

أثر تطبيقات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي في
مؤسسات القطاع العام في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين

إعداد

سعيد بن خليفة بن علي الطويرشي

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة التربية (القيادة)

كلية التربية

الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

ديسمبر ٢٠٢١ م

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيقات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في أداء مؤسسات القطاع العام الاستراتيجي في سلطنة عُمان، وفقاً لوجهات نظر الإداريين، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات. شملت العينة التي طبقت عليها الدراسة (٣٦٢) إدارياً من العاملين بوزارة العمل خلال العام ٢٠٢٠م، واستخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وأظهرت النتائج أنه يوجد تأثير عالٍ لتطبيقات إدارة المعرفة بجميع عملياتها الأساسية (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) على مستوى التعلم والنمو ومستوى العمليات في مؤسسات القطاع العام في سلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين رافضة بذلك الفرضيتين الأولى والثانية، فيما توصلت كذلك إلى أنه يوجد تأثير عالٍ للتعلم التنظيمي بأبعاده (البعد الاستراتيجي، البعد الثقافي، البعد التنظيمي) على مستوى التعلم والنمو، ومستوى العمليات، ومستوى الزبائن في مؤسسات القطاع العام في سلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين. وبذلك خرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: أن تبدأ وزارة العمل في وضع استراتيجية مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بما يتفق وسياساتها، والسياسة العامة لاستراتيجية عمان ٢٠٤٠م، بالإضافة إلى ضرورة التوجه السريع نحو الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل الوزارة لتحقيق الجودة في الخدمات المقدمة كافةً، للمستفيدين، والاهتمام بإنشاء قسم خاص يُعنى بعمليات إدارة المعرفة بالوزارة وتنمية ثقافة التعلم التنظيمي، كما أوصت الدراسة باعتماد هيكل تنظيمي مرن والاهتمام به تشجيعاً على فتح قنوات الاتصالات بين مختلف المستويات الوظيفية لتبادل الأفكار الإبداعية.

ABSTRACT

This study explored to identify the extent of the impact of knowledge management applications and organizational learning on the strategic performance of public sector in Sultanate of Oman, according to the views of its employees, and to answer the study's questions, the researcher used the descriptive survey approach, and the questionnaire was used as a tool to collect the data. The sample to which the study was applied included (362) employees at the Ministry of Labor during the year 2020, and the researcher used a number of statistical methods through the Statistical Package Program (SPSS), and the results showed that there is a high impact of knowledge management applications in all its basic processes (knowledge generation, knowledge storage) Spreading knowledge, application of knowledge) at the level of learning, growth and the level of operations in the public sector in Sultanate of Oman from the point of view of its employees, rejecting the first and second hypotheses, while also concluded that there is a high impact of organizational learning in its dimensions (the strategic dimension, the cultural dimension, the organizational dimension) at the level of learning and growth, the level of operations and the level of customers in the public sector in Sultanate of Oman from the viewpoint of their employees. The study came out with a number of recommendations, including: That the Ministry of Labor begin to lay down the appropriate strategy to implement knowledge management and organizational learning in line with its policy, and the general policy of the Oman Strategy 2040. In addition, to paying attention to knowledge management by the ministry to achieve quality in all services provided to beneficiaries, and to establish a special section for knowledge management. The study also recommended interest in adopting a flexible organizational structure that encourages the opening of communication channels between different functional levels to exchange creative ideas.

APPROVAL PAGE

The thesis of Said bin Khalifa bin Ali Al-Tuwairishi has been approved by the following:

Mohamad Johdi Salleh
Supervisor

Ismail Hassanein Ahmed Mohamed
Co-Supervisor

Muhammad Sabri Sahrir
Internal Examiner

Asma Abdul Rahman
External Examiner

Kaseh Abu Bakar
External Examiner

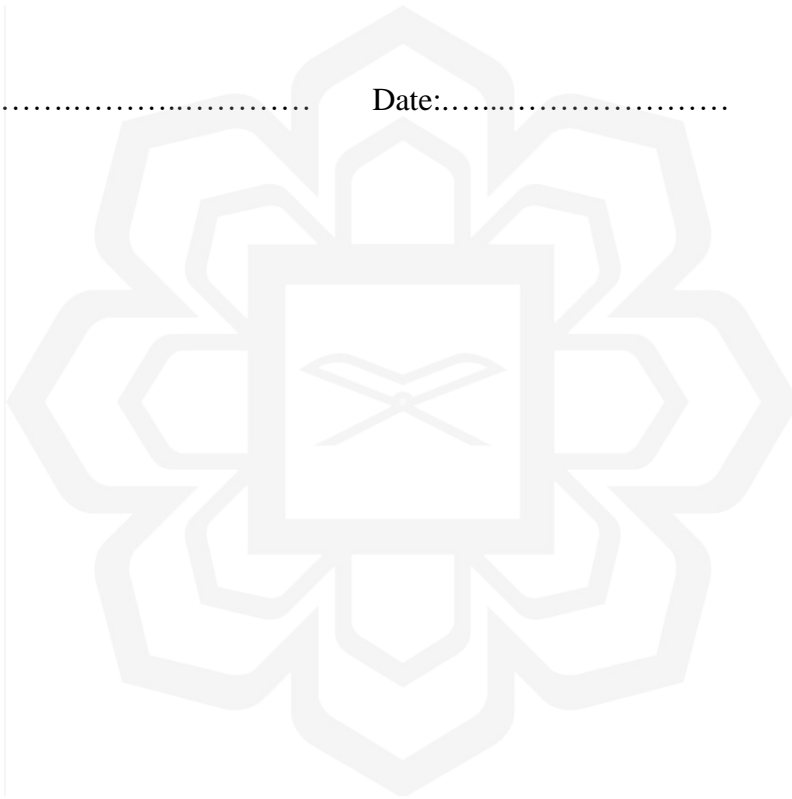
Sohirin Mohamad Solihin
Chairman

DECLARATION

I hereby declare that this thesis is the result of my own investigations, except where otherwise stated. I also declare that it has not been previously or concurrently submitted as a whole for any other degrees at IIUM or other institutions.

Said bin Khalifa Bin Ali Al-Tuwairishi

Signature: Date:.....



إقرار بحقوق الطبع وإثبات مشروعية استخدام الأبحاث غير المنشورة

حقوق الطبع ٢٠٢١م محفوظة ل: إعداد: سعيد بن خليفة الطويرشي

أثر تطبيقات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين

لا يجوز إعادة إنتاج أو استخدام هذا البحث غير المنشور في أي شكل وبأي صورة (آلية كانت أو إلكترونية أو غيرها) بما في ذلك الاستنساخ أو التسجيل، من دون إذن مكتوب من الباحث إلا في الحالات الآتية:

- ١- يمكن للآخرين اقتباس أية مادة من هذا البحث غير المنشور في كتابتهم بشرط الاعتراف بفضل صاحب النص المقتبس وتوثيق النص بصورة مناسبة.
- ٢- يحق للجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا ومكتبتها الاستنساخ (بشكل الطبع أو بصورة آلية) لأغراض مؤسساتية وتعليمية، ولكن ليس لأغراض تجارية.
- ٣- يحق لمكتبة الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا استخراج نسخ من هذا البحث غير المنشور إذا طلبتها مكتبات الجامعات ومراكز البحوث الأخرى.
- ٤- سيزود الباحث مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا بعنوانه مع إعلامها عند تغير العنوان.
- ٥- سيتم الاتصال بالباحث لغرض الحصول على موافقته على استنساخ هذا البحث غير المنشور للأفراد من خلال عنوانه البريدي، أو الإلكتروني المتوفر في المكتبة. وإذا لم يجب الباحث خلال عشرة أسابيع من تاريخ الرسالة الموجهة إليه، ستقوم مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا باستخدام حقها في تزويد المطالين به.

أكد هذا الإقرار: إعداد: سعيد بن خليفة الطويرشي

التاريخ:

التوقيع:

إلى عائلي وجميع المحبين،
إلى وطني عمان،

إلى كل من جاد بوقته لقراءته،
سواء لتقييمه أو لنقده أو للاستفادة منه.

الشكر والتقدير

نحمد الله حمداً كثيراً، ونسبحه بكرةً وأصيلاً، الباسط، الرافع، النافع، الوهاب، المعز، له الفضل من قبل ومن بعد، الهادي إلى النجاح، وميسر الأمور، مسخر العباد للعباد..

قد لا تفي كلمات شكر يحتويها قليل من السطور حق من ساندني في إنجاز هذه الأطروحة، ولكن الامتنان لما قدموه من فكر ووقت، لا يترك الأمر حصراً بل يمتد لأن تكون صفحات الشكر مجلدات عنوانها " شكراً لكم جميعاً "، شكراً لأساتذتي بالجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا، ولأساتذتي الرائعين في جامعة السلطان قابوس، ولجميع الزملاء الأوفياء العاملين بمختلف مؤسسات القطاع العام في السلطنة عمومًا والعاملين بوزارة العمل، والهيئة العامة للمناطق الاقتصادية الخاصة والمناطق الحرة خصوصًا على ما قدموه من دعم ومعرفة أثرت هذه الدراسة بكل تأكيد، والشكر موصول لزملاء الدراسة خلال مرحلة الدكتوراه على تعاونهم المثمر، والله ندعو أن يمنّ عليهم بخير الجزاء، متمنيًا التوفيق لهم جميعًا ولكل من شارك في هذا العمل ولو بكلمة.

