

# أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية

سعد كريم الهبارنة

باحث في إدارة الأعمال - الأردن

Saaddajeh16@yahoo.com

---

قبول البحث: 2022/4/3

مراجعة البحث: 2022/2/28

استلام البحث: 2022 /2/1

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.3>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية

سعد كريم الهبارنة

باحث في إدارة الأعمال - الأردن

Saaddajeh16@yahoo.com

استلام البحث: 2022/2/1 مراجعة البحث: 2022/2/28 قبول البحث: 2022/4/3 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.3>

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة التي اهتمت بهذا المجال. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على الدراسة النظرية للأبحاث العلمية السابقة والأدبيات النظرية الأخرى. وبناءً عليه، تم عمل إطار نظري يغطي المحاور التالية: إدارة المعرفة (مفهومها، أهميتها، أبعادها)، والمنظمة الذكية (مفهومها، مبادئها، أهدافها، أهميتها، خصائصها). بالإضافة إلى أنه تم عمل ملخص للدراسات السابقة التي تم تطبيقها في البيئة العربية والأجنبية، وقد توضح ذلك في جدول رقم (1-3)، و جدول رقم (2-3). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن الدراسات السابقة التي بحثت في إدارة المعرفة كانت تقع بين السنوات (2017-2022)، وقد وجدت أن إدارة المعرفة لها تأثير على تنافسية المنظمات. وأن هناك اهتمامًا واضحًا بمتطلبات إدارة المعرفة، حيث وُجد أن لها علاقة مع الأداء المؤسسي. وكذلك، توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الذكية لها نصيبٌ جيد في الأبحاث العلمية. بالإضافة إلى أن المنظمات الذكية حسب الدراسات السابقة، تمت دراستها في المجالات التي تركز على الخدمات بشكل عام. خصوصًا، قطاع التعليم العالي. وأخيرًا، توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك درجة متوسطة من تطبيق سمات المنظمة الذكية على مستوى الوطن العربي في الدراسات السابقة، وأنها تؤدي إلى التأثير في الابتكار والقدرة على تغيير هيكل المنظمة التنظيمي. وأوصت الدراسة إلى تكثيف الجهود في البحث عن أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية، من خلال استخدام استراتيجية الدراسة الميدانية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة؛ المنظمات الذكية؛ أداء مؤسسي.

### 1. المقدمة:

أدى التطور المستمر في منظمات الأعمال وإضافة الكوادر البشرية المتعلمة الجديدة، إلى زيادة المعارف والخبرات المتجددة وإيجاد طرق جديدة في أداء الأعمال في المنظمات، وذلك من أجل التعرف إلى استغلال المعرفة والإمكانيات المتاحة في المنظمات بالشكل الذي يضمن الكفاءة للمنظمة. ولأهمية المعرفة في المنظمة وطرق استثمارها واستخدامها فيها. وأفضل الإدارات التي تعمل على تطوير المنظمة على نحو كلي، والتي تتسلم أمور تنمية المعارف والخبرات والمهارات والعمل على تنميتها هي إدارة المعرفة. ولعل أن من أهم أنواع المنظمات التي يتم تطبيق إدارة المعرفة فيها بشكل واضح، هي المنظمة الذكية.

وتتضمن المنظمة الذكية مجموعة من الصفات التي تؤهل المنظمة بأن تكون ذكية، وهذه الصفات هي: فهم البيئة، إدارة الموارد، تحقيق الأهداف المنظمة. وحيث تعتمد المنظمة الذكية في عملها على التكنولوجيا واستخداماتها بشكل واسع، ويتم من خلال ذلك جمع المعلومات الهامة والتي تخدم على المدى البعيد تلك المنظمات. مثل معلومات السوق الخارجي، المعلومات المتعلقة بالقوانين والمؤسسات الحكومية، المعلومات المتعلقة بأية أحداث متوقعة قد تصيب عمل المنظمة في تعاملاتها مع المحيط الخارجي. وهذا يؤدي إلى إغناء المنظمة بالمعرفة الواسعة التي تستطيع من خلالها معالجة المشكلات التي تواجهها، بالتالي تتمكن من السيطرة على موقعها في السوق الخارجي وتحقيق أهدافها التي تطمح بها.

وتكمن أهمية الدراسة، في أهمية مفهوم إدارة المعرفة والمنظمة الذكية، وعليه تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والتطرق إلى الأبحاث التي اهتمت في موضوع إدارة المعرفة وموضوع المنظمة الذكية، وتوضيح أهمية هذين المفهومين في المجتمعات

في كل مكان تمت دراسة الموضوعين فيه. ولأجل ذلك، كان اهتمام الباحث في دراسة أثر إدارة المعرفة في المنظمة الذكية، من خلال التعرف على نتائج الدراسات التي تبحث في كلا الموضوعين.

### 1.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

حلّت أزمة كورونا (كوفيد-19) على العالم، وأثرت على الاقتصاد الكلي بشكل كبير، وجراء ذلك تضررت الكوادر البشرية العاملة في المجتمعات في شتى المناطق على مستوى العالم، بسبب توقف الأعمال والوظائف فيها. وقد ظهرت تحديات في الاقتصاد المحلي، من خلال محاولة إبقاء العامل في وضع آمن بعض الشيء، لتحافظ على كوادرها العاملة فيها. وأصبح التحول الرقمي ضرورة من ضرورات تنفيذ الوظائف، حيث أن ذلك ساعد في تطبيق التكنولوجيا في كل المجالات. فتم اعتبار ذلك عنصراً هاماً في توفر إدارة معرفة قوية في المؤسسة، وذلك لأجل تطوير الطرق المعتمدة في سير عملياتها والقدرة على التطور المستمر، وذلك من خلال تغذية معلوماتها ومعارفها المستخدمة في الوظائف.

وبناءً على ما تقدم، فإن مشكلة الدراسة تركز على واقع المنظمة الذكية بوجود تطبيق لإدارة المعرفة. وللتعمق أكثر في مشكلة هذه الدراسة، تم وضع السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في المنظمات الذكية (فهم البيئة، تحقيق الأهداف التنظيمية، إدارة الموارد)؟ ويتفرع من هذا السؤال، مجموعة أسئلة فرعية أخرى:

- ما هو أثر اكتساب المعرفة في المنظمات الذكية بأبعادها (فهم البيئة، تحقيق الأهداف التنظيمية، إدارة الموارد)؟
- ما هو أثر تخزين المعرفة في المنظمات الذكية بأبعادها (فهم البيئة، تحقيق الأهداف التنظيمية، إدارة الموارد)؟
- ما هو أثر توزيع المعرفة في المنظمات الذكية بأبعادها (فهم البيئة، تحقيق الأهداف التنظيمية، إدارة الموارد)؟
- ما هو أثر تطبيق المعرفة في المنظمات الذكية بأبعادها (فهم البيئة، تحقيق الأهداف التنظيمية، إدارة الموارد)؟

### 2.1. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تحديد أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية. ولتحقيق هذه الأهداف، تم وضع أهدافاً فرعية كالتالي:
- التعرف إلى مستوى تطبيق إدارة المعرفة بممارساتها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، واستخدام المعرفة) من خلال مراجعة الدراسات السابقة.
  - التعرف إلى درجة توفر المنظمات الذكية من خلال سماتها (فهم البيئة، تحقيق الأهداف التنظيمية، إدارة الموارد) من خلال مراجعة الدراسات السابقة.
  - التعرف إلى أثر إدارة المعرفة بممارساتها في المنظمات الذكية، من خلال مراجعة الدراسات السابقة.

### 3.1. أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية مفهوم إدارة المعرفة في المنظمات، وتطبيق ممارساتها بشكل واضح، وضرورة دراسة توفر المنظمة الذكية في المؤسسات بشكل جيد. وتكمن أهمية الدراسة أيضاً، في أنها تبحث في تلك الممارسات ومستوى تطبيقها على أرض الواقع. إلى جانب أنها تبحث في مدى توفر المنظمة الذكية، من خلال درجة توفر سماتها على أرض الواقع في تلك المؤسسات.

ويعتبر لهذه الدراسة أهمية كبيرة في التعرف إلى مصطلح إدارة المعرفة من خلال الدراسات السابقة التي غطت ممارسات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى أن هناك أهمية للمنظمة الذكية من خلال التعرف على سماتها التي تؤهل المؤسسة في أن تكون ذكية. وقد تم اعتماد الأبعاد التي غطت تلك السمات في نموذج الدراسة. ومن هذا المنطلق، يتم دراسة أهمية إدارة المعرفة والمنظمات الذكية بحسب ما جاء في الدراسات السابقة. ومن هنا جاءت أهمية تطبيق هذه الدراسة، التي تركز على أهمية النظر في نتائج الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الدراسة.

### 4.1. مصطلحات الدراسة:

- بناءً على الأبعاد المبحوثة في هذه الدراسة، تم تحديد التعريفات المفاهيمية والإجرائية المتعلقة بالدراسة، وبناءً على ذلك قام بترتيبها كالتالي:
- إدارة المعرفة: تعرف إدارة المعرفة مؤسسياً بأنها: "عملية تعميم وعرض وتخزين ومشاركة وتحويل وحماية للمعرفة التنظيمية". ومن خلال التعريف، فإن لإدارة المعرفة عدة أبعاد تقع في نطاقها. وهذه الأبعاد هي: (بونار، 2020، 5-6)
  - 1. اكتساب المعرفة: تشير هذه العملية إلى التقاط المعرفة من المصادر المختلفة والمحددة مسبقاً، حيث أنها إما أن تكون مصادر داخلية (مثل التشارك في مختلف الخبرات) أو خارجية (مثل المؤتمرات والندوات)، ويتم دعم تلك العملية من خلال التكنولوجيا الحديثة، للحصول على معارف جديدة من خلال عمليات التوظيف المختلفة.
  - 2. تخزين المعرفة: وتشير هذه العملية إلى احتواء المنظمة على ذاكرة تنظيمية، حيث تكون المعرفة موجودة فيها بأشكال متنوعة. وتحرص المنظمات على إدارة مخزونها المعرفي من خلال عمليات الإكتساب والحفاظ وتوظيف المعرفة التنظيمية، وذلك بدعم التكنولوجيا التي تساعد على ذلك. وتعتبر عملية التخزين الجسر الذي يمد بالمعرفة ومسكها واسترجاعها، وهي عملية روتينية في المنظمة. (تايه والنجار، 2017)

3. توزيع المعرفة: وتشير هذه العملية إلى عملية نشر تلك المعرفة على المستوى الإداري والوظيفي، لتمتلك المنظمة من الاستفادة منها واستغلالها لتحقيق الإنتاجية المرتفعة. ومن المهم قبل استغلال المعرفة، أن يتم توزيعها وتقاسمها في المنظمة على مختلف المستويات وأن تتفاعل في عملها بين تكنولوجيات المنظمة، وبعد ذلك يتم استغلالها بسلاسة. (طيطي، 2010)

4. تطبيق المعرفة: تشير إلى المهمة الرئيسية المطلوبة من إدارة المعرفة، وبناءً عليه فإنها تغطي المهام التالية: الاستخدام وإعادة الاستخدام، ثم الإفادة ثم التطبيق للمعرفة. (بونار، 2020، تايه والنجار، 2017، طيطي، 2010).

