



# الإطار المفاهيمي لاستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات

د. محمد باطويح  
أ. مريم بوزبر

دراسات  
مؤسسية

## سلسلة دراسات تنموية :

سلسلة تنموية تهدف إلى المساهمة في نشر الوعي بأهم قضايا التنمية عموماً، وتلك المتعلقة بالدول العربية خصوصاً، وذلك بتوفيرها لنصوص المحاضرات، وملخص المناقشات، التي تقدم في لقاءات علمية دورية وغير دورية يقوم بتنظيمها المعهد. ونظراً لحرص المعهد على توسيع قاعدة المستفيدين يقوم بتوزيع إصدارات السلسلة على أكبر عدد ممكن من المؤسسات والأفراد والمهتمين بقضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية، آمليين أن تساهم هذه الإصدارات في دعم الوعي بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية ونشر الآراء المختلفة للتعامل مع تلك القضايا في الدول العربية.

سلسلة دراسات تنموية  
المعهد العربي للتخطيط بالكويت

# الإطار المفاهيمي لاستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات

إعداد

د. محمد باطويح  
أ. مريم بوزير

## المحتويات

1	تقديم.....
2	أولاً: المقدمة .....
3	ثانياً: الإشكالية التي تعالجها الدراسة.....
3	ثالثاً: التعريفات .....
4	رابعاً: إدارة المعرفة (النشأة والتطور - المفهوم - الفوائد - مبررات تبنيها) .....
15	خامساً: أهداف وأهمية تبني المؤسسات منهج واستراتيجيات إدارة المعرفة .....
16	سادساً: دورة حياة المعرفة ومصادرها.....
18	سابعاً: تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في المؤسسات.....
20	ثامناً: تحليل البيئة المعرفية.....
22	تاسعاً: نموذج مقترح لاستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات ....
29	عاشراً: متطلبات تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسة وآلية التنفيذ.....
34	الخلاصة.....
36	المراجع.....

## تقديم

تميز القرن الحادي والعشرين ببروز قوة المعرفة، وأن من يحسن توظيفها وتطويرها يمتلك زمام القيادة والريادة في كل المجالات، ولاسيما في مجال الاقتصاد والإدارة، وأصبح رقي المجتمعات وتقدمها، وتطور المؤسسات وتميزها رهين مستوى المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من الموضوعات البارزة في الوقت الحالي، وعلى الرغم من أن المفهوم في بداياته لم يكن محصلة جهود مراكز البحوث الدولية أو الجامعات العالمية، بل نتيجة حاجة المؤسسات إلى البيانات والمعلومات للوصول إلى معرفة يتم على من خلالها دعم متخذ القرار بشكل منضبط؛ وفي هذا المجال تبين خلال جائحة (كوفيد - 19) ضعف الأنظمة المعرفية في كثير من المؤسسات العامة والخاصة على مستوى دول المنطقة العربية.

لذلك، فالمتتبع للتطورات العلمية والتكنولوجية، يستطيع أن يدرك ببساطة السرعة التي انتقلت من خلالها إدارة المعرفة كأحد أهم التطورات الفكرية المعاصرة من إطار ومداخل جديدة لدراسة وفهم الأعمال المؤسسية إلى ممارسة عملية، ووسيلة إدارية هادفة للتكيف مع متطلبات العصر.

وفي السياق ذاته، تدعم هذه الدراسة مختلف المؤسسات العامة والخاصة لإعداد استراتيجيات خاصة بها لإدارة المعرفة تساهم بدورها في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وربط مخرجاتها بمتطلبات واحتياجات بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي تدعيم قدراتها نحو الريادة والتميز والابتكار المؤسسي، إذا ما أخذت بالاعتبار مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاته كأسلوب علمي يهدف إلى مواكبة متطلبات ومتغيرات وتطورات المرحلة الراهنة.

وبناء على ما سبق، جاءت هذه الدراسة الإطار المفاهيمي لأسلوب إعداد استراتيجية إدارة المعرفة وفقاً لخصوصية وطبيعة عمل هذه المؤسسات بما يساعد في تسريع عملية نقل المعرفة ومشاركتها، وزيادة إنتاجية العمل وتحسينه وتسريع عملية اتخاذ القرار وتشجيع الابتكار والإبداع من خلال العمل الجماعي، وسرعة اندماجها في اقتصاد ومجتمع المعرفة المنشود.