فهرس محتويات البحث

ب	ملخص البحث
ج	ملخص البحث بالإنجليزية
د	صفحة القبول
هـ	صفحة الإقرار
و	صفحة حقوق النشر
ز	الإهداء
ح	الشكر والتقدير
ط	فهرس محتويات البحث
ن	فهرس الجداول
ع	فهرس الأشكال
١	الفصل الأول: مدخل البحث
١	المقدمة
٥	مشكلة البحث
٧	أهداف الدراسة:
٨	أسئلة الدراسة:
٩	أهمية الدراسة:
١٠	فرضيات الدراسة:
١٠	الفرضية الرئيسة الأولى (H01):
١١	الفرضية الرئيسة الثانية (H02):
١١	أنموذج الدراسة:
١٢	مصطلحات الدراسة:

- ١٢:Knowledge Management إدارة المعرفة -
١٢ : Organizational Learning السلوك التنظيمي -
١٣Stratagical Performance : الأداء الاستراتيجي -

١٤ الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

- ١٤ أولاً: الأدب النظري:
١٤ المحور الأول: إدارة المعرفة
١٤ المقدمة:
١٧ مفهوم المعرفة
١٨ أنواع المعرفة
١٩ مفهوم إدارة المعرفة
٢٠ أهمية إدارة المعرفة
٢٢ أهداف إدارة المعرفة
٢٤ وظائف إدارة المعرفة:
٢٥ عمليات إدارة المعرفة
٣٥ عوامل نجاح إدارة المعرفة:
٣٥ متطلبات تطبيق إدارة المعرفة :
٣٨ معوقات إدارة المعرفة
٤٠ إدارة المعرفة من منظور إسلامي
٤١ إدارة المعرفة في مؤسسات القطاع العام في سلطنة عمان
٤٤ المحور الثاني: التعلم التنظيمي
٤٥ مفهوم التعلم التنظيمي
٤٧ أنواع التعلم التنظيمي
٥٠ أهمية التعلم التنظيمي
٥١ خصائص التعلم التنظيمي

٥٢	مراحل وخطوات التعلم التنظيمي.....
٥٥	أبعاد التعلم التنظيمي
٥٩	استراتيجيات التعلم التنظيمي
٦٠	معوقات التعلم التنظيمي:
٦٢	المحور الثالث: الأداء الاستراتيجي.....
٦٣	مفهوم الأداء:
٦٤	أهمية الأداء:.....
٦٦	أبعاد الأداء ومستوياته.....
٦٧	عناصر تطوير الأداء.....
٧٠	العوامل المؤثرة في الأداء:.....
٧٢	مفهوم الأداء الاستراتيجي:
٧٣	أنواع الأداء الاستراتيجي:.....
٧٥	أهمية الأداء الاستراتيجي:.....
٧٩	أهداف الأداء الاستراتيجي:.....
٨٠	خصائص الأداء الاستراتيجي ومميزاته:.....
٨٢	مظاهر الأداء الاستراتيجي:.....
٨٦	أبعاد الأداء الاستراتيجي:
٨٨	مقاييس الأداء الاستراتيجي ومجالاته.....
٩٠	الأداء الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام في سلطنة عمان:.....
٩١	دور تطبيقات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي:.....
٩٣	دور التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي.....
١٣٦	ضبط الأداء الاستراتيجي للتدريب المهني.....
١٣٨	تطور المعايير المهنية والمناهج التدريبية.....
١٣٩	اختبارات الكفاءة المهنية.....
١٤٠	منظومة المؤهلات المهنية.....

- ١٤١ ثانيًا: الدراسات السابقة ذات الصلة:
- ١٤٢ المحور الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:
- ١٥١ المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي:
- ١٥٦ المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي

١٦٥ الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

- ١٦٥ منهج الدراسة:
- ١٦٥ حدود الدراسة:
- ١٦٦ مجتمع الدراسة:
- ١٦٧ عينة الدراسة:
- ١٦٩ أداة الدراسة:
- ١٧٦ صدق أداة الدراسة وثباتها:
- ١٨٥ ثبات أداة الدراسة:
- ١٨٦ المعالجات الإحصائية للبيانات

١٨٨ الفصل الرابع: نتائج الدراسة

- ١٨٨ نتائج الدراسة:
- ١٨٩ أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه:
- ١٩١ ثانيًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه:
- ١٩٤ ثالثًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ونصه:
- ١٩٦ رابعًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، ونصه:
- ١٩٩ خامسًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، ونصه:
- ٢٠١ سادسًا: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس ونصه:

٢١١ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

- ٢١١ أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه:

٢١٤	ثانيًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه:
٢١٥	ثالثًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ونصه:
٢١٧	رابعًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، ونصه:
٢١٩	خامسًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، ونصه:
٢٢١	سادسًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس ونصه:
٢٢٣	التوصيات:
٢٢٤	المقترحات البحثية:

٢٢٥ قائمة المصادر والمراجع

٢٢٥ المراجع العربية:

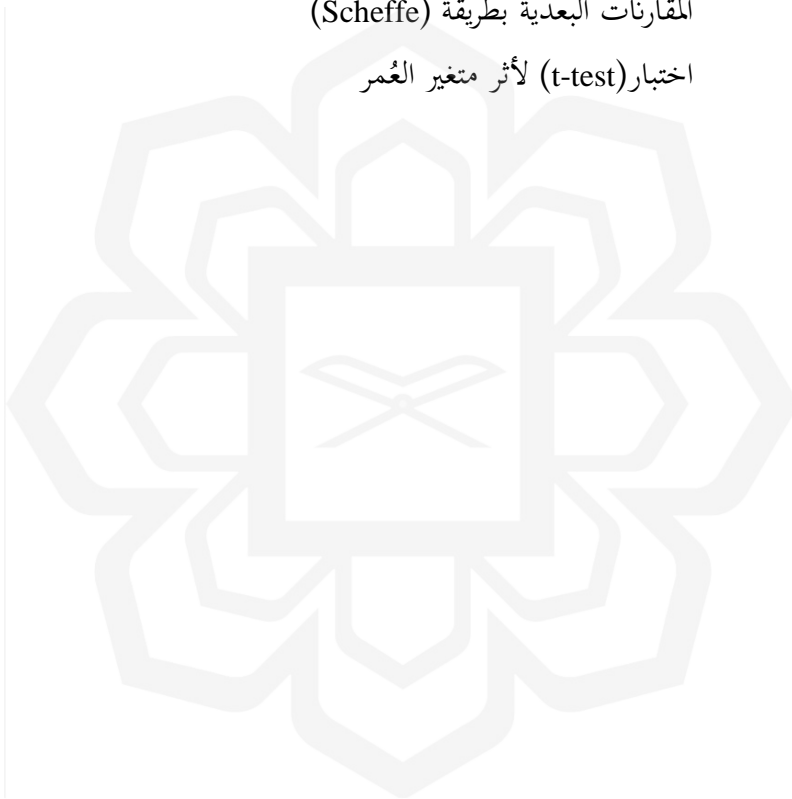
٢٤٠ المراجع الأجنبية:

٢٤٩ الملاحق

قائمة الجداول

١٦٦	مجتمع الدراسة	١
١٦٨	توزيع العينة على مجتمع الدراسة	٢
١٧١	مصدر عبارات الأداة	٣
١٧٩	توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية للدراسة	٤
١٨١	يوضح تحليل الصدق بطريقة الاتساق الداخلي بين الفقرات	٥
١٨٢	يوضح تحليل الصدق بطريقة الاتساق الداخلي بين الفقرات	٦
١٨٣	يوضح تحليل الصدق بطريقة الاتساق الداخلي بين الفقرات	٧
١٨٤	يوضح تحليل الصدق بطريقة الاتساق الداخلي بين الفقرات	٨
١٨٥	يوضح تحليل الصدق بطريقة الاتساق الداخلي بين الفقرات	٩
١٨٦	معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للأداة	١٠
١٨٧	أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي	١١
١٨٩	معيار الحكم على نتائج السؤال الأول	١٢
١٩٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تأثير تطبيقات إدارة المعرفة على مستوى التعلم والنمو في مؤسسات القطاع العام، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	١٣
١٩١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تأثير تطبيقات إدارة المعرفة على مستوى العمليات في مؤسسات القطاع العام، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	١٤
١٩٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تأثير التعلم التنظيمي على مستوى التعلم والنمو في مؤسسات القطاع العام، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	١٥
١٩٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تأثير التعلم التنظيمي على مستوى العمليات في مؤسسات القطاع العام، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	١٦
١٩٧	المتوسطات الحسابية	

١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تأثير التعلم التنظيمي على مستوى الزبائن في مؤسسات القطاع العام، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
١٨	اختبار (t-test) لأثر متغير النوع الاجتماعي
١٩	تحليل التباين (ANOVA) لأثر متغير المؤهل العلمي
٢٠	تحليل التباين (ANOVA) لأثر متغير الوظيفة
٢١	المقارنات البعدية بطريقة (LSD)
٢٢	تحليل التباين (ANOVA) لأثر متغير الخبرة العملية
٢٣	المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe)
٢٤	اختبار (t-test) لأثر متغير العمر



قائمة الأشكال

١٢	١	أ نموذج متغيرات الدراسة
١٨٠	٢	مخطط توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية



الفصل الأول

مدخل إلى البحث

المقدمة

أصبح الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة من المواضيع التي تحظى باهتمام المنظمات الإدارية وقياداتها، لما لها من أهمية كبرى في علم الإدارة والأعمال، ولكون المعرفة تحتل المكانة الكبيرة في المجالات الحياتية كافة، فإن عملية توفير المستلزمات المعرفية أصبحت تمثل حاجة ضرورية يجب أن تدركها المنظمات. وتعتبر البنية التحتية لإدارة المعرفة هي الأساس المعتمد عليه في إدارة وبناء المعرفة، وهي التي تمنح الخصوصية للمنظمة أيًا كان تعريفها أو تصنيفها إذ لم نر لها تعريفًا متجانسًا واحدًا، كما ليس لها تصنيف واحد بل لها عديد من التصنيفات، كون المعرفة ليست نوعًا، ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد. ومن أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة ففي المنظمة لا بد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة معرفة أو تطوير آليات وعمليات تحويلها إلى معرفة صريحة قابلة للقياس والتجسيد في شكل منتجات وخدمات.