• **المنظمات الذكية:** "عمليات مستمرة يتم فيها تطبيق التكنولوجيا ونماذج الخدمات الجديدة، لمقابلة التحديات التي تحصل أثناء تطوير أداء الأعمال". وتعتبر أبعاد المنظمات الذكية كالتالي: (Al-Shobaki et. al. 2018)

1. فهم البيئة: تعرف عملية فهم البيئة بأنها: "قدرة المنظمة على إدراك حالة الغموض والتعقيد في البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بأعمالها، وذلك لغرض عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات والإحتمالات التي تخدم عملية اتخاذ القرارات الفعالة". (الحجاج، 2017)

2. تحقيق الأهداف المنظمة: تعني هذه السمة بأن تكون المنظمة قادرة على التحكم بخطة عملها الاستراتيجية، وهذا يؤدي بها إلى الوصول إلى الأهداف المنظمة الموضوعية ضمن خطتها والمطلوب منها تحقيقها.

3. إدارة الموارد: تعني هذه السمة أن تكون المنظمة قادرة على جمع وحصر مواردها المالية والمادية والبشرية، وتشغيلها بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة الإستراتيجية. وبهذه السمة تكون المنظمة في وضعٍ مستقر بينها وبين عاملها وشركاؤها في العمل، دون أن تتعرض لأية انحرافات غير متوقعة.

#### 5.1. حدود الدراسة:

- تحددت الدراسة في مجموعة من الأطر التي تقع ضمنها، حيث تم وضع تلك الحدود التي شملت الحدود: (الموضوعية، الزمانية)، فكانت كما يلي:
- **الحدود الموضوعية:** حيث تتحدد الدراسة في موضوعها ضمن مجموعة من المتغيرات المدروسة، وهذه المتغيرات هي: إدارة المعرفة (كمتغير مستقل)، وتبحث الدراسة في ممارسات إدارة المعرفة التي تقع ضمنها الأبعاد التالية: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. والمنظمة الذكية (كمتغير تابع)، والذي تقع ضمنه مجموعة من الأبعاد: فهم البيئة، تحقيق الأهداف المنظمة، وإدارة الموارد.
- **الحدود الزمانية:** حيث امتدت هذه الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة بين السنوات (2021-2022).

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.1. الإطار النظري:

#### مقدمة:

أصبحت إدارة المعرفة في الوقت الحاضر على قدرٍ كبيرٍ من الأهمية، وذلك للتطور الذي يحصل في المنظمات وعملية التأقلم مع البيئة الديناميكية شديدة التغير. فإدارة المعرفة ساعدت على المحافظة على تراكم المعرفة لتلك المنظمات، وقد حظيت باهتمام كبير من الباحثين في هذا المجال. وما يدل على ذلك، وجود العديد من النظريات والمقاربات التي تناولت إدارة المعرفة. وهذا يعتبر تنوعاً واضحاً أدى إلى الصعوبة في تحديد تعريف واحد لإدارة المعرفة. (الطاهر، 2021)

وقد كثرت الفرص في المجتمعات لإيجاد قدرات وخصائص ذكية، مما يجعل منها قادرة في مواجهة التغيرات والتحديات المتسارعة. بالتالي، فإن ذلك يؤدي إلى المساهمة في تحقيق القيمة للمنظمات، التي تضمن النجاح في الريادة والتميز الإستراتيجي (أفين وجكر، 2018). وكنتيجه لذلك، ظهر مصطلح المنظمة الذكية كمفهوم حديث، يؤكد على الاعتماد على آليات عملية البحث والتطوير في مختلف المنظمات، ويتم ذلك عن طريق تطوير أفراد المنظمة الأذكاء ومنهم لتطوير المنظمة بشكلٍ كلي (راضي وحسين، 2017).

وبناءً على ذلك، يتبين أن هناك أهمية في تجديد الفكر المعرفي لدى المنظمة في تلك المجتمعات، والتي تعمل عليه من فترة لأخرى تماشيًا مع التطورات التي تحدث في محيط المنظمة. وهذا الشيء يساعد على توفير أهم الخصائص التي تجعل من المنظمة منظمة ذكية، تستطيع فهم ما يجري حولها وتسيطر على التغيرات الطارئة في البيئة المحيطة.

#### 1.1.2. إدارة المعرفة:

أشارت دراسة عبدالله (2012) إلى أن المعرفة تتعدد إلى نوعين رئيسيين فقط، هما: المعرفة الصريحة والمعرفة الكامنة (ضمنية). حيث بينت أن المعرفة الصريحة تكون موثقة وظاهرة للعيان، لها وجود مادي؛ أي مكتوبة أو مطبوعة على مادة ملموسة. وبالإمكان تناقل هذه المعرفة والتداول بها بين الأفراد بشكل مباشر. أما المعرفة الكامنة فهي غير موثقة وضمنية، تكون في عقول الأشخاص وتنتج عن الخبرة المكتسبة لديهم. وهذه المعرفة يصعب تناقلها والعمل على قياسها، ويتم التشارك بها من خلال صور ذهنية أو توقعات أو فرضيات أو وجهات نظر بين الأشخاص.

ونشأت إدارة المعرفة بناءً على ظهور حاجة المنظمات والمؤسسات إلى معلومات، وقد حدث ذلك منذ عام 1979. حيث تنبّه إلى ذلك كارل إيريك سفيبي، الذي فطن لأهمية المعرفة المكتسبة من الخبرات والأساليب التي لم تكن مكتوبة أو ظاهرة للمؤسسات. فقد كانت كامنة في ذاكرة العاملين الذين يستخدمونها في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، والعمل على تحقيق الأهداف المرغوبة. وقد اهتم بهذا المفهوم منذ البداية: بيتر داركر، توم ستيوارت، روبرت كابلان، ديفيد نورتون. وقد تم عقد مؤتمرات لإدارة المعرفة، حيث كان من أوائلها مؤتمر برعاية أرنست ويانج عام 1994، ومؤتمراً آخر عام 1995، الذي كان برعاية آرثر أندرسون والمركز الأمريكي للإنتاج والجودة، وقد شارك فيه 500 عالم وباحث (عبدالله، 2012).

#### • مفهوم إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة كذلك بأنها: "العملية أو الممارسة الواعية التي تحدد موارد المعرفة وطريقة التقاطها واستفادة الأفراد منها بالشكل المنهجي". وتساعد إدارة المعرفة في ذلك، على قدرة المنظمات لتنافس بشكل أكثر فاعلية. وهي توفر النسق المنهجي والمتعمد لأفراد المنظمة، العمليات، التكنولوجيات، والهيكل التنظيمي ويهدف ذلك إلى تحقيق القيمة. (الطاهر، 2021)

وتعرف إدارة المعرفة بأنها: عمل المنظمة على تعظيم كفاءة الاستخدام لرأس المال الفكري، وذلك من خلال التشارك في التفكير الجماعي. وهي أيضاً، عبارة عن رأس المال الفكري الذي يعود إلى المنظمة وهو القيمة المضافة لها. ومن هنا، يمكن ملاحظة أن مفهوم إدارة المعرفة يقوم على توفير المعلومات لجميع الأفراد. ويرتكز هذا المفهوم أيضاً على أقصى استفادة يمكن تحقيقها من خلال المعلومات المتاحة في المنظمة، بالإضافة إلى ارتكازها على الخبرات الكامنة في عقول الأفراد العاملين في المنظمة. (الطاهر، 2015). وتعرف أيضاً، بأنها: "إدارة جميع أصول المنظمة من المعرفة والموارد الإنسانية والفكرية والطاقت والقدرات الخلاقة، وهي إدارة للتجارب والخبرات ورأس المال الإنساني". (ياسين، 2007)

وبناءً على ما سبق، يعرّف الباحث إدارة المعرفة بأنها: مجموعة من الممارسات التي تعمل على التقاط المعرفة وتشخيصها، ثم العمل على استغلالها ليتم نشرها وتطبيقها في المنظمة واستخدامها بغرض التطوير المستمر.

#### • أهمية إدارة المعرفة:

تتوضح أهمية إدارة المعرفة من خلال وجودها في المنظمة كجزء أساسي يحقق لها التقدم في المجتمع، وتتلخص أهمية إدارة المعرفة في مجموعة من النقاط الرئيسية، وهي: (بوهنة وكحل الراس، 2020؛ صارم، 2019)

1. تعتبر إدارة المعرفة فرصة عظيمة للمنظمات، تعمل على خفض التكاليف وزيادة الموجودات الداخلية من أجل توليد الإيرادات الجديدة.
  2. تعتبر عملية نظامية متكاملة تعمل على تنسيق الأنشطة داخل المنظمة، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
  3. تعمل على تعزيز مقدرة المنظمة على الحفاظ على أداؤها التنظيمي الذي تعتمد فيه على المعرفة والخبرة والعمليات التحسينية.
  4. تعمل على إتاحة المجال لتحديد المعرفة اللازمة، وتوثيق ما هو متاح منها وتطوير ومشاركة تلك المعرفة بالإضافة إلى عمليات التطبيق والتقييم.
  5. تعتبر أداة فاعلة للمنظمات تعمل على استثمار رأس المال الفكري، وذلك عن طريق الوصول إلى المعرفة التي تم توليدها.
  6. تعتبر أداة تعمل على تحفيز المنظمة من أجل تشجيع مواردها البشرية في إبراز قدراتها الإبداعية، وذلك لتكوين معرفة جيدة.
  7. تساهم في حفز المنظمة على التجديد الذاتي والمقدرة على مواجهة التغيرات البيئية.
  8. تعمل على توفير الفرصة من أجل الحصول على ميزة تنافسية دائمة للمنظمة، وذلك عبر المساهمة في تمكين المنظمة من أن تتبنى الكثير من الإبداعات التي تظهر في طرحها للسلع والخدمات الجديدة.
  9. تعمل على دعم الجهود من أجل الاستفادة من الموجودات بشتى أشكالها، وذلك من خلال توفير إطار عمل يعزز المعرفة التنظيمية.
  10. تعتبر عملية تكاملية منظمة تعمل على تنسيق الأنشطة في المنظمة، وذلك بغية تحقيق أهدافها.
  11. تعتبر أداة فاعلة في المنظمة تعمل على استثمار رأس المال الفكري فيها، وذلك عن طريق تسهيل عملية الوصول إلى المعرفة المولدة فيها عند حاجتها.
  12. تعتبر فرصة جيدة للحصول على الميزات التنافسية في المنظمة، وذلك عن طريق مساهمتها في التمكين من تبني الكثير من الإبداعات في طرح السلع والخدمات الجديدة.
  13. تعتبر أداة تساهم في تحويل المنظمة إلى مجتمع معرفي يحدث التغيرات الجذرية فيها، وذلك للتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة ومواجهة التعقيد الحاصل فيها.
- ومن خلال ما تقدم، يرى الباحث أن لإدارة المعرفة أهمية في التطبيق. وتبين هذه الأهمية من خلال كونها القاعدة الأساسية التي تعود إليها المنظمة في عملية صنع القرارات الهامة، وهذا يخدم في مصلحة المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