المعهد العربي للتخطيط

## أولاً: المقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات والتحديات الكبيرة في بيئة الأعمال نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات والتقدم العلمي والتقني الهائل الذي انعكس بشكل واضح على الحياة الإنسانية في جميع المجالات، وتعاظمت الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة، واتسعت ظاهرة العولمة وأثرت بشكل كبير على المؤسسات واستراتيجياتها. كل هذا أدى إلى خلق تحديات تعيشها المؤسسات، وخاصة تلك التي تبحث عن آليات تمكّنها من مواجهة هذه التحديات بطرق مبدعة، فكانت إدارة المعرفة هي الآلية المعتمدة لتحقيق السبق في ظل هذه التحديات، باعتبارها تطوراً فكرياً ينبغي اعتماده لكي تتبوأ هذه المؤسسات مركز الصدارة والريادة والتميز المؤسسي والميزة التنافسية.

وفي السياق ذاته، يعتبر كلا من بيتر دراكر، وتوم ستيوارت، وروبرت كابلان، وديفيد نورتن من أوائل المهتمين بمفهوم إدارة المعرفة وعملوا على تطويره، وفي عام 1994 تم عقد مؤتمر برعاية "ارنست ويانغ" والذي يعد من أوائل المؤتمرات التي ناقشت مفهوم إدارة المعرفة، لكن أهم المؤتمرات التي ناقشت هذا المفهوم كان في عام 1995 والذي قدمه آرثر أندرسون والمركز الأمريكي للإنتاج والجودة شارك فيه 500 عالم وباحث، ومن هنا بدأت أبحاث التجريب والاكتشاف والتعلم، والتطوير (دراكر، 2005). وركز هؤلاء على أهمية المعرفة من خبرات ومعارف وأساليب لم تكن مدونة أو ظاهرة للمؤسسة، بل هي كامنة في ذاكرة الموظف يستعملها في تحقيق الأهداف وتنفيذ الأعمال المطلوبة منه، وأهمية إدارة الأصول غير المعلنة بوصفها أهم عوامل النجاح لأية مؤسسة من خلال إعادة النظر ونقد الأساليب المتبعة في تحقيق الأرباح والبحث عن قدرات تنافسية وتحسين الإنتاج أو إيجاد الحلول بما يدخل في ذلك عمليات صناعة القرار واتخاذ مختلف المنظمات والمؤسسات.

هذا، وقد أدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً بارزاً في التحول الاقتصادي والنمو في عصر المعرفة، وتشكل بؤرة اجتهادات متنوعة واهتمامات مختلفة، تتركز في مجال إدارة المعرفة. إذ ظهر مجال متميز جديد لم يكن يمكن تجاهله عُرف بإدارة المعرفة الالكترونية (نجم، 2004)، حينها بدأت بحوث إدارة المعرفة تميل نحو المزيد من القياسية وتحويل المعرفة إلى وثائق وقواعد بيانات وبرامج ذكاء اصطناعي، ونظم دعم الإدارة ونظم معلومات.

وبناء على ما سبق، تناقش هذه الدراسة الإطار المفاهيمي لاستراتيجية إدارة المعرفة والأدوار والمسؤوليات ذات الصلة بها، وتستعرض عدداً من التحديات التي قد تواجهها المؤسسات في مرحلة تطبيق الاستراتيجية واقتراح حلول مناسبة لها، بالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة عرضاً لأهم الأدوات والأساليب التي من شأنها المساهمة في إنتاج واكتساب المعارف وحفظها ونشرها، وكذلك في قياسها وتقييمها. ومن ثم استعراض نموذجاً مقترحاً لإستراتيجية تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسات.

## ثانياً: الإشكالية التي تعالجها الدراسة

تؤدي المؤسسات دوراً بارزاً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال مساهمتها الفعالة في الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص عمل، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تفرضها بيئة الأعمال الحالية، غير أن القيام بهذا الدور مرتبط بقدرة هذه المؤسسات على الإبداع الذي يشكل أحد العناصر الفاعلة في تنشيطها وتطويرها والتكيف إيجابياً مع التغيرات الجارية في محيطها، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، وتعمل على نشر معرفتها من خلال قنواتها وتستخدمها في عمليات التجديد والتطوير.