فإن المنظمة التي تهتم بإدارة المعرفة تحتاج إلى توفير مجموعة من المستلزمات وبنية تحتية رصينة، من أجل ترسيخ إدارة المعرفة وتعزيزها، والمساهمة في وجود البيئة المساندة لتوفير معرفة ذات معنى تساهم في تطوير عمل المنظمة (Zaied,2012)، وتتكون تلك المستلزمات بشكل أساس من: الثقافة التنظيمية، والبناء التنظيمي، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والمعرفة المشتركة، والبيئة المادية (جرادات وآخرون، ٢٠١١).

من هنا أدركت المؤسسات ضرورة تبني إدارة المعرفة حيث نظرت إليها على أنها أحد السبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء إليها. ويتم ذلك من خلال القيام بعمليات إعداد الكوادر البشرية وتدريبها على إدارة المعرفة، وإيجاد قاعدة معرفية لدى المؤسسات، وأيضاً من خلال توجه المؤسسات نحو عمليات إدارة المعرفة وهي توليد المعرفة، حتى تتضمن هذه العملية خلق معرفة جديدة في المنظمة من خلال أنشطة عديدة كالبحث والتطوير

وتصميم العمليات والاستشارة والتعلم (الكبيسي، ٢٠٠٦)، وخزن المعرفة وتتضمن هذه العملية كل الفعاليات المتعلقة بحفظ المعرفة والسماح لها بالبقاء في النظام حال تكوينه وتقديمه (Newman & Canard , 1999)، ونشر المعرفة وتعني توزيع المعرفة على مستويات المنظمة وأفرادها كافةً، للاستفادة منها واستثمارها في تحقيق الإنتاجية العالية (البياتي، ٢٠٠١)، وتطبيق المعرفة التي تمتلكها بجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة بأقصى ما يمكن من الفاعلية والكفاءة وصولاً إلى مرحلة التميز والإبداع عن طريق ما يُطلق عليه الممارسة الأفضل (ولي، ٢٠٠٧).

وفي ظل المنافسة الشرسية بين منظمات الأعمال فإن الأساليب التقليدية تصبح عاجزة عن تحقيق المنافسة؛ لذا يتوجب على المنظمات التكيف مع هذه التغيرات من خلال تحديث الممارسات التنظيمية التي تقوم بها في تأدية مهامها والأنماط القيادية القديمة بالجديدة المستندة على الإبداع والتطوير والابتكار والانفتاح على كل ما هو جديد، فالتغيرات في البيئة المحيطة تدفع المنظمات للتغيير، من خلال الاستجابة والتأقلم مع الظروف الجديدة، علاوة على موجة العولمة التي زادت بدورها من حدة التنافسية بين المنظمات، كما ساهمت في توفير كثير من الفرص التي يجب على المنظمات الاستفادة منها، وتوظيف الأسلوب العلمي في تطوير المنظمات لتكون قادرةً على مجابهة التحديات الجديدة، عن طريق انتهاج مفهوم التعلم التنظيمي لتحسين المستوى العام للمنظمة. فالتعلم يمكن المنظمة من النمو والتطور في مجال أعمالها، لذلك يجب توافر قيادة للمنظمة قادرة على النهوض بعملية التعلم التنظيمي (Saadat and Saadat, 2016.p219).

وعليه فإن التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تم ابتكارها لمساعدة المنظمات على البقاء والاستمرارية وتمكينها من بلوغ مقاصدها في ظل البيئة غير المستقرة، حيث يركز التعلم التنظيمي على مدى مهارة المنظمة في التعرف على أخطائها والعمل على تعديلها، ورصد التغيرات البيئية ومحاولة التكيف معها، واستحداث أساليب وطرق إدارية جديدة، وجمع المعلومات عن النشاطات والفعاليات كافةً التي تتم داخل المنظمة واستخدامها بعد تحليلها لإيجاد حلول للمشكلات التي تعترض طريقها، لإرساء أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وعليه يتضح أن التعلم التنظيمي يعتبر أداة فاعلة للتعامل بجدارة وفاعلية مع التأثيرات المتزايدة للتغيير (ربحي، ٢٠١٧، ص ١).