#### • أبعاد إدارة المعرفة:

هناك مجموعة من الممارسات والعمليات، التي تتضمنها إدارة المعرفة. وتعتبر هذه الممارسات وظائف إدارة المعرفة الأساسية. حيث أنها تكون مرتبة ومنظمة بشكل منهجي يعتمد على جمع المعرفة بغض النظر عن نوعها، ثم العمل على توليدها وتخزينها بالشكل الذي يضمن الحفاظ عليها، ثم توزيعها ومشاركتها وتطبيقها في المنظمة. وقد لخص الباحث العمليات الفرعية التي تجري ضمن هذه الممارسات، وتوضح كما يلي (بونار، 2020، تايه والنجار، 2017، طيطي، 2010):

1. اكتساب المعرفة: تشير هذه العملية إلى التقاط المعرفة من المصادر المختلفة والمحددة مسبقًا، حيث أنها إما أن تكون مصادر داخلية (مثل التشارك في مختلف الخبرات) أو خارجية (مثل المؤتمرات والندوات)، ويتم دعم تلك العملية من خلال التكنولوجيا الحديثة، للحصول على معارف جديدة من خلال عمليات التوظيف المختلفة.
  2. توليد المعرفة: تشير هذه العملية إلى الإبداع، حيث يتم ذلك عن طريق تشارك فرق العمل في توليد رأس مال فكري جديد. وتساهم هذه العملية في التعرف إلى المشكلات وإيجاد أية حلول مناسبة لها، ويتم ذلك بطريقة إبتكارية بشكل مستمر. وتساعد المنظمة على أن تتفوق في إنجازها وتحقق مكانية عالية في السوق.
  3. تخزين المعرفة: وتشير هذه العملية إلى احتواء المنظمة على ذاكرة تنظيمية، حيث تكون المعرفة موجودة فيها بأشكال متنوعة. وتحرص المنظمات على إدارة مخزونها المعرفي من خلال عمليات الإكتساب والحفاظ وتوظيف المعرفة التنظيمية، وذلك بدعم التكنولوجيا التي تساعد على ذلك. وتعتبر عملية التخزين الجسر الذي يمد بالمعرفة ومسكها واسترجاعها، وهي عملية روتينية في المنظمة.
  4. توزيع المعرفة: وتشير هذه العملية إلى عملية نشر تلك المعرفة على المستوى الإداري والوظيفي، لتتمكن المنظمة من الاستفادة منها واستغلالها لتحقيق الإنتاجية المرتفعة. ومن المهم قبل استغلال المعرفة، أن يتم توزيعها وتقاسمها في المنظمة على مختلف المستويات وأن تتفاعل في عملها بين تكنولوجيات المنظمة، وبعد ذلك يتم استغلالها بسلاسة.
  5. تطبيق المعرفة: أن هذه العملية تشير إلى المهمة الرئيسية المطلوبة من إدارة المعرفة، وبناءً عليه فإنها تغطي المهام التالية: الاستخدام وإعادة الاستخدام، ثم الاستفادة ثم التطبيق للمعرفة.
- وبتطبيق الممارسات السابقة لإدارة المعرفة، فإنه يمكن القول أن هناك آثارًا إيجابية تنتج عنها. حيث يجب على المنظمة أن تحافظ على العاملين أصحاب المعرفة العالية والمواهب الجيدة، خلال تطبيقها لإدارة المعرفة. وذلك من خلال تذليل العوائق التي تقف في طريق الوصول إلى المعرفة، عن طريق منح العاملين حريتهم التامة في استخدام المعرفة الشخصية وتطبيق تلك المعرفة بما يعمل على تحقيق إدراك العاملين بأهمية المعلومات التي يملكونها. وبذلك، فإن المنظمة تضمن الحفاظ على رأس المال الفكري فيها، وإمكانية استفادتها من مقدرة هؤلاء الأشخاص وتحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة صريحة للاستعانة بها في الأعمال اليومية. وتظهر آثار إدارة المعرفة الإيجابية على الأفراد من خلال عدة فوائد، مثل: توفير التعلم المستمر للعاملين، رفع التكيف لدى العاملين، والرضا الوظيفي للعاملين تجاه عملهم. (الطاهر، 2015)

### 2.1.2. المنظمة الذكية:

#### • مفهوم المنظمة الذكية:

ظهر مفهوم المنظمة الذكية، كاستجابة سريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة في القرن العشرين. ونتيجة لذلك، أُلزمت المنظمات بالعمل على إعادة التفكير بطريقة تعمل على تحسين النتائج في العمليات التشغيلية وتحقيق الغايات الأساسية. حيث أن الأساليب والمبادرات الحديثة المستخدمة من قبل المنظمات المنافسة، لم تعد كافية لتحقيق التميز. وعلى المنظمات أن تعمل على تحفيز عقلها التنظيمي والفتنة الجماعية لديها، وذلك لضمان أن تبقى على وجودها في بيئة الأعمال المتجددة. وتعرّف المنظمة الذكية بأنها: "المنظمة التي تتصف بسرعة الفهم والتعامل مع المتغيرات في البيئة بأسلوب غير مرجح، وهي تعبّر عن حالة من الدهاء الناتج عن المهارات للقدرة على الخروج من حالة الغموض والتعقيد والإنجاز المتميز للأداء". (فرعون وآخرون، 2019)

وبحسب الزعي والنواصرة (2019) فقد تبينت المنظمة الذكية في أهمية مفهومها من خلال الأوساط الأكاديمية في عام 1980، عندما حدد بوتر أهمية المنظمة الذكية والتنافسية.

وتعرّف المنظمة الذكية أيضًا بأنها: "المنظمة التي لديها المقدرة على الخفة وسرعة الحركة والرشاقة في عملية توليد المعرفة، والاستفادة من هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. من خلال اقتناص الفرص، والتكيف مع التحديات والتغيرات البيئية. (راضي وآخرون، 2018)

وتعتبر المنظمة الذكية مدخل إداري حديث يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وبالتالي تجعل المنظمة متمكنة من تحقيق أهدافها محليًا ودوليًا. وقد ثبت عن بعض الدراسات، إن المنظمة الذكية بسماتها ومبادئها تؤثر على إدارة الأزمات وقدرة المنظمة على التكيف مع الظروف بشكل إيجابي. (الجبوري والسلمان، 2020)

وبناءً على ما سبق، يعرّف الباحث المنظمة الذكية بأنها: تلك المنظمة التي تتضمن في خصائصها مجموعة من الصفات التي تعمل على تحسين رؤيتها الإستراتيجية وزيادة سيطرتها على المحيط الداخلي والخارجي، من خلال فهم البيئة المحيطة والعمل على إدارة مواردها الخاصة، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية المخطط لها.

#### • مبادئ المنظمة الذكية:

إن للمنظمة الذكية مجموعة من السمات التي تميزها في عملها، وقد توصل الباحث إلى هذه السمات من خلال مراجعته للدراسات السابقة. حيث أنه بحسب الشرافي (2020) والطائي وآخرون (2021)، فقد وضّحوا أن من أهم النماذج التي تقوم عليها المنظمة الذكية هو نموذج مائيسون ومائيسون



(1998) الذي جاء معتمداً مجموعة من العناصر التي تعتبر مبادئ للمنظمة الذكية وهي تسعة مبادئ رئيسية تتوزع في ثلاثة مجموعات، هي: فهم البيئة، إدارة الموارد، وتحقيق الأهداف. وتتلخص هذه السمات في مجموعة من النقاط الهامة، وقد قام الباحث بترتيب هذه النقاط كالتالي:

#### 1. فهم البيئة:

تعتبر البيئة من أهم المؤثرات التي قد تمس نشاط المنظمة، ولهذا السبب فإن المنظمة تعمل على عملية تشخيص وتحليل البيئة من خلال مكونات رئيسية للإدارة الاستراتيجية في المنظمة. وكلما ازداد الامام بأمور تحليل البيئة والتعرف على المؤثرات فيها، أدى ذلك إلى استجابة المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة. ويكون فهم البيئة من خلال مهمتين رئيسيتين: تغطية حالة اللاتأكد، أنظمة التفكير والمنظور الاستراتيجي من الداخل-الخارج (راضي وحسين، 2017).

وتعرف عملية فهم البيئة بأنها: "قدرة المنظمة على إدراك حالة الغموض والتعقيد في البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بأعمالها، وذلك لغرض عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات والإحتمالات التي تخدم عملية اتخاذ القرارات الفعالة". (الحجاج، 2017)

وتتم عملية فهم البيئة من خلال المسح البيئي المستمر الذي يجب على المنظمة أن تنجزه بشكل دوري، والمسح البيئي هو مراقبة وتقييم، ونشر المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية إلى الأشخاص الرئيسيين المعنيين بتلك المعلومات. وتعمل هذه العملية على تعريف العوامل الاستراتيجية الخارجية والداخلية، والتي تحدد مستقبل المنظمة، وذلك من خلال دراسة نقاط القوة والضعف للمنظمة والفرص والتحديات الموجودة في البيئة. (Wheelen & Hunger, 2012).

ويكون فهم البيئة والاحساس بها، من خلال امتلاك رؤية استراتيجية واضحة وتوفر هيكل تنظيمي قابل للتغيير، بالإضافة إلى امتلاك نظام مراقبة قادر على التعرف على المؤثرات المؤثرة والتي تحيط بالمنظمة. ويكون أيضاً، من خلال تيقظ المنظمة والاستجابة للتغيرات البيئية بفاعلية، وذلك من خلال تعزيز القدرات واستغلالها. (القضاة وآخرون، 2019، 194).