وفي السياق ذاته، فقد أثبتت العديد من الدراسات المعاصرة، أن إدارة المعرفة تشكل أحد أهم التطورات الفكرية المعاصرة في مختلف مجالات التنمية، وتمثل في الوقت ذاته، وسيلة إدارية فعالة للتكيف مع متغيرات المرحلة الراهنة والتطورات المحيطة على كافة المستويات الوطنية والإقليمية والدولية، مع التأكيد على أن الارتقاء بواقع المؤسسات وريادتها وميزتها التنافسية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجوداتها الفكرية وأصولها المعرفية واستثمارها بما يجسد روح المبادرة والإبداع والابتكار المؤسسي لتحقيق تطلعاتها المرجوة.

وبناء على ذلك، وفي ظل المعطيات المشار إليها، يتضح أن معظم المؤسسات العربية العامة منها والخاصة تواجه تحدياً ملموساً في هذا الاتجاه يتمثل في إدراك مفهوم إدارة المعرفة، سواء كانت هذه المعرفة صريحة أو ضمنية، وفي كيفية تطبيقها، فالميزة التنافسية والريادة التي تسعى إليها المؤسسات تعتمد أساساً على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، وليس على توفرها فقط، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الأخذ بمفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاتها للارتقاء بها إلى مصاف المؤسسات الرائدة. وما تهدف إليه هذه الدراسة هو المساهمة في تمكين المؤسسات من المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة وكيفية إعداد الاستراتيجيات الخاصة بها لتحقيق التميز المؤسسي والميزة التنافسية المستدامة.

## ثالثاً: التعريفات

**إدارة المعرفة:** الإدارة المنظمة للأصول المعرفية في المؤسسة بهدف خلق قيمة مضافة وتلبية الاحتياجات الاستراتيجية؛ وهي تتضمن كافة المبادرات والعمليات والنظم التي تعمل على إنتاج واكتساب المعرفة وتصنيفها وتخزينها ونشرها واستخدامها / إعادة استخدامها.

**البيانات:** حقائق أو قياسات أو مشاهدات يمكن الحصول عليها عن طريق الملاحظة أو عن طريق البحث والتسجيل؛ وعادة ما تكون على شكل أرقام أو كلمات أو رموز أو أشكال / صور متعلقة بموضوع معين.

**المعلومات:** هي البيانات التي تمت معالجتها عبر تصنيفها، وتنظيمها، وتحليلها بهدف استخدامها لأغراض معينة وفق السياق الذي ترد فيه.

**المعرفة:** هي حصيلة امتزاج المعلومات بالخبرة الشخصية والمدركات الحسية.

**المعرفة الصريحة:** المعرفة التي يمكن تحديدها والتعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز، كما يمكن تخزينها بشكل إلكتروني أو كتابي، بالإضافة إلى إمكانية نشرها والرجوع إليها بسهولة.

**المعرفة الضمنية:** المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والتي يصعب نقلها من شخص إلى آخر عن طريق الكتابة أو التعبير اللفظي.

**القدرات:** تحتاج المعرفة بجانب المعلومات إلى قدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها ليتم استخدامها والاستفادة منها. وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر لديهم من معلومات.

**الاتجاهات:** فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات. وفي حقيقة الأمر الاتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف. لذا، يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع.

**منهج إدارة المعرفة:** الأسلوب أو الخطوات التي تتبعها المؤسسة لإدارة أصولها المعرفية، بهدف خلق قيمة مضافة وتلبية الاحتياجات الاستراتيجية، وهي بالتالي الطريقة التي من خلالها تستطيع المؤسسة إنتاج المعرفة واكتسابها وتخزينها ونشرها واستخدامها أو إعادة استخدامها بهدف تحقيق النجاح للمؤسسة.