لذا تتجه معظم النظم الإدارية الحديثة اليوم إلى التحرر من الأنماط التقليدية التي تعتمد في معارفها وثقافتها على شخص واحد هو المدير أو المسؤول المباشر للمنظمة، وذلك نتيجة للتطور المتسارع وثورة معلوماتية كبيرة، كل ذلك أدى دورًا بارزًا في تحديد مستوى الثقافة المهنية والتنظيمية لدى الموظفين باختلاف مجالاتهم، وأصبح القادة يتعاملون مع مرؤوسين بحصيلة معرفية وثقافية مختلفة عما هو في الماضي، ومن ثمَّ فإنه بات لزامًا على القائد التحلي بصفات مختلفة وأنماط مبتكرة تتناسب مع واقع العملية الإدارية المعاصرة التي تستند بكل مفاصلها على الخزين المعرفي المستخدم في تطوير الأداء الاستراتيجي.

إلى جانب ذلك فإن هناك عوامل خارجية وداخلية مختلفة تؤثر في بيئة العمل أو المنظمة ككل، مما يتطلب إحداث تغيير يتوافق مع متطلبات كل مرحلة، وهذا التغيير في حد ذاته يتطلب اختيار القيادي المناسب القادر على تطبيق أساسيات إدارة المعرفة اللازمة لإحداث التغيير المطلوب لأية مؤسسة إنتاجية وخدمية.

وتعد القيادة بوصفها أحد العناصر الأساسية التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء المنظمة، وإلى خدمة ومساندة المرؤوسين، والتأثير عليهم من خلال الثقة والتقدير في بيئة العمل، بما يولد عندهم الحماس للعمل، كما يعمل القائد الناجح على خلق اتجاهات إيجابية بين مرؤوسيه والاهتمام بتلبية احتياجاتهم وكسب ثقتهم بما يزيد من أدائهم وفاعليتهم (مصطفى، ٢٠١٥). كل هذه السمات القيادية لا تتحقق بشكل فاعل دون إتقان القائد لأساسيات إدارة المعرفة.

ليس ذلك فحسب، بل أن العديد من الدراسات أجريت لإظهار أهمية هذا العامل (إدارة المعرفة) في تطوير ونمو الأداء الاستراتيجي في المؤسسات، حيث ينظر الباحثون إلى الأداء الاستراتيجي على أنه الاهتمام بمفهوم الأداء عمومًا، أو ما يطلق عليه بعض الباحثين (بالأداء المتميز) بشكل خاص، والذي يعتبر من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام في المنظمات لكونه يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالنتائج وبنجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة المرتبطة باستمرارية وديمومة المنظمة، مما يجعل منه مؤشرًا مهمًا يمكن من خلاله

قياس مدى نجاح المنظمة في استغلال الموارد المتاحة لها بما يضمن تحقيقاً لأهدافها (الحسيني والدوري، ٢٠٠٠).

والأداء الاستراتيجي يشير إلى كيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة، أو التي تسعى إلى تحقيقها (MillerandBromiley,1990). وهناك أساليب عديدة لقياس الأداء التنظيمي لعل أكثرها شيوعاً في الدراسات الإدارية ما يسمى بأممؤذج (طاقة العلاقات المتوازنة) الذي وضعه كل من كابلان ونورتون (Kaplan & Norton,2004) وحددا مكونات هذا الأممؤذج في أربعة محاور هي: المحور المالي: ويعكس الأهداف المالية والربحية، ومحور العمليات الداخلية: والذي يعكس أداء النشاطات التشغيلية والقدرة عليها، ومحور الزبائن: والذي يعكس حاجات الزبائن ورغباتهم وقدرة المنظمة على تحقيق رضاهم، ومحور التعلم والنمو: والذي يعكس مدى قدرة المنظمة على إحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين، ومستوى مهاراتهم.

وعليه فقد استشعر الباحث من خلال مطالعته المستمرة في موضوع إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وعلاقتهم بالأداء الاستراتيجي في بيئة العمل أهمية الاهتمام بهذا المجال، وساعدت خبرة الباحث العملية في عدد من مؤسسات القطاع العام على بناء تصور مبدئي لمدى تطبيق هذه المفاهيم في تلك المؤسسات. وسعيًا نحو الاطلاع على مدى إدراك العاملين بمؤسسات القطاع العام لمفهوم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي؛ قام الباحث بإجراء استطلاع أولي وقابل عددًا من العاملين في وزارة العمل على مستويات إدارية مختلفة، واستدل من خلال استجاباتهم على أن معظمهم يدرك وعلى دراية بالمفاهيم المشار إليها مؤكدين أهمية ذلك للمؤسسة وللأفراد العاملين خصوصًا فيما يتعلق بالميزة التنافسية ومواكبة المؤسسة للتطورات المستمرة في المجال، إلا أنهم يصادفون عددًا من التحديات التي سببت - من وجهة نظرهم - عدم تطبيق هذا الجانب بالشكل الأمثل في مؤسسات التعليم العام منها: عدم وجود إدارات متخصصة، وغياب ورش العمل التي يمكن أن يتم من خلالها نقل المعرفة الضمنية الموجودة لدى ذوي الخبرة من الموظفين، وغالبًا ما ينتقلون إلى جهات عمل أخرى دون توثيق لما يمتلكونه من معرفة. وعليه؛ من كل ما سبق وجد الباحث دافعًا قويًا نحو القيام بهذه الدراسة كما ذكر في مشكلة البحث.