ويرى الباحث أن هذه العملية عندما تتم بشكل جيد، فإنها تساعد على فهم البيئة بشكل أفضل، وتحقق الأهداف بشكل أسهل. وتكون المنظمة الذكية في هذه السمة، قادرة على إدراك درجة التعقيد وحالة اللاتأكد البيئية. فعندما تكون المنظمة الذكية مدركة لذلك، تكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات بكل سهولة تامة. ويتم ذلك من خلال قيامها بالمسح البيئي والرقابة على المعلومات والعمل على تقييمها وتوزيعها بعدالة، ومن خلال ذلك تكون المنظمة الذكية قادرة أيضاً على تجنب الأحداث المفاجئة على المستوى البعيد، بالشكل الذي يحقق ضمان وجودها بشكل دائم. (عبدالله وآخرون، 2020)

#### 2. تحقيق الأهداف التنظيمية:

بحسب النجار (2008) فإن الأهداف تعرف بأنها: "مجموعة من الغايات المرغوبة، ولا يمكن تصور الجهد الجماعي بلا هدف. فالهدف هو ما يحدد الاتجاه العام للجهود الجماعية، حيث أنه إذا لم يكن الهدف موجوداً فإن هذه الجهود تكون ضائعة". وتتعلق الأهداف بالمستقبل وبالآمال المراد تحقيقها مستقبلاً. ولكن هناك فرق بين الأهداف والآمال، وهو أن الأهداف تمثل النقطة التي نصل إلى غاية الجهود فيها، أما الآمال فليست إلا رغبات بلا تخطيط فتكون اعتباطية. وتكون الأهداف في تخطيطها، إما طويلة الأجل أو قصيرة الاجل. ولتحديد الأهداف فوائد عظيمة، تتلخص في كونها تسهل التنسيق بين جهود الأفراد، تساعد على وضع الخطط المتكاملة والمتناسقة، وتستخدم كمقياس للرقابة بصفتها تحدد ما يجب عمله. وهناك مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوفر في الأهداف الموضوعية، وهذه الشروط تتلخص بخمسة نقاط رئيسية: أن تكون صريحة وواضحة ومفهومة لجميع الأفراد. أن تكون عملية ويسهل الوصول إليها. أن تكون مترابطة مع أهداف الأفراد الشخصية، وذلك لضمان تعاونهم وقيامهم بالجهود المطلوبة، أن تكون قابلة لعملية القياس ولا تكون مجرد كلمات عامة، وأخيراً يجب أن لا تعارض القيم الأخلاقية السائدة. وتتمحور الأهداف في ميادينها حول أربعة مواقع رئيسية، في المركز السوقي، والابتكارات التكنولوجية والعلمية، والكفاية الإنتاجية، والصورة الذهنية للمنظمة أو المشروع.

وتتبع عملية تحقيق الأهداف في ميادين مختلفة في المنظمة تعمل على تحقيقها ضمن أعمالها، مثل: الربحية، الكفاءة، النمو، ثروة المساهمين، استغلال الموارد، السمعة، المساهمة عن طريق العاملين والمجتمع، قيادة السوق، قيادة التكنولوجيا، البقاء في السوق، الاحتياجات الشخصية للإدارة العليا. وتعتبر الأهداف النتيجة النهائية للنشاط المخطط، وإنجاز الأهداف التنظيمية يجب أن يكمل ما جاء به رسالة المنظمة. والغاية التي يكونها الهدف هي الحالة ذات النهاية المفتوحة لما تريد القيام به المنظمة التي تخطط لتحقيق ذلك الهدف. (Wheelen & Hunger, 2012)

وتعرف عملية تحقيق الأهداف كذلك بأنها: "الوصول إلى الأهداف التي قامت المنظمة بوضعها، والتي تساعد في تحقيق سبب بقاءها بالتركيز على الذكاء الجماعي". (الحجاج، 2017)

ومن الجدير بالذكر، أنه لا يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية دون الاهتمام بالعناصر البشرية القادرة على الابتكار، التطوير، والتجديد. فالأفراد هم من يصنعون المنظمات ويخلقونها وليس المعدات والمباني، ولهذا يجب الاهتمام والاستثمار بهذه الموارد والعمل على تنمية مهاراتها حتى تكون على مقدرة لتحقيق الأهداف بفاعلية وتواكب التغيير الذي تواجهه. (جقيدل وزرارة، 2021)

## 3. إدارة الموارد:

تعتبر الموارد المادية والتنظيمية جميع الموجودات والإمكانات والعمليات المنظمة التي تشتملها المنظمة، بالإضافة إلى خصائص ومهارات التنظيم والمعرفة والمعلومات التي تمتلكها. وقد تكون الموارد ملموسة مثل: المكنات، الأموال، والمباني. ومن الممكن أيضاً أن تكون غير ملموسة مثل: السمعة، الاسم التجاري، الصورة الذهنية، براءة الاختراع، والمهارات التسويقية والفنية. (هادي، 2018)

وتعرف إدارة الموارد بأنها: "عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتوفير الموارد والعمل على مناقشتها، بما يحقق لها مواجهة حالة الغموض في بيئة العمل" (الحجاج، 2017). وتكون المنظمة في هذه السمة، قادرة على اتخاذ التحركات الإستراتيجية التي تحقق الأهداف التنظيمية. وتشتمل الموارد على نوعين: الملموس وغير الملموس، حيث تجري عملية إدارة الموارد من خلال تحديد الإجراءات الاستراتيجية التي تعمل على تحقيق غرض المنظمة ضمن بيئة متغيرة، وتقوم هذه العملية على مجموعة من الوظائف المهمة. (عبدالله وآخرون، 2020؛ عبودي والمعاويدي، 2019)

وتعتبر عملية إدارة الموارد عملية تقوم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة وتمكين العاملين وتدفع المعلومات الخاصة بتوفير الموارد المختلفة من البيئة الخارجية ومناقشتها لصالح المنظمة. وتبين هذه العملية، ثراء المنظمة من الموارد من خلال مصادر مختلفة في البيئة الخارجية التي تحتوي على مبادئ وأصول تعود إلى المنظمة. (الحجاج، 2017، 36)

## • أهداف المنظمة الذكية:

تهدف المنظمة الذكية إلى مجموعة من الأهداف، التي تساعد على مواكبة التطورات التي تحصل في التحول إلى منظمة ذكية. وتعمل هذه الأهداف على تحسين قدرتها في الأعمال، وتمثل هذه الأهداف بالنقاط التالية: (العكش، 2020، 70-71)

1. التحول إلى بيئة استباقية تعمل على إدراك المحيط بدلاً من أن تكون بيئة رد الفعل تدرك المعلومات فقط.
2. العمل على أتمتة الخطوات والوظائف ودمجها بأكثر قدر ممكن.
3. العمل على توفير بيانات لعملية التحليل البيئي.
4. المحافظة على تنافس المنظمة وتحقيق نجاحها بشكل مستدام، وذلك في ظل بيئة أعمال متغيرة جداً.
5. العمل على الدعم بالتفكير الاستراتيجي والاستثمار بالخبرات في مجال ذكاء الأعمال.
6. العمل على التخطيط لأجل تلبية متطلبات العمل، والحصول على الفرص المتوفرة في البيئة لتمكين المنظمة.
7. العمل على تبسيط وتخصيص فرق العمل للاندماج بالتعلم والمعرفة، وذلك بإضافة قيم جديدة للمنظمة.
8. نقل جميع المعلومات ذات القيمة إلى جميع أنحاء المنظمة، وذلك عن طريق ذكاء الأعمال.

## • أهمية المنظمة الذكية:

وضّح بورتر أهمية المنظمة الذكية منذ البداية في عام 1980، عندما قام بتحديد أهمية المنظمة الذكية والتنافسية من وجهة النظر البشرية. وقد جاءت الأهمية الكبرى لهذه المنظمات، لتسد حاجات المنظمات الأساسية. الأمر الذي أدى إلى توضيح بعض الدراسات لأهمية المنظمة الذكية، حيث عدّت منظومة مكونة من ثلاثة مكونات رئيسية: رأس المال الفكري، تكنولوجيا المعلومات، والقيم. وبناءً عليه، فإنه تم التعبير عن المنظمة الذكية بالمعادلة التالية (الزعيبي والنواصرة، 2019):

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم

وتظهر تلك الأهمية، من خلال مجموعة من النقاط المهمة التي تمتاز بها المنظمة الذكية (عبودي والمعاويدي، 2019):

1. القدرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي الجيد الذي يعمل على توليد القيمة.
  2. التركيز على استيعاب حالات اللاتأكد والتعلم والتكيف البيئي.
  3. تأكيد العمل الجماعي بين العاملين وتمكينهم.
  4. التركيز على الوصول إلى التكامل بين العمليات التنظيمية، التي تغطي استراتيجيات المنظمة وتصميم الهياكل وتنظيم الأفراد وتوجيههم.
- وتشير بعض الدراسات الأخرى إلى ميزات إضافية للمنظمة الذكية، وهذه الميزات تركز على مجموعة من العناصر التي تشكل البنية الأساسية للمنظمة الذكية. وتتلخص هذه الميزات في نقاط رئيسية كالتالي: (Lazarevic & Lukic, 2015)
1. تتوفر فيها ثقافة خلق القيمة، فهذه الثقافة أن توفرت أدى ذلك إلى تعظيم القيمة للعملاء.
  2. تعمل على خلق البدائل الجيدة، فالمنظمة الذكية في عملها لا بد لها من اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة التي تساعد على اتخاذ القرار الصحيح.
  3. تدعم التعلم المستمر، ويركز التعلم المستمر هنا على زيادة قدرة المنظمة الذكية في خلق قيمة بشكل أكبر لمواجهة التغيرات في البيئة.
  4. قدرتها على تخفيف حالة اللاتأكد البيئي، فالأفراد في المنظمة الذكية تعمل على فهم كيفية التعامل مع حالة اللاتأكد البيئي الذي من الممكن أن تواجهه، فهم يعملون على قياس ما لا يعرفونه وإدارة المخاطر الطارئة.



5. تميزها بالتفكير النظري، حيث أن تطوير التكنولوجيات الحديثة والمنتجات والخدمات والعمليات والعمل على تنميتها جميعها، يؤدي إلى توليد التغييرات الضرورية في عالم المنافسة والعملاء. وتستخدم المنظمة الذكية التفكير النظري لفهم وتقييم تأثير القرارات طويلة الأمد.
- خصائص المنظمة الذكية:

- للمنظمة الذكية مجموعة من الخصائص التي تتصف بها، وقد تلخصت هذه الخصائص في مجموعة من النقاط الرئيسية التي تبينها كالتالي: (الطائي وآخرون، 2021، الزعي والناصرة، 2019)
1. الابداع: ويعني ذلك، الابداع هو المقدرة على خلق الأفكار الحديثة في ابتكار خدمات ومنتجات جديدة، ويعتبر القوة التي تظهر من الابتكار.
2. اتخاذ المخاطر: ويعني ذلك، الاستفادة من الأخطار المعتدلة التي تستطيع المنظمة السيطرة عليها، وذلك من خلال محاولات الأفراد الشخصية في عملية مواجهة الأخطار التي من الممكن حل مشكلتها.
3. الدافع: ويعني ذلك، تقديم المنظمة الذكية الخطوات التي تشجع أفرادها وتحفزهم مادياً ومعنوياً في تحقيق الدافع لديهم.
4. تقسيم العمل: ويعني ذلك تحديد المسؤوليات في المنظمة وبالشكل الفعال، لأجل إطلاق المواهب لدى أفرادها عن طريق استخدام التخصص في العمل.
5. الرؤية المستقبلية: ويعني ذلك، أن يكون للمنظمة الذكية القدرة على رسم الرؤية المستقبلية الواضحة عن طريق التحليل إلى البيئة الخارجية، ووضع الخطط المستقبلية بموجها.