**استراتيجية إدارة المعرفة:** هي رؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المؤسسات والمنظمات في المستقبل، وهي تعد النشاط الأكثر وعياً بأهمية تنمية الكفايات المحورية الجوهرية، داخل المؤسسات أم خارج المؤسسات المنافسة لها. وهي تمثل رؤية استشرافية طويلة الأمد، أي أن البعد المعرفي لديها أسبق من النشاط فيها.

## **رابعاً: إدارة المعرفة (النشأة والتطور - المفهوم - الفوائد - مبررات تبنيها)**

### **إدارة المعرفة: النشأة والتطور**

رافقت المعرفة الإنسان منذ القدم وتطورت معه من مستوياتها البدائية إلى اتساع مداركه حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، إلا أن المستحدث في هذا المفهوم هو حجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى نمو الإنسان. ومن المؤكد أن التقدم والتطور الهائل في العلوم وتقنية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوقت الحالي والذي يعتبر أكبر تغيير في الحياة البشرية مكن الإنسان من فرض سيطرته على كافة مناحي الحياة، بحيث أصبح عامل التطور في مجال المعرفة أكثر تأثيراً في الحياة من بين العوامل الأخرى المادية.

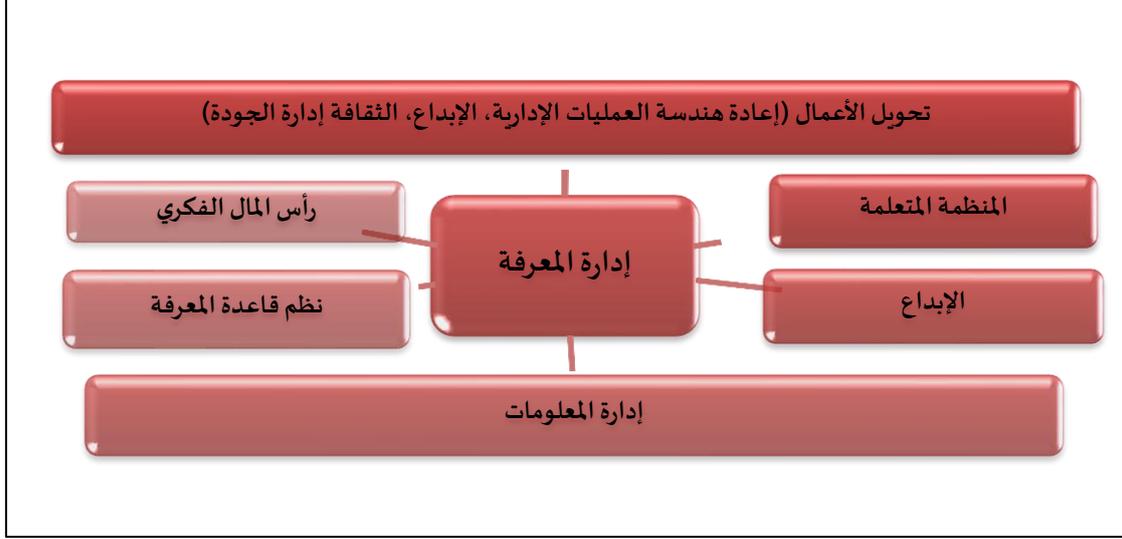
يشير Wilson إلى أن الجذور الإدارية لإدارة المعرفة بدأت مع ظهور الإدارة العلمية، والتي من أشهر علماءها فريدريك تايلور وهنري فايول الذين وضعوا المرتكزات الأساسية للإدارة العلمية، والتي من أبرزها تحقيق الكفاءة الإنتاجية والبحث العلمي والقواعد والأصول وتقسيم العمل، ونظراً لكون كل هذه المبادئ تحتوي على مضامين معرفية واضحة وتتطلب إنشاء وحدات قائمة على المعرفة.