مشكلة البحث

يسهم التطور التكنولوجي المتسارع الذي شهده العصر الحالي في جميع الميادين اهتمامًا بموضوع إدارة المعرفة وتطبيقاتها، وذلك لوجود أعداد ضخمة ولا تحصى من المعارف والمعلومات، وكثرة في تعدد مصادرها، فالمعرفة تمثل القوة الفعالة لأي مؤسسة سواء قطاع عام أو قطاع خاص كما أنها تعد مصدرًا استراتيجيًا في تشكيل الميزة التنافسية لدى المؤسسة، حيث باتت من أقوى العوامل تأثيرًا في نجاحها أو فشلها (الفقيه، ٢٠١٧، ص ٣٩٠). لذا برزت الحاجة لإيجاد تطبيقات لإدارة المعرفة باعتبارها الوسيلة لمواجهة مشكلات الانفجار المعرفي والتقني والمعلوماتي والاستفادة منها في مواجهة المشكلات وحلها.

وإن الاهتمام بتطبيقات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) قد تزايد بشكل ملحوظ وذلك جزاء التحول الاقتصادي العالمي نحو اقتصاد يستند على المعرفة، وذلك نتيجة ارتفاع الطلب على العاملين ذوي الكفاءات والمهارات العالية، وأيضًا نتيجة للتطورات التقنية الرقمية، وتطور الشبكات وأنظمة الاتصالات وهذا ما أدى إلى وجود عدد هائل من المعلومات والإمكانية لاقتنائها وجمعها وتوليدها وتخزينها ونشرها وتطبيقها (Dzunic, Boljanovic and Subotic, 2012.p302).

لذا؛ إن كثيرًا من الدراسات قد أقرت مدى أهمية تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات وذلك من أجل تطوير أدائها الاستراتيجي وتحسينه، والعمل على رفع فعاليتها وتقليل تكاليفها، وأيضًا تطوير عمليات اتخاذ القرارات، وتنمية الإبداع داخل المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية، حيث توصلت نتائج دراسة المدهون وعبد الجواد (٢٠١٦) إلى أن أهم مقومات نجاح إدارة المعرفة، هو ضمان تعدد القنوات لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم، بينما أهم معوقات نجاح إدارة المعرفة عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة. أما دراسة رشيد وقنور (٢٠١٧) فقد توصلت نتائجها إلى أن للمعرفة دورًا كبيرًا وأهمية واضحة في كفاءة أنشطة منظمات الأعمال وفعاليتها، كما توصلت إلى أنه توجد علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والابتكار، وأن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق الابتكار للمنظمة من خلال تأثيرها في الأبعاد المختلفة كالأفراد والعمليات والمنتجات.

وعلى الرغم من أهمية توافر تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات إلا أن الدراسات التي تناولت تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات لا تمنح الأولوية لتطبيقات إدارة المعرفة، وأيضاً قلة تداول مصطلح تطبيقات إدارة المعرفة حيث أشارت نتائج دراسة (Igbinovia and Ikenwe, 2018, p.35) ودراسة (Matar, 2016, p.48) إلى أن هناك ضعفاً وقصوراً في تطبيقات إدارة المعرفة كغياب استراتيجيات التخطيط والتنسيق، وضعف الإنتاجية والكفاءة وتلبية متطلبات التنمية المجتمعية.

وبالنسبة للتعليم التنظيمي فإنه يعدُّ وسيلة للتطوير في المؤسسات لا سيما في ظل العولمة والثورة التقنية والتميز في تقديم الخدمات، والتنافسية، فالمؤسسات أضحت تواجه اليوم تغيرات وتحديات تفرض عليها التميز في تقديم خدماتها لأفراد المجتمع، لذا أضحت من المهم على المؤسسات أن تعمل على توفير فرص التعلم المستمر للعاملين فيها عن طريق انتهاج مفهوم المنظمة المتعلمة في المؤسسات لتجويد مستوى أدائها حيث أكدت عديد من الدراسات أهمية التعلم التنظيمي بوصفه مدخلاً للإبداع والابتكار في المؤسسات (بلخضر، ٢٠١٧)، إلا أن ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسات الحكومية مازالت دون المستوى المطلوب نتيجة لعدم توفر الإداريين التي تتمكن من إحداث الملائمة مع متطلبات بيئة العمل الحالية، أو ربما أنها تعمل وفقاً للنموذج التقليدي الذي لا يتناسب مع خصائص بيئة الأعمال اليوم القائم على إصدار الأوامر والرقابة المباشرة على الأداء.

أما فيما يتعلق بالأداء الاستراتيجي فقد توصلت نتائج دراسة الحدراوي ومجباس (٢٠١٧) إلى أن تحسين الأداء الاستراتيجي بات ضرورة وإلزاماً بشكل أكثر إلحاحاً من ذي قبل. وهنا فقد أوصت دراسة لطرش (٢٠١٨) بضرورة تهيئة الظروف اللازمة لتنفيذ عملية التطبيق للأداء الاستراتيجي، وذلك إذا أرادت هذه الشركات تقييم أنفسها والعمل على تحقيق أداء استراتيجي يمتاز بالديمومة.

تواجه مؤسسات القطاع العام في سلطنة عُمان تحديات تكمن في كيفية زيادة الإنتاجية وتطوير مخرجاتها وخاصة في ميدان الحصول على المعرفة وتطبيقاتها، في وقت يعيش حالة من التنافسية العالية بين المؤسسات الأخرى في الأداء الاستراتيجي وتطويره وتحسينه،

حيث تؤثر تطبيقات إدارة المعرفة على المؤسسات التي اعتبرتها من الأسباب الرئيسة لنجاحها وفقاً لبيئة مليئة بالتنافسية والتحديات والتغيرات الدائمة.

وأكدت ذلك العديد من الدراسات منها دراسة الحبسي (٢٠١٢) التي أظهرت وجود صعوبات تواجه إدارة المعرفة تتمثل في قلة الدورات التدريبية التي تعقد في مجال إدارة المعرفة، وغياب اللوائح التدريبية التي تعقد في مجال إدارة المعرفة، وانخفاض الاهتمام بتبادل الخبرات والمعارف في مجال العمل، وكذلك قلة خبرات العاملين في مجال تطبيق إدارة المعرفة، وضعف ثقة العاملين بالمديريات الداعمة إلى تطبيق أسلوب إدارة المعرفة.

كما قام الباحث بتاريخ ٦/١٠/٢٠١٩م بمقابلة عدد (٣) من مدراء العموم وعدد (٩) مديري دائرة بوزارة العمل وعدد (١٥) موظفاً من الموظفين، وجميعهم قدموا إجابات عامة عن مدى وجود تطبيقات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في المؤسسة، مما يوحي بعدم انتشار هذا المفهوم في بيئة العمل، وخصوصاً في ظل استنباط الباحث إدراكهم لهذا المفهوم وإجماعهم على أهميته، كما أنهم أكدوا غياب الدوائر أو الأقسام الخاصة بإدارة ذلك، إلى جانب قلة البرامج التدريبية في جوانب إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وعدم وجود آلية واضحة بشأن تبادل المعارف والخبرات، ومما سبق ومن خلال الدراسات السابقة في سلطنة عمان فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في التعرف على مدى تأثير تطبيقات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام في سلطنة عُمان، وفقاً لوجهات نظر الإداريين.

أهداف الدراسة:

١. السعي نحو معرفة مستوى تطبيقات إدارة المعرفة ومدى تأثيرها في الأداء الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام في سلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين
٢. الكشف عن مستوى التعلم التنظيمي ومدى تأثيره في الأداء الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام في سلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين.
٣. تفعيل تطبيقات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على مستوى الأداء الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام في سلطنة عُمان.

٤. توضيح مدى أهمية إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ومردودهما الإيجابي على الأداء الاستراتيجي للفرد وللمنظمة.
٥. تحديد الفروق في وجهات نظر أفراد عينة البحث حول العلاقة بين تطبيقات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية للدراسة.

أسئلة الدراسة:

يمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الرئيس: ما مدى تأثير تطبيقات إدارة المعرفة بجميع عملياتها الأساسية (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) والتعلم التنظيمي بأبعاده (البعد الاستراتيجي، البعد الثقافي، البعد التنظيمي) على مستوى الأداء الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام في سلطنة عُمان لجميع عناصره الأربعة (التعلم والنمو، العمليات، الزبائن، المالية) من وجهة نظر الإداريين؟

وينبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مدى تأثير تطبيقات إدارة المعرفة بجميع عملياتها الأساسية (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) على مستوى التعلم والنمو في مؤسسات القطاع العام في سلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين؟
٢. ما مدى تأثير تطبيقات إدارة المعرفة بجميع عملياتها الأساسية (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) على مستوى العمليات في مؤسسات القطاع العام في سلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين؟
٣. ما مدى تأثير التعلم التنظيمي بأبعاده (البعد الاستراتيجي، البعد الثقافي، البعد التنظيمي) على مستوى التعلم والنمو في مؤسسات القطاع العام في سلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين؟