## 2.2. الدراسات السابقة:

تم تلخيص الدراسات السابقة، التي تهتم بإدارة المعرفة والمنظمة الذكية. حيث أن السبب في هذه الدراسة يركز على تبيان أهمية مفهوم إدارة المعرفة والمنظمة الذكية. فتم تلخيص ذلك كما يلي:

### 1.2.2. الدراسات العربية:

- دراسة (Al Shawabkeh et. al., 2022): حيث هدفت الدراسة إلى فحص أثر عمليات إدارة المعرفة، الإمكانيات التنظيمية، والآليات الوسيطة لإدارة المعرفة نحو تحقيق المنظمات الذكية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر مباشر بين جميع المتغيرات المبحوثة، وهذا الأثر ينعكس على المنظمة الذكية من وجهة نظر المبحوثين. وأن هناك دور وسيط لآليات وتقنيات إدارة المعرفة في المنظمة الذكية، وأن هذه النتيجة من الممكن أن تدعم القادة في توليد الوعي بالإمكانيات التنظيمية المفضلة، وآليات إدارة المعرفة المستخدمة في المنظمة.
- دراسة (Al-Nawafah et. al., 2022): حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق القيادة التحويلية، بالتطبيق على المؤسسات الحكومية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود مستوى عالٍ من الوعي لدى العاملين حول مفهوم القيادة التحويلية، وأن آراء المبحوثين بينت الرؤية الإيجابية لديهم تجاه أبعاد القيادة التحويلية. بالإضافة إلى أن المؤسسات الحكومية قامت بتبني مفهوم القيادة التحويلية.
- دراسة (Ameen & Othman, 2022): حيث هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والتنافسية، بالتطبيق على المنظمات العراقية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن إدارة المعرفة بعملياتها تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، وأن المنظمات المبحوثة أكثر منافسة وأكثر قدرة على استدامة الميزة التنافسية فيها وأنها فعالة في وضع الأهداف التي تساعد في نشر المعرفة في المنظمة.
- دراسة الطائي والزهريري (2021): حيث هدفت الدراسة إلى البحث في آثار خصائص المنظمة الذكية على نشر المعرفة الأكاديمية في قطاع التعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن أعضاء هيئة التدريس يستطيعون فهم وظائفهم ومسؤولياتهم وأدوارهم التي يقومون بها، وأن أعضاء هيئة التدريس لا يفضلون مشاركة زملائهم عند الإشراف على الأبحاث العلمية.
- دراسة الغامدي (2021): حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة (إكتساب وتشخيص المعرفة، إنتاج المعرفة، تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة). وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بإدارة التعليم في منطقة عسير.
- دراسة كاظم وآخرون (2020): حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المنظمة الذكية بأبعادها (التكيف، تشكيل وفهم البيئة، البراعة، والاستدامة) في الأداء الإستراتيجي المتميز بأبعاده (الأداء التنافسي، الأداء التشغيلي، الأداء المالي). وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن الشركات المبحوثة تعمل على متابعة تطوير قدراتها في التعديل والتصميم والتغيير من أجل مواجهة التغيرات البيئية، وينتج هذا عن مراقبتها ومتابعتها الدقيقة للتطور التنافسي في السوق.
- دراسة القضاة وآخرون (2020): حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر وجود خصائص المنظمة الذكية، وممارستها في تعزيز عملية الابتكار. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر إيجابي معنوي للخصائص المتعلقة بالمنظمة الذكية في عملية تعزيز الابتكار، ووجود أثر إيجابي معنوي لخصائص المنظمة الذكية في الأبعاد التالية للتغيير التنظيمي: القدرة على تصميم هيكل المنظمة، القدرة على التغيير التكنولوجي والخصائص.

- دراسة العكش (2020): حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التكنولوجيا في عملية بناء المنظمة الذكية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا وبين بناء منظمة ذكية.
- دراسة النجار وقرمش (2020): هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية على خصائص المنظمة الذكية في الشركة الفلسطينية للاتصالات جوال.
- دراسة كمال وأبو زيد (2019): هدفت هذه الدراسة إلى تبيان تطبيق إدارة المعرفة، وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين متطلبات إدارة المعرفة وممارستها، وأن تطبيق إدارة المعرفة كان بدرجة متوسطة.
- دراسة (Al-Obthani & Ameen, 2019): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر القيادة التحويلية على الحكومة الذكية، بالتطبيق على منظمات حكومية في دولة الامارات العربية المتحدة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة وتوزيعها بالمسح الشامل على تلك المنظمات، واختيار عينة عشوائية من العاملين الذين يستخدمون الخدمات الحكومية الذكية. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد هناك أثر معنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية) على التنفيذ الفعلي للحكومة الذكية.
- دراسة أفين وجكر (2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (إيجاد البدائل الاستراتيجية، التعليم المستمر، وفهم البيئة). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية، ووجود أثر معنوي لأبعاد التمكين في خصائص المنظمة الذكية.
- دراسة عبدالله وآخرون (2018): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن توافر أبعاد المنظمة الذكية (بلوغ الغايات، فهم البيئة، مناقلة الموارد، وبناء الذكاء الجماعي). وتوصلت الدراسة إلى أن ابعاد مناقلة الموارد وبناء الذكاء الجماعي كانا من أهم الأبعاد التي حسمت الأهمية.
- دراسة راضي وآخرون (2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق أبعاد المنظمة الذكية في كلية فلسطين التقنية، وعلاقتها بمستوى الإبداع التقني في كلية فلسطين التقنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للمنظمة الذكية في الإبداع التقني، وأنها تم تطبيقها بدرجة متوسطة.
- دراسة (Al-Shobaki et. al., 2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد المنظمة الذكية في الكليات التقنية في فلسطين، وذلك بالتركيز على الأبعاد التالية فيها: الرؤية الاستراتيجية، ثقافة الجدارة والمهارة، نظام الحوافز. وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الموافقة على توفر أبعاد المنظمة الذكية من وجهة نظر العاملين عينة الدراسة.
- دراسة مقدادي (2018): هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وذلك بالتطبيق على إقليم الشمال. وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة الضمان الاجتماعي قد استطاعت تطبيق متطلبات الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات بدرجة مرتفعة.
- دراسة الزعي والقعيد (2017): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية إدارة التدريب على المنظمات الذكية. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر معنوي لاستراتيجية إدارة التدريب بأبعادها مجتمعة على المنظمة الذكية بوجود الدور الوسيط للتعلم الإلكتروني.
- دراسة الشنطي (2017): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة بأبعادها: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وقياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها: التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبار الفردية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان متوسطاً، وأن أبعاد إدارة المعرفة أيضاً كانت متوسطة في ممارسة عملياتها، حيث كانت أعلى تلك الممارسات هي تخزين المعرفة، وأقلها كان من نصيب تطبيق المعرفة.
- دراسة ردايدة (2016): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الإستراتيجية، وفهم البيئة) على إدارة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات.
- دراسة منصور والقانوع (2016): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تقوم به القيادة التحويلية في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية في التنظيمات الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى: فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية فقد تبين أن هناك فروق بين حماس وفتح، وقد كان ذلك لصالح حماس.
- دراسة (Al-Kasasbeh et. al., 2016): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية الواضحة، ثقافة الجدارة، ونظام الحوافز الداعمة) على الأداء الاجتماعي والبيئي، وذلك بالتطبيق على شركة الفوسفات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أهمية خصائص المنظمة الذكية والأداء الاجتماعي والبيئي كان متوسطاً.
- دراسة (Azab, 2009): هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي حول وجود خصائص القيادة التحويلية. وتوصلت الدراسة إلى أن وجود حاجة لتغيير النظام الإداري في المؤسسة.