ويعد غازي يكر أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في عام 1964 والتي قصد بها أصول المنظمة الغير ملموسة، وسماها الرأس مال المعرفي، وقد كان يرى أن هذه الأصول تتمثل في القوى العاملة وهيكله التنظيم الإداري وعملاء المنظمة، وفي الثمانينيات من القرن الماضي استخدم Marchand Don مصطلح إدارة المعرفة والذي اعتبره المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، وبعدها وبالتحديد في عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير الأنظمة الإدارية. وهنا لابد من الإشارة إلى أن إدارة المعرفة نشأة داخل الصناعة وليس الأكاديميات، وفي بداية التسعينيات ظهر مبدأ إدارة المعرفة عندما قامت إحدى الشركات الاستشارية الأمريكية باستثمار مصادرها المادية والتكنولوجية لتطبيق إدارة المعرفة، وكانت تهدف من وراء هذا النظام إلى الاستفادة الشاملة من خبرات ومعارف ومهارات العاملين في المؤسسة ذاتها، وذلك من خلال استخدام تطبيقات الحاسب الآلي لتكون متوفرة للجميع في كل وقت ومكان، وبعد نجاح المؤسسة في تطبيق هذا النظام انتشر هذا المبدأ بصورة سريعة في معظم مؤسسات العالم في القرن الحادي والعشرين. ومن بين أهم أسباب تزايد اهتمام المؤسسات بموضوع إدارة المعرفة نستعرض ما يلي (صبري، 2010):

- التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات، والتي جعلت عملية تبادل المعرفة الصريحة (المعلومات والبيانات) تتم بشكل أسرع وأسهل من خلال ربط الأفراد بشبكات الكترونية تساعدهم على تبادل المعلومات والخبرات.
- سعي المؤسسات لتكون منظمات تعليمية يتولى المديرون فيها خلق ثقافة تنظيمية خاصة، تساعد على توليد المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين.
- الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعملة التجارة وتزايد حدة المنافسة وظاهرة العمولة بأبعادها المختلفة.

وفي السياق ذاته، تعود الجذور الإدارية لإدارة المعرفة حسب David Skyrme إلى الممارسات الإدارية الموضحة في الشكل رقم (1):

شكل (1): الجذور الإدارية لإدارة المعرفة



Source: David Skyreme, "Knowledge management", 1998.

- **تحويل الأعمال:** إن نجاح منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين يتطلب الإبداع المستدام، والتغيير الفعال والتطوير الشامل لكي تتمكن المنظمة من تحقيق التفوق والتميز، ومن أهم مداخل التطوير التنظيمي نجد (بروي، 2020):
  1. **إعادة هندسة العملية الإدارية:** ويقصد بها إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة لكونها تركز على العمليات أكثر من الوظائف كما تركز على الهياكل الأفقية وعلى فرق العمل وتمكين العاملين. ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية في القدرة على حصر المعلومات من الممارسات والمقارنة فيما بينها لاختيار الأفضل منها.
  2. **إدارة الجودة الشاملة:** هي استراتيجية تنظيمية تقتضي الالتزام بالتحسين المستمر لمقابلة رضا الزبائن من خلال تطوير الإجراءات للعناية بمخرجات ذات جودة عالية، وتهدف إلى تحسين فعالية المنظمة وتطوير إمكانيات الأفراد العاملين بها من خلال ما تحققه من أبعاد الجودة وخاصة الأداء العالي المستوى، ويكمن التطابق بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة من خلال اعتماد كلا منهما على فرق العمل والعاملين وقدراتهم الإبداعية.
  3. **الثقافة:** وهي نظام من المعتقدات والقيم المشتركة المتفاعلة بين العاملين والهيكل والنظم لإنتاج معايير سلوكية تعبر عن طريقة عمل الأشياء وتتأثر بكيفية معالجة المديرين والعاملين للمشاكل وخدمة الزبائن وردود الفعل اتجاه المنافسين.

- **الإبداع:** ويقصد به تحويل القدرات والأفكار إلى سلع وخدمات وعمليات جديدة، وبعد الابتكار نقطة البداية فيه، وهناك تطابق بين الإبداع وإدارة المعرفة خاصة في عملية اكتساب المعارف باعتبار الإبداع القدرة على جمع ومشاركة المعلومات بطرق تولّد أفكاراً جديدة (الزطمة، 2011).
- **إدارة المعلومات:** هي الحقل الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية، وخبزنها ونقلها وإيصالها إلى من يحتاج لها. إن عملية إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار شامل استفادت منه إدارة المعرفة وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة، منها تعظيم رضا الزبائن من خلال إعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ويظهر ذلك من خلال مصطلح المعرفة بدلاً من المعلومات.
- **المنظمة المتعلّمة:** هي المنظمة الماهرة ليس في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة فحسب، بل وفي تعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة، بما يسهم في تغيير التفكير لدى الأفراد العاملين وتحقيق التعلّم الجماعي المستمر للوصول إلى النتائج المرغوبة.
- **نظم قاعدة المعرفة:** تستخدم المنظمة عدة نظم لتعزيز قاعدة المعرفة التنظيمية، منها المكاتب وعمل المعرفة ونظم تعاون المجموعات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتقوم هذه النظم بدعم المعلومات والمعرفة من خلال تشجيع التعلّم التنظيمي، وتخزين الذاكرة التنظيمية واكتساب المعرفة والمشاركة فيها وتوليدها وتوزيعها.
- **الرأس المال الفكري:** يقصد برأس المال الفكري مجموع الأفكار والاختراعات والتكنولوجيا، والمعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر والتصاميم، وقواعد البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في المؤسسة، أو بتعبير آخر، هو كل فكر معرفي يمكن تحويله إلى ربح.

### مفهوم إدارة المعرفة

يُعد مفهوم إدارة المعرفة من الموضوعات الحديثة التي تلقى اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين في معظم مؤسسات الدول المتقدمة ودول شرق آسيا، ولكنه لا يزال في بدايته على مستوى عدد ضئيل من المؤسسات العربية، ولا يوجد ما يكفي عن هذا الموضوع من كتابات نظرية، كما لم يلق نصيبه من الاهتمام من قبل إدارات المؤسسات العربية في جانبه التطبيقي.

كما أن من أهم مقومات نجاح المؤسسات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل معطيات الثورة الصناعية الرابعة. فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات، وعلى المؤسسات أن توظف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، واستخدامها لمساندة صناعة القرار.

جدول (1): الاتجاهات الحديثة لمفهوم المعرفة

الاتجاهات والمفهوم
أحد موجودات المنظمة بصيغة معرفة كيف (Know-How)، ومعرفة لماذا (Know-Why) أحد موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية.
الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات.
المعرفة الكامنة في عقول البشر هي موجودات معرفية.
المعرفة عبارة عن رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المؤسسة، وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق.
المعرفة عبارة عن معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد.
ركزت على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً لها.
المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الذكية.
المعرفة هي المعلومات بالإضافة إلى العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات.
المعرفة هي ما يحتاج الأفراد إلى معرفته للقيام بأعماله.
المعرفة تساوي القوة، وهي المفتاح لحل المشكلات الغامضة.
المعرفة من زاوية التفوق المعرفي وهو الطريق الوحيد للتميز من خلال الموجودات الفكرية، لكن اليوم ليست المعرفة هي التي تنطوي على القوة، بل هي القدرة على استعمال التقنية لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة.
المعرفة تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمؤسسة.
المعرفة ترتبط بالموقع والشخص والمحيط الذي يتعلم فيه، لذا يزداد فهمها بوصفها بنية اجتماعية، وليست نسخة مطابقة لشيء واقعي لذا تركز على أهمية المجتمع والقيم والأراء المشتركة واللغة والحوار.
المعرفة هي نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير، وما نحتفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما، وما نتذكره عن طريق التفكير.

المصدر: تم إعداد الجدول بالاستناد على المصادر التالية: (القهيوي، 2013)، (الأمين، 2008).

هذا، وتقوم إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات يمكن توضيحها على النحو التالي:

(1) **تشخيص المعرفة:** يقصد بالتشخيص تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج وتعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة داخل المؤسسة (أبو فارة، 2010). كما يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى أساس التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة، ومقارنتها بما هو مطلوب بما يُمكن من تحديد الفجوات. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، وكذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

(2) **تخطيط المعرفة:** تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية وأنشطة المنظمة، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الخبرة المتخصصة وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة (الذنيبات، 2015).

(3) **توليد المعرفة:** بمعنى اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية، وتوليد المعرفة بمعنى تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية وإيجاد حلول لمشكلات مستعصية تواجهها المنظمة، وهي تشمل العملية الثانية من إدارة المعرفة (العلي، 2006). إن توليد المعرفة يعني حصر أو شراء أو ابتكار أو اكتشاف أو الإدراك، وجميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والإدراك يشير إلى القدرة على الفهم والإدراك للمعرفة الظاهرة، والحصر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة. واقترح كل من Cohen and Levinthal نموذجاً شاملاً لاكتساب المعرفة بالاعتماد على البحث والتطوير، ويؤكد النموذج على ثلاث نقاط جوهرية (Cohen and Levinthal, 1990):

- تعتبر عملية توليد المعرفة جهداً بشرياً.
- تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات التوليد.
- الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

ولابد من التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة، فعندما تتغير الأسواق فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار. وأكد كل من Nonaka and Takeuchi على أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة، الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، والثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي (Nonaka and Takeuchi, 1995).

4. تخزين المعرفة: بمعنى تخزين المعرفة المكتسبة في المؤسسة، في برمجيات أو ملفات يسهل الوصول إليها عند الحاجة لاستعمالها، وهي تشمل العمليات الثالثة من إدارة المعرفة (عليان، 2008). وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات التي تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذي يغادرونها لسبب أو آخر، وبات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها أمراً مهماً جداً لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها (إسماعيل، 2020).

5. توزيع المعرفة: المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة. وتعرف عملية توزيع المعرفة على أنها تلك العمليات التي تشمل: التوزيع والنشر والمشاركة والتدفق والنقل والتحريك. وهنا يجب أن تتوافر أربعة شروط لنقل المعرفة. هي (باداركو، 1993):

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً وقد تكون أمراً آخر.
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحوها وقادرة أيضاً على نقلها.
- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.
- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

إلى جانب ذلك، تركز عملية تطوير المعرفة على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات العاملين في مجال المعرفة بمعنى الاستثمار في رأس المال البشرية، وتوزيعها في قنوات مختلفة، كما أن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة. وهي (Heisig and Vorbeck, 2000):

- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية.
- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

6. تطبيق المعرفة: إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى: الاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة والتطبيق. وتستخدم الإدارة الناجحة المعرفة المتوافرة لديها في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق

ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، وقد أشار Burk في عام 2000 إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، ويعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، ويؤكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب. وقد وفرت التقنية الحديثة، وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها (Burk,2000). ويسمح تطبيق المعرفة بعمليات التعلم الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة. وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية - مبادرات العمل - مقترحات الخبير الداخلي - اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة - تدريب الفرق من قبل خبراء متمرسين.

كما أنه يجب أن توظف المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. وهذا يقود بالضرورة إلى ترابط استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية المؤسسة ككل.

7. تنظيم المعرفة: تناول الباحثون في مجال إدارة المعرفة مصطلح "تنظيم المعرفة" بقصد الإشارة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة. وقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية تنظيم المعرفة وتصنيفها لأن مدى الاستفادة من المعرفة غير المنظمة سيكون ضعيفاً إن لم يكن معدوماً. ويكمن فهم واستخدام مفهوم التصنيف متعدد الأبعاد للمعرفة في صلب عملية إدارة المعرفة، وإن تنظيم المعرفة عملية في غاية الأهمية، ذلك أن الأشخاص الذي يستعيدون معرفة غير منظمة غالباً لا يتحقق لهم الوضوح الكافي، مما يؤدي إلى ضعف مساهماتهم في القدرات الإبداعية للمؤسسة.

كما أن هناك حاجة للأفراد العاملين إلى معرفة كيفية إتقان تصنيف وتنظيم المعرفة، وبحاجة إلى أن يكونوا قادرين على تحليلها واستعمالها. ويجب أن يكون التصنيف حدسياً للذين سيستخدمونه، لأنه يمكن الأشخاص من التحرك والتجوال في ساحة المعرفة، وإيجاد المعالم المألوفة، واستخدام الطرق القياسية للوصول إلى المعرفة المهمة.

8. استرجاع المعرفة: تناول الباحثون في مجال إدارة المعرفة مصطلح "استرجاع المعرفة" على أنه تلك العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت إلى المعرفة بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل، واستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال. إن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يرتكز على القدرة على استرجاع ما معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية. وتعتمد عملية استرجاع المعرفة على فاعلية المؤسسة في تنظيم وتبويب تلك

المعرفة، وأن القيمة الحقيقية للمعرفة تتلاشى إن لم توضع في قواعد وخلاصات وترسم في خرائط ومنحنيات وجداول وتبسّط لتصبح متاحة للمستفيدين المحتملين، لأنه بدون ذلك لا يمكن الوصول إليها وعملية البحث عنها تكون مكلفة وعديمة الجدوى، فضلاً عن أن المعرفة التي لا يعاد استرجاعها بقصد الاستخدام تتقادم مع مرور الوقت، لأن الاستخدام يعيد إغنائها ويجدد لها.

وتعد عملية الوصول للمعرفة المفتاح الأساسي للنجاح، وأغلب المؤسسات لديها وسائل وأسس هيكلية لتطبيق إدارة المعرفة، مثل آلات البحث التلقائي في النصوص المتعلقة بموضوع ما على الإنترنت. إلى جانب ذلك، فإن استرجاع المعرفة واستعمالها يضمن أفضل الممارسات في دعم القرارات وحل المشكلات وأتمتة العمل، وأن جوهر إدارة المعرفة يكمن في السعي لوضع المعرفة المشتركة للمؤسسة تحت تصرف العامل في موقع عمله. إن عملية الاسترجاع تتحقق عبر طرق مختلفة مثل استخدام الذكاء الصناعي والتحليل الإحصائي، ومن الأساليب الإحصائية أسلوب العناقيد الذي يرتب البيانات بالطرق التي يريد المستخدمون رؤيتها بها، وهي تشبه طريقة ترتيب المحال التجارية للسلع بحيث تتواجد المعرفة المتشابهة مع بعضها البعض.

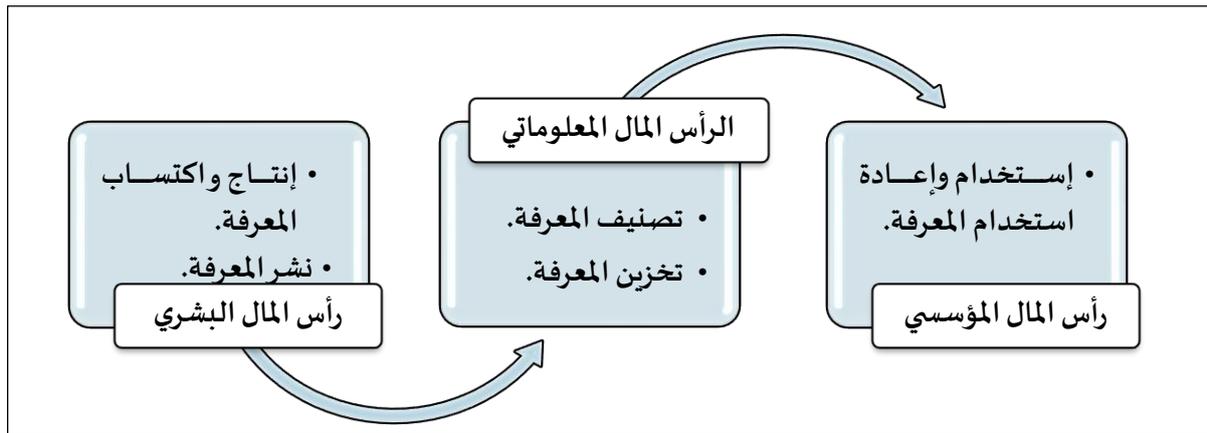
9. إستدامة المعرفة: تناول الباحثون في مجال إدارة المعرفة مسألة "إستدامة المعرفة" بقصد الإشارة إلى عمليات التنقيح والنمو والتغذية والتي تشير جميعها إلى العمليات التي ترفع من جاهزية المعرفة لكل وقت. وقد أشار عديد من الباحثين إلى أن المعرفة تحتاج إلى مراجعة وتحسين مستمرين. وتشير عملية التنