تبادل وتشارك المعرفة بين افراد المؤسسة والتي من شأنها تطوير المؤسسة بشكل عام، وتطوير الافراد بشكل خاص.
 - أهمية تبادل خبرات الادارة العليا للمؤسسات والشركات على نظم إدارة المعرفة الناجحة لتحديد الادوار والمسئوليات الخاصة لتلك للأفراد والاقسام.
 - تشكيل فريق عمل دائم من الخبراء في مجال ادارة المعرفة ونظم المعلومات لتدريب العاملين، وحل المشكلات الناجمة عن التطبيق أولاً بأول.
 - عمل أنشطة وفعاليات غير رسمية ما بين العاملين داخل المؤسسة لبناء الثقة وتطوير العلاقات الاجتماعية.
 - تفعيل البنية التحتية التكنولوجية والتحديث المستمر للمعرفة الضمنية والصريحة لتسهيل الوصول اليها.
 - تفعيل أدوات التواصل الاجتماعية داخل المؤسسة.

المراجع :

اولاً: المراجع العربية :

- بيزان،حنان-الصادق (٢٠١٠). إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية، نحو رؤية مستقبلية، (٢٢).

- www.journal.cybrarians.org

- عبد عبد الله، خالدة. إستراتيجية إدارة المعرفة، المعرفة الصريحة، المعرفة الكامنة، مجلة كلية الاداب، (٩٩) .

- <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltex&ald9>

-الطحائنة، زياد لطفي- الخالدي، حسن محمد (٢٠١٥). تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، دراسات، العلوم التربوية، المجلد (٤٢)٢، الجامعة الاردنية، عمان.

-المحاميد،سعود محمد- عطا، بني عطا (٢٠١٣).أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الإبداع الفني والإداري. دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع الصحي في محافظة معان، مجلس النشر العلمي، المجلة العربية للعلوم الادارية، (٢٠)٣، جامعة الكويت.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

إدارة المعرفة ورأس المال المعرفي فى المنظمات الكويتية د/ أحمد صالح الاثري

د/مها محمد عقيل سيد علي

د / جاسم إبراهيم العمر

-
- ASTD (1999) .Trends in Workplace Learning: Knowledge Management, American Society for Training and Development, ASTD research, Alexandria, VA
 - www.ASTD.com.
 - Balla,H. & Andrew (1999).Knowledge Management Comes of Age, Inform Journal. (13) 7, pp. 22-29.
 - Berger & Luckmann, (1966) .The Social Construction of Reality, Doubleday, Garden City, NY.
 - Brooking. A. (1997) .Intellectual Capital, International Thomson Business Press.
 - Caotes, F. (1999). Research Technology Management, (42) 4, pp. 6-7.
 - Choo. C. & Bontis. N. (2002). The Strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Oxford University press.
 - Demigha,S. (2009). A Data Warehouse System to help assist Breast Cancer Screening in Diagnosis Education and Research, IEEE SCA the second international conference on Computer Science and its Applications. PP1-6.South Korea.
 - Drucker, P. (1993) .Post Capitalist Society, Butterworth Heinemann, Oxford. Ernst ,& Young ,

- Executive Perspectives of Knowledge in the Organisation, (1997). Centre for Business Intelligence, ASTD research, Alexandria, VA.
- Garner, (1999) .Knowledge Management, Computer World. (33) 32, pp. 50-51.
- Gore, G. (1999).Knowledge Management the Way Forward, Total Quality Management, (10) 4/5, pp. 554-560.
- Harkema, S. (2003). A complex adaptive perspective on learning within innovation projects (online) The leaning organization(10).6,pp.340-346.
- <http://www.emeraldinsight.com>.
- Ingrida ,G. & Zenona, A. (2015). Impact of Knowlede Management Processes on the Creation of Innovation' 16 European Conference on Knowlede Management, University of Udine. Italy. PP.321-329.
- Kirrane, (1999). Association Management. (51) 8, pp. 31-40.
- Lim, K. Ahmed, P. & Zairi, M. (1999). Total Quality Management Journal (10) 4/5, pp. 615-621.
- Khotbancha, W.; Chantarasombat, C.& Sriampai, A. (2015). Development of a Knowledge Management Model for the Development of a Quality Public Sector Management System for the Office of the Primary Educational Service Area, International Journal of Educational Administration and Policy Studies, (7)2, p39-46. EJ: 1075840.

-
- Luthy D. H. (1998). Intellectual capital and its measurement, Asian Pacific interdisciplinary research in Accounting Conference. Osaka- Japan.
 - Meyer, & Zack, (1996).The Design of Information Products, Sloan Management Review, (37)2, p. 47.
 - Mansoor, Z. (2015).The Paradigm Shift: Leadership Challenges in the Public Sector Schools in Pakistan, Journal of Education and Practice, (6) 19, p203-211 : EJ1079537.
 - Mikhaylov, S.& Fierro, I.(2015). Social Capital and Global Mindset, Journal of International Education in Business, (8) 1, p59-75. EJ1059433.
 - Nakamori, Y. &Takagi, M. (2004). Technology Creation based on Knowledge Science. First International Symposium on Knowledge Management for Strategic Creation of Technology, Japan, Pp96-104.
 - Nonaka, I. Takeuchi .(1995) .The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York: Oxford University Press.
 - Polanyi M. (1966). The Tacit Dimension, London Routledge University of Chicago Press.
 - Ragsdale, (1999).Knowledge Management Key to Business, Computer Dealer News, (15) 32, p. 32.

- Schwarzwalder, (1999). Librarians as Knowledge Management Agents". Econtent, (22) 4, pp. 63-65.
- Skyrme, D. (2003). Knowledge Management: making sense of an oxymoron. (Online) ---<http://WWW.Skyrme.com/insights/22km.htm>.
- Stewart T.A. (1994). Intellectual Capital: The Wealth of Organizations. Currency.
- Stewart T.A. (1997) .Intellectual Capital: The Wealth of Organizations, New York, Doubleday Publishing Group.
- Sullivan P.H. (2000) .Value Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value, Wiley.
- Sweiby (1997) .The New Organisation Wealth; Managing and Measuring knowledge Based Assets, Berrett-Koeller, San Francisco.
- Taysum, A.(2016).Educational Leaders' Doctoral Research That Informed Strategies to Steer Their Organizations towards Cultural Alignment, Educational Management Administration & Leadership, (44)2, p281-300. : EJ1092739
- Verspej,(1999).Knowledge Management System or Culture?. Industry Week,(24815), p. 20.
- West, M.A. (2002).Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work group, applied psychology: an international review, (51) pp.355-424.

إدارة المعرفة ورأس المال المعرفي فى المنظمات الكويتية

د/ أحمد صالح الاثري

د/مها محمد عقيل سيد علي

د / جاسم إبراهيم العمر

-
- Wiig K.M. (1997). Integration intellectual capital and knowledge management, Long range planning, (30) 3. Pp.399-405.
 - Zack, M. (1999).Developing a Knowledge Strategy, California Management Review, (41) 3, pp. 125-145.
 - Zumrah, A. (2015). How to Enhance the Impact of Training on Service Quality? Evidence from Malaysian Public Sector Context, *Journal of Workplace Learning*, (27) 7, p514-529: EJ: 1073332.