## 2.2.2. الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Hidayat & Sensuse, 2022): هدفت هذه الدراسة إلى توضيح نموذج إدارة المعرفة المطبق على الحرم الجامعي الذكي في إندونيسيا. وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج إدارة المعرفة للحرم الجامعي الذكي يتكون من خمس طبقات، تم تجميعها في مراحل دورة حياة النظام. وهذه الدورة تصف الإمكانية الفكرية في التكيف عند تحقيق مؤشرات الحرم الجامعي الذكي. وكذلك، أن دورة حياة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي تركز على التعليم، البحث، ومجتمع الخدمات.
- دراسة (Safriyanti, 2021): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في رأس المال البشري، وأثار ذلك على أداء الإدارة المالية لوكالة Aceh. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية وإدارة المعرفة ورأس المال البشري والأداء التنظيمي، ضمن مستوى جيد في متوسطاته الحسابية.
- دراسة (Pellegrini et. Al, 2020): هدفت هذه الدراسة إلى عرض ثورة الادبيات المتعلقة بعلاقة إدارة المعرفة والقيادة، والمنشورة على مر العشرين سنة الماضية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تركيزاً على بعض العوامل الإنسانية، العلائقية، التنظيمية والجوانب المتعلقة بالأداء.
- دراسة (Singgih et. al., 2020): تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية لاهتمامها في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة. فقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير القيادة التحويلية، إدارة المعرفة وبيئة العمل على أداء العاملين مع وجود الدور الوسيط للرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء العاملين بوجود الدور الوسيط للرضا الوظيفي.
- دراسة (Son et. al., 2020): تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية لاهتمامها في القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة، فقد هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف تأثير القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة على الأداء المالي والتشغيلي للمنشآت في الصين. وتوصلت الدراسة إلى أن جمع ودعم المعرفة يتوسط في علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء المالي والتشغيلي للمنشأة، وأن القيادة التحويلية لها تأثير معنوي أكثر على الأداء المالي، في حين أن مشاركة المعرفة لها تأثير معنوي أكثر على الأداء التشغيلي.
- دراسة (Yin et. al., 2019): هدفت هذه الدراسة إلى بناء أدب فكري للبحوث السابقة المتعلقة بأثر أبعاد القيادة التحويلية المختلفة على مشاركة المعرفة، بالإضافة إلى اكتشاف الآلية من خلال معرفة أي بعد من أبعاد القيادة التحويلية تؤثر على مشاركة المعرفة في الصين. وتوصلت الدراسة إلى أن السلامة النفسية تتوسط في تأثير التحفيز الفكري في مشاركة المعرفة، وأن كفاءة الفريق تتوسط في تأثير التحفيز الإلهامي على مشاركة المعرفة، وكلا العوامل المؤثرة تتوسط في تأثير الاعتبار الفردي على مشاركة المعرفة.
- دراسة (Uddin et. al., 2017): هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد الأثر المحتمل للقيادة التحويلية على إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وبالتالي على الإبداع التنظيمي وأداء الشركة، بالتطبيق على مجموعة من الشركات في بنغلاديش. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية، التعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة تكون مؤثر تنبؤي بشكل معنوي في أداء الشركة ومنه في الإبداع التنظيمي.
- دراسة (Imran et. al., 2016): هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج للتعلم التنظيمي من خلال القيادة التحويلية. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي معنوي على التعلم التنظيمي وإمكانية عملية إدارة المعرفة.
- دراسة (Massaro et. al., 2015): هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة ونقد الأدبيات المتعلقة بإدارة معرفة القطاع العام، بعرض تقديري لحالة البحوث التي تطرقت إليها وتحديد برنامج أعمال للبحوث المستقبلية الخاصة بها. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة معرفة القطاع العام قد احتلت الأهمية المتنامية في مجال البحث، وأن التطور في بنية الأدبيات النظرية المتنامية يواجه عوائق عديدة.
- دراسة (Nourzy et. al., 2013): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقات بين القيادة التحويلية، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي، والأداء التنظيمي بالتطبيق على شركات التصنيع في إيران. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر على التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، وأن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي على إدارة المعرفة في شركات التصنيع المبحوثة، وأن هناك اثر إيجابي للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي.
- دراسة (Radzi et. al., 2013): هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي. وذلك بالتطبيق على قطاع تصنيع المأكولات الآسيوية في شرق آسيا (الصين، تاوان، وماليزيا). وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر إيجابي بين الابعاد، وأن التعلم التنظيمي يتوسط بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

### 3.2. التأسيس النظري للعلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمات الذكية:

إن الهدف العملي من إدارة المعرفة الداعم لأي استراتيجية تمارسها المنظمة، هو تفعيل أفضل المعارف المتاحة ورأس المال الذهني المكون للعمال، ومن ثم تعمل المنظمة بأقصى فعالية من عملية التعلم في التشغيل والتعامل مع العملاء، وأصحاب المصلحة، وكافة التحديات الأخرى، لتنفيذ استراتيجية المنظمة من واقع الممارسة الصحيحة بطريقة صحيحة.

ويعتمد معنى وعلاقة إدارة المعرفة بالمنظمات على تبني الإدارة لنظم المعرفة التي يتم إستخدامها في الأنشطة والممارسات والبرامج والسياسات داخل المنظمة، إزاء حال منظمات الأعمال الحديثة في التحولات البيئية المستمرة، أصبح الأمر يتطلب نمطاً قيادياً مواكباً لكل ذلك التغييرات المستمرة. (بني عيسى، 2018)

وتشهد المنظمات الدخول في عصر المعرفة، مما يتطلب أن يتحول العاملين إلى عمال المعرفة. لذا فإن قيادة وإدارة هؤلاء العاملين بكفاءة وفعالية، هي أحد التحديات التي تواجه قيادة المنظمات. إن القيادة أحد أهم العوامل التي تؤثر في طريقة تعامل المنظمة مع إدارة المعرفة، فالقيادة بسلوكياتها تشمل على تحفيز العاملين، وتشكيل أهداف المنظمة، وبناء روح الجماعة، والتأسيس للثقافة التنظيمية وإعادة تشكيلها بما يتوافق مع أهدافها وقيمتها من وقت لآخر. فبدون القيادة التي تنصرف كنموذج يُحتذى به، فإن العاملين لن يكونوا مُحفزين للمشاركة في برنامج وعمليات إدارة المعرفة لخلق الظروف المناسبة التي تسمح للعاملين بالمنظمة بالمشاركة بمهاراتهم المعرفية، وغرس مهاراتهم المعرفية ضمن مستودعات وقواعد بيانات المعرفة للمنظمة، لتصبح متاحة للجميع وتُمكن العاملين حال احتياجهم لها من الوصول السريع، ولعل عمال المعرفة بحاجة إلى أمرين هما التعليم الرسمي للعاملين ومواصلة التعلم والتدريب أثناء الحياة الوظيفية لتحديث هذه المعارف. فالتحدي الذي يواجه المنظمات هو تطوير قدرات الآخرين وتعليمهم وتدريبهم على اكتساب المعرفة اللازمة وتبادلها فيما بينهم. ومن المعلوم أن المعرفة هي مصدر الشعور بالقوة وبالتالي يميل بعض العاملين لعدم البوح بها. وترتبط إدارة المعرفة بالموضوعات المهمة، التي تتعلق بتكيف وبقاء وجدارية المنظمة في مواجهة التغيير البيئي وفهمه وغير المترابط. وهي تشمل بصفة أساسية على العمليات التنظيمية التي تسعى إلى التعاون المتزامن بين كل من قدرة تكنولوجيا المعلومات في تشغيل البيانات والمعلومات، وبين القدرات الإبتكارية والإبداعية للإنسان.

وممارسة العدالة، لأولئك الذين يشاركون بفعالية بالمعارف التي مما سيؤدي إلى زيادة من يمتلكونها كمية المعارف المتدفقة بين الأفراد والوحدات وفرق العمل في المنظمة. ومن جانب آخر، فالقيادة التحويلية تُشجع على التجريب وحرية التعبير وتعمل على توفير المصادر المختلفة للعاملين، وتفويض الصلاحيات مما يساهم في سرعة التحول إلى ما يُسمى بالمنظمات المتعلمة. إن عمليات إدارة المعرفة لا تُدار بالطرق التقليدية التي تتصف بالرقابة الشديدة وبالتحكم غير المبرر بالمعلومات، بل على العكس تحتاج إلى مداخل حديثة للقيادة تُشجع العاملين على التجريب، وتزويدهم بالمصادر اللازمة، وتفويض الصلاحيات، والاحتفال بنجاحاتهم والاحتفاظ بهم. (الشنطي، 2017)

ولا ريب أن مفاهيم الدراسة الرئيسة المبحوثة، لها أهمية كبيرة وذلك لأثرها على عمل المنظمات وتميز منتجاتها وخدماتها بما ينعكس على تعزيز موقفها التنافسي مع المنظمات الأخرى، وهذا بدوره يمكن المنظمات الذكية من تحقيق غاياتها التي تسعى إليها، فعند النظر إلى نماذج المنظمات الذكية نجد أن هناك ترابطاً بين هذا المفهوم ومفهوم إدارة المعرفة.

### 3. الخاتمة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة، والبحث في الأدبيات النظرية حول موضوع إدارة المعرفة وآثارها، وكذلك المنظمة الذكية. يستنتج مما سبق، النقاط التالية:

#### 1.3. النتائج:

- أن لإدارة المعرفة دور هام في المنظمات لجعلها قادرة على التغيير التنظيمي والإبتكار في مجال عملها. وتبين من خلال الدراسات السابقة، أن لإدارة المعرفة تأثير إيجابي على تنافسية المنظمات. وأنها قادرة على إثراء المنظمة بالمعرفة الكافية لتكون جاهزة عند مواجهة التغيرات البيئية.
- أن هناك علاقة بين إدارة المعرفة والقيادة التحويلية. حيث أنه من المعروف أن باتباع القيادة التحويلية تتمكن الإدارة العليا من تحويل المنظمة إلى ذكية؛ لأن القيادة التحويلية نمط قيادي يساعد في تطبيق تغيير معين في المنظمة، فيما يتعلق بطرق العمل أو غيرها.
- أن هناك تطبيقاً للمنظمة الذكية بدرجة متوسطة في الوطن العربي. لا سيما أن ذلك تبين في الدراسات التي طبقت على قطاع التعليم العالي، إلا أن هذه الدراسة قد اهتمت بالمؤسسات الحكومية بشكل عام.
- تم اعتماد الدراسة النظرية لأخذ فكرة أولية عن الوضع الحالي في المجتمعات المبحوثة في الدراسات السابقة، فيما يتعلق بإدارة المعرفة والمنظمات الذكية. ويظهر أن هناك اهتماماً واضحاً بهذين المفهومين لدى الباحثين.

## 2.3. التوصيات:

- أوصت هذه الدراسة على تكثيف الجهود حول البحث عن أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية، واستخدام استراتيجية الدراسة الميدانية في ذلك. ويظهر أن هناك توصيات أخرى، قد تفتح الأبواب أمام البحوث المستقبلية مثل:
- البحث عن متطلبات إدارة المعرفة، ومستوى تطبيقها في الشركات العامة والخاصة.
  - البحث عن مستوى تطبيق المنظمات الذكية في الشركات التي تعتمد على تقديم المنتج، وليس الخدمة.
  - البحث عن أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية بوجود متغيرات وسيطة، مثل: القيادة التحولية، التعلم الإلكتروني، إدارة الأزمات وغيرها من المتغيرات.

## المراجع:

## أولاً: المراجع العربية:

1. أفين، محمد صالح أحمد وجكر، مصطفى إسماعيل. (2018). دور ابعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك. *مجلة جامعة دهوك*: 21 (1): 205-225.
2. بوهنة، ليندة وكحل الراس، صابرينة. (2020). *أثر إدارة المعرفة في تمكين العاملين دراسة حالة مديرية العمليات لاتصالات الجزائر - فرع جيجل*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل.
3. بونار، عمر. (2020). أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين في الجماعات المحلية الجزائرية. *مجلة أداء المؤسسة الجزائرية*: 16 (1): 13-20.
4. تايه، محمد ابراهيم والنجار، صباح مجيد. (2017). تأثير عمليات إدارة المعرفة في أداء الخدمة التأمينية (بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية العامة). *مجلة دراسات محاسبية ومالية*: 12 (38): 1-28.
5. الجبوري، سيف خلف عطالله والسمان، ثائر أحمد سعدون. (2020). بناء المنظمات الذكية من خلال إستراتيجيات الريادة ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الموصل. *مجلة تنمية الرافدين*: 39 (126): 41-61.
6. جقيدل، السعيد وزرارة، فيروز مامي. (2021). متطلبات تنمية الموارد البشرية الإدارية والتنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. *مجلة العلوم الاجتماعية*: 15 (1): 109-124.
7. الحجاج، حسنين عماد عبد الصمد. (2017). *استكشاف طبيعة العلاقة بين عناصر المنظمات الذكية والمعرفة باستخدام الشبكات العصبونية*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
8. راضي، جواد محسن وحسين، سجي جواد. (2017). دور ابعاد التعلم التنظيمي في التحول الى منظمات ذكية دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*: 19 (3): 33-61.
9. راضي، ميرفت محمد محمد، أبو شمالة، ديانا عبدالناصر، وهنية، شيماء موسى. (2018). واقع تطبيق ابعاد المنظمة الذكية وعلاقته بمستوى الابداع التقني في كلية فلسطين التقنية بدير البلح من وجهة نظر العاملين. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*: 11 (36): 75-110.
10. الزعبي، فراس علي خليفة والقعيد، مرزوق عايد نمر. (2017). أثر إستراتيجية إدارة التدريب في المنظمات الذكية: الدور الوسيط للتعلم الإلكتروني دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. *مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية*: 3 (2): 273 - 310.
11. الزعبي، حسن علي والنواصرة، مصطفى سليمان. (2019). *المنظمات الذكية: منظور إستراتيجي*. دار وائل للنشر والتوزيع.
12. الشرافي، صهيب تيسير. (2020). التحسين وفق. (ISO 9001:2015) ودوره في بناء المنظمة الذكية: دراسة حالة شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية. *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*: 3 (2): 63-77.
13. الطائي، يوسف حجيم، الصائغ، محمد جبار وهادي، قيصر علي. (2021). *صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات)*. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: 26: 119-150.
14. الطاهر، لوراسية. (2021). تبني ممارسات إدارة المعرفة ضمن فرق العمل وتأثيرها على فعالية التعلم الجماعي: دراسة حالة مركب الحديد والصلب سידار الحجر عناية. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*: 4 (1): 366-384.
15. الطاهر، أسمهان ماجد. (2015). *إدارة المعرفة*. (ط2). دار وائل للنشر والتوزيع.
16. طيطي، خضر مصباح إسماعيل. (2010). *إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
17. عبدالله، حاتم علي، حمد، عامر علي، وعبد الكريم، علي إحسان. (2020). الكشف عن ابعاد المنظمة الذكية- دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة سامراء. *مجلة الإدارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية*: 126: 105-118.



18. عبدالله، خالد عتيق سعيد وجرجيس، جاسم محمد. (2014). *إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها*. Qscience Proceedings "the SLA-AGC 20th Annual Conference" 1-15.March 25-27.
19. عبدالله، خالدة عبد. (2012). *إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتبة مجلس النواب العراقي*. مجلة كلية الأدب: 99: 611-639.
20. عبودي، صفاء إدريس والمعاويدي، معن وعدالله. (2019). *أثر مبادئ المنظمة الذكية في تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية دراسة تحليلية في عينة من الكليات الأهلية في إقليم كردستان العراق*. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية: 11 (25): 238-261.
21. العكش، علاء خليل. (2020). *دور التكنولوجيا في بناء المنظمة الذكية: دراسة مقارنة بين مستشفيات (الشفاء-قناة السويس-سahelجرينسكا)*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية: 5 (13): 65-80.
22. الغامدي، عزة أحمد علي. (2021). *واقع تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بإدارة التعليم بمنطقة عسير*. المجلة العربية للنشر العلمي: 32 (2): 251-304.
23. فرعون، محمد ثابت، العنزي، سعد علي والخالدي، عواد كاظم. (2019). *صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال لتطوير نموذج المنظمات الذكية بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق - آسيا سيل - كورك)*. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: 10 (33): 113-137.
24. ردايدة، إيناس "محمد أمين" أحمد. (2016). *أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
25. القضاة، فادي حامد، النسور، بلال هاشم والشوابكة، زياد علي. (2020). *أثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن*. مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية: 6 (1): 183-218.
26. كاظم، جاسم راهي، العطار، فؤاد حمودي والياسري، أكرم محسن. (2020). *تأثير تبني أنموذج المنظمة الذكية في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز (بحث استطلاعي لأراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق-كورك- آسيا سيل))*. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية: 10 (3): 60-79.
27. منصور، منصور عبد القادر والقانون، عبد اللطيف رجب. (2016). *دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الفلسطينية*. مجلة رؤى اقتصادية-جامعة الشهيد حمه لخضر: 10: 177-200.
28. النجار، عبدالعزيز. (2008). *الإدارة الذكية: التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات*. المكتب العربي الحديث.
29. النجار، فايز جمعة صالح وقرمش، فداء عبد الحميد. (2020). *القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق المنظمة الذكية- دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال*. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال: 9 (1): 79-94.
30. هادي، حيدر عبد نور. (2018). *دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية*. Sciences. Journal of University of Babylon: 26 (9): 77-100.
31. ياسين، سعد غالب. (2007). *نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي*. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية: 124.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Al Shawabkeh, Khaled Mahmoud, Alhawari, Samer Fawaz &, Al-Kharabsheh, Mohammad Abed-Haleem (2022). Towards Smart Organization, Integrating KMProcesses, and Organizational Capabilities. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 14 (1), 1-28. <https://doi.org/10.4018/ijksd.289040>
2. Hidayat, Deden Sumirat & Sensuse, Dana Indra (2022). Knowledge Management model for Smart Campus in Indonesia. *Data*, 7 (7), 1-42. <https://doi.org/10.3390/data7010007>
3. Imran, Muhammad Kashif, Ilyas, Muhammad, Aslam, Usman & Ubaid-Ur- Rahman (2016). Organizational learning through transformational leadership. *The learning organization*, 23 (4), 232-248. <https://doi.org/10.1108/tlo-09-2015-0053>
4. Al-Kasasbeh, Muhammed Mufaddy, Al-Kasasbeh, Saleh Alshekh Mohammad & Al-Faouri, Abeer Hmoud (2016). Smart Organization Characteristics and its impact on social and environmental performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company. *International Journal of Business and Management*, 11 (8), 106-115. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n8p106>
5. Al-Nawafah, Salameh S. Al-Amaeara, Ahmad F. &, Alkhawaldah, Reyad Abdallah (2022). Applying Transformational Leadership in Jordan Governmental Institutions. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 25 (Special Issue), 1-13.
6. Ameen, Saman Hamad & Othman, Nasreen Kakel (2022). The relationship between knowledge management and competitiveness: the Case of Iraqi Organizations. *Journal of Organizational Behavior Review*, 4 (1), 23-47.
7. Al-Obthani, Fahad & Ameen, Ali (2019). Association between Transformational Leadership and Smart Government amon employees in UAE Public Organizations. *International Journal on Emerging Technologies*, 10 (1a), 98-104.



8. Al-Shobaki, Mazen J. Abu Naser, Samy S. Abu Amuna. Youssef M. & El Talla, Suliman (2018). Availability of Smart Organization Dimensions in Technical Colleges in Palestine. *International Journal of Engineering and information Systems*, 2 (1), 49-64.
9. Massaro. Maurizio, Dumay, John & Garlatti, Andrea (2015). Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge management*, 19 (3), 530-558. <https://doi.org/10.1108/jkm-11-2014-0466>
10. Nourzy, Ali, Dalfard, Vahid, Azhdari, Behnaz, Nazari-Shirkouhi, Salman & Rezazadeh, Aliasghar (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, Knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *International journal of manufacturing technology*, 64, 1073-1085. <https://doi.org/10.1007/s00170-012-4038-y>
11. Pellegrini, Massimiliano Matteo, Ciampi. Francesco, Marzi, Giacomom & Orlando, Beatrice (2020). The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues. *Journal of Knowledge management*, 24 (6), 1445-1492. <https://doi.org/10.1108/jkm-01-2020-0034>
12. Radzi, Che Wan Jasimahbt Wan Mohamed, Hui, Huang, Jenatabadi, Hashem Salarzadeh, Abu Kasim. Farihah & Radu, Son (2015). The relationship among transformational leadership. organizational learning, and organizational innovation: a case study in Asian manufacturing food industry. *Asian Journal of Empirical Research*, 3 (8), 1051-1060.
13. Safriyanti, Yayang, Musnadi, Said & Putra. Teuku Roli Ilhamsyah (2021). The role of transformational leadership and knowledge management in human capital and its implications on the performance of the Aceh Financial management agency. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4 (3), 183-200. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2021.3269>
14. Singgih, Eman, Iskandar, Joni, Goestjahjanti, Francisca Sestri, Fahelvi, Mochammad. Nadeak, Multi, Fahmi, Khaerul, Anwar, Ridwan, Asbari, Masduki & Purwanto, Agus (2020). The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance. *Solid State Technology*, 63 (2s), 293-314.
15. Son, Than Thanh, Phong, Le Ba & Loan, Bui Thi Thu (2020). Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance. *SAGE open*, 1-13.
16. Uddin, Md. Aftab, Fan Luo & Das, Anupam Kumar (2017). A study of the impact of transformational leadership, organizational learning, and knowledge management on organizational innovation. *Management Dynamics*, 16 (2), 42-54
17. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David (2012). *Strategic Management and business policy: Toward Global Sustainability (13ed)*. Pearson Education, Inc.
18. Yin. Jielin. Ma. Zhenzhong. Yu. Haiyun. Jia. Muxiao & Liao. Ganli (2019). Transformational leadership and employee knowledge sharing: Explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 150-171. <https://doi.org/10.1108/jkm-12-2018-0776>

## The Impact of Knowledge Management on Smart Organizations

Saad Kareem Alhabarneh

Researcher in Business Administration, Jordan  
 Saaddajeh16@yahoo.com

Received: 1/2/2022

Revised: 28/2/2022

Accepted: 3/4/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.3>

**Abstract:** Due to the importance of knowledge management in organizations and its impact on multiple fields, the importance of achieving smart organizations, and the availability of its characteristics, this research aims to find out the impact of knowledge management on smart organizations through using the qualitative method of research and review the previous studies and build a theoretical framework, which help to explain those research variables. The results concluded that knowledge management has impacts on competitiveness of organizations. Also, the results found that there is a clear interest of knowledge managements' requirements, where it found that there is a relation between KM requirements and the institutional performance. Also, this research found that there is a moderate degree of applying the characteristics of smart organizations depending on the previous studies. Moreover, it found that the application of smart organizations was in the organizations that work in the services field such as high education. Finally, the research recommends making comprehensive studies about the impact of knowledge management on smart organizations using applied strategy of scientific research.

**Keywords:** *Knowledge Management; Smart Organizations; institutional performance.*

### References:

1. 'bdallh, Hatm 'ly, Hmd, 'amr 'ly, W'ebdalkrym, 'ly Ehsan. (2020). Alkshf 'n Ab'ad Almnzmh Aldkyh- Drash Thlylyh Lara' 'ynh Mn Alkadr Altdrysy Fy Jam't Samra'. Mjlt Aledarh Waleqtsad-Aljam'h Almstnsryh: 126: 118-105.
2. 'bdallh, Khald 'tyq S'yd Wjrjys, Jasm Mhmd. (2014). Edart Alm'rfh: Mfhwmha, Wahmytha, Wwaq' Ttbyqha Fy Almktbat Al'amh Fy Dwl't Alamarat Al'rbyh Almthdh Mn Wjht N'zr Mdyryha. Qscience Proceedings "The Sla-Agc 20th Annual Conference", 25-27 March, 1-15
3. 'bdallh, Khaldh 'bd. (2012). Edart Alm'rfh Alsryhh Walkamnh Fy Mktbt Mjls Alnwab Al'raqy. Mjlt KlytAladab: 99: 611-639.
4. 'bwdy, Sfa' Edrys Walm'adydy, M'en W'edallh. (2019). Athr Mbad' Almnzmh Aldkyh Fy T'zyz Mmarsat Alms'wlyh Alajtma'yh Alastryjy Drash Thlylyh Fy 'ynh Mn Alklyat Alahlyh Fy Aqlym Krdstan Al'raq. Mjlt Jam't Alanbar Ll'lwm Aleqtsadyh Waladaryh: 11 (25): 238-261.
5. Al'ksh, 'la' Khlyl. (2020). Dwr Altknwlwja Fy Bna' Almnzmh Aldkyh: Drash Mqarnh Byn Mstshfyat (Alshfa'-Qnah Alswys-Sahljrynska). Mjlt Jam't Alqds Almftwhh Ll'bwth Aladaryh Walaqtsadyh: 5 (13): 65-80.
6. Afyn, Mhmd Salh Ahmd Wjkr, Mstfa Esma'yl. (2018). Dwr Ab'ad Altmkyn Fy Thqyq Khsa's Almnzmh Aldkyh Drash Mydanyh L'ynh Mn Almdra' Fy Mnzmat Ala'mal Alsghyrh Fy Mhafzt Dhkw. Mjlt Jam't Dhkw: 21 (1): 205-225.
7. Bwhnh, Lyndh Wkhl Alras, Sabrynh. (2020). Athr Edarh Alm'rfh Fy Tmkyn Al'amlyn Drash Halh Mdyryt Al'mlyat Latsalat Alja'r -Fr' Jyl-. Rsalt Majstyr Mnshwrh, Jam't Mhmd Alsdyq Bn Yhy-Jyl.
8. Bwnar, 'mr. (2020). Athr Edart Alm'rfh 'la Tmkyn Al'amlyn Fy Aljma'at Almhlyh Alja'ryh. Mjlt Ada' Alm'ssh Alja'ryh: 16 (1): 13-20.
9. Fr'wn, Mhmd Thabt, Al'nzy, S'd 'ly Walkhaldy, 'wad Kazm. (2019). Syaghh Estratyjy Ryadyh Ale'mal Lttwyr Enmwdj Almnzmat Aldkyh Bhth Ttbyqy Fy Shkrat Alatsalat Almtnqlh Fy Al'raq (Zyn Al'raq- Asya Syl- Kwrk). Mjlt Alghry Ll'lwm Aleqtsadyh Waledaryh: 10 (33): 113-137.
10. Alghamdy, 'zh Ahmd 'ly. (2021). Waq' Ttbyq Edarh Alm'rfh Fy Aleshraf Altrbwly Bedart Alt'lym Bmntqh 'syr. Almjhl Al'rbyh Ll'nshr Al'lmy: 32 (2): 251-304.
11. Hady, Hydr 'bd Nwr. (2018). Dwr Alqyadh Althwylyh Fy Thqyq Alqdrat Aljwhryh. Journal Of University of Babylon, Sciences: 26 (9): 50-77.

12. Alhjjaj, Hsnyn 'mad 'bdalsmd. (2017). Astkshaf Tby't Al'laqh Byn 'nasr Almnzmat Aldkyh Walm'rfh Bastkhdam Alshbkat Al'sbwnyh. Rsalt Majstyr Mnshwrh, Jam't Alshrq Alawst.
13. Aljwbry, Syf Khlf 'tallh Walsman, Tha'r Ahmd S'dwn. (2020). Bna' Almnzmat Aldkyh Mn Khlal Estratyjy Alryadh Wdwrha Fy Edart Alazmat: Drash Thlylyh L'ynh Mn Klyat Jam't Almwsl. Mjlt Tnmyt Alrafdyn: 39 (126): 41-61.
14. Jqydl, Als'yd Wzrarqh, Fyrwz Mamy. (2021). Mtlbat Tnmyh Almward Albshryh Aledaryh Waltzynyh Fy Alm'ssh Alaqtadyh Aljza'ryh. Mjlt Al'lwm Alejtma'yh: 15 (1): 109-124.
15. Kazm, Jasm Rahy, Al'tar, F'ad Hmwdy Walyasry, Akrm Mhsn. (2020). Tathyr Tbny Anmwdj Almnzmh Aldkyh Fy Thqyq Alada' Alastryjy Almtmyz (Bhth Asttla'y Lara' 'ynh Mn Almdyryn Fy Shrk Alatsalat Almtnqlh Fy Al'raq (Zyn Al'raq-Kwrk- Asya Syl)). MjltAlmthna L'lwm Aledaryh Walaqtadyh: 10 (3): 60-79.
16. Mnsr, Mnsr 'bdalqadr Walqanw', 'bdalltyf Rjb. (2016). Dwr Alqyadh Althwylyh Fy Thqyq Alahdaf Alestryjy Alflstynyh. Mjlt R'a Aqtadyh-Jam't Alshhyd Hmh Lkhdr: 10: 177-200.
17. Alnjar, 'bdal'zyz. (2008). Aledarh Aldkyh: Altkhtyt, Altnzym, Edart Alafrad, Atkhd Alqrrat. Almkth Al'rby Alhdyth.
18. Alnjar, Fayz Jm'h Salh Wqrmsh, Fda' 'bdalhmyd. (2020). Alqyadh Alestryjy Wdwrha Fy Thqyq Almnzmh Aldkyh- Drash Halh Shrk Alatsalat Alkhlyh Alflstynyh Jwal. Almjhl Al'almyh Llaqtad Wala'mal: 9(1): 79-94.
19. Alqdah, Fady Hamd, Alnsr, Blal Hashm Walshwabkh, Zyad 'ly. (2020). Athr Khsa's Almnzmh Aldkyh Fy T'zyz Alebtkar: Drash Tbyqy'h Qta' Alatsalat Wtknwlwja Alm'lwm Fy Alardn. Mjlt Almthql L'lwm Alaqtadyh Waledaryh: 6 (1): 183-218.
20. Rady, Jwad Mhsn Wshyn, Sja Jwad. (2017). Dwr Ab'ad Alt'lm Altnzym Fy Althwl Ala Mnzmat Dkyh Drash Thlylyh Lara' 'ynh Mn R'sa' Alaqsam Fy B'd Jam'at Alfrat Alawst. Mjhl Alqadsy L'lwm Aledaryh Waleqtadyh: 19 (3): 6-33.
21. Rady, Myrft Mhmd Mhmd, Abw Shmalh, Dyana 'bdalnasr, Whnyh, Shyma' Mwsa. (2018). Waq' Tbyq Ab'ad Almnzmh Aldkyh W'laqth Bmstwa Alabda' Altqny Fy Klyt Flstyn Altqnyh Bdyr Alblh Mn Wjht Nyr Al'amlyn. Almjhl Al'rbyh Ldman Jwdt Alt'lym Aljam'y: 11 (36): 75-110.
22. Rdaydh, Eynas "Mhmd Amyn " Ahmd. (2016). Athr Khsa's Almnzmh Aldkyh Fy Edart Alazmat Drash Tbyqy'h Fy Almtshfyat Alkhash Bmdynt 'man. Rsalt Majstyr Mnshwrh, Jam't Alshrq Alawst.
23. Alshrafy, Shyb Tysr. (2020). Althsyn Wfq. (Iso 9001:2015) Wdwrh Fy Bna' Almnzmh Aldkyh: Drast Halh Shrk Alatsalat Alflstynyh. Mjlt Bhwth Aledarh Waleqtad: 3 (2): 63-77.
24. Alta'y, Ywsf Hjym, Alsa'gh, Mhmd Jbar Whady, Qysr 'ly. (2021). Syaghh Alastryjy Almstdamh Llshrk Fy Bna' Almnzmh Aldkyh (Drash Asttla'yh Lara' 'Eynh Mn Almdra' Fy Shrk Zyn Al'raq Lletsalat). Mjlt Alghry L'lwm Aleqtadyh Waledaryh: 26: 119-150.
25. Altahr, Lwrsy. (2021). Tbny Mmarsat Edart Alm'rfh Dmn Frq Al'ml Wtathyrha 'la F'alyt Alt'lm Aljma'y: Drast Halt Mrkb Alhdyd Walsb Sydar Alhjar 'nabh. Mjlt Drast Fy Alaqtad Wedart Ala'mal: 4 (1): 366-384.
26. Altahr, Asmhan Majd. (2015). Edarh Alm'rfh. (T2). Dar Wa'l Llnshr Waltzy'.
27. Tayh, Mhmd Abraham Walnjar, Sbah Mjyd. (2017). Tathyr 'mlyat Edarh Alm'rfh Fy Ada' Alkhdmh Altamynyh (Bhth Tbyqy Fy Shrk Altamyn Alwtny Al'amh). Mjlt Drast Mhasbyh Wmalyh: 12 (38): 1- 28.
28. Tyty, Khdr Msbah Esma'yl. (2010). Edart Alm'rfh: Althdyat Waltqnyat Walhlwl. Dar Alhamd Llnshr Waltzy'.
29. Alz'by, Frs 'ly Khlyfh Walq'yd, Mrzwq 'ayd Nmr. (2017). Athr Estratyjy Edart Altdryb Fy Almnzmh Aldkyh: Aldwr Alwsyt Alt'lm Alelktwny Drash Tbyqy'h Fy Shrk Sna't Aladwyh Almdrjh Fy Bwrst 'man. Mjlt Almthql L'lwm Alaqtadyh Waledaryh: 3 (2): 273 - 310.
30. Alz'by, Hsn 'ly Walnwasrh, Mstfa Slyman. (2019). Almnzmh Aldkyh: Mnzwr Estratyjy. Dar Wa'l Llnshr Waltzy'.
31. Yasyn, S'd Ghalb. (2007). Nzm Edarh Alm'rfh Wras Almal Alfky Al'rby. Mrkz Alemarat Lldrasat Walbhwth Alastryjy: 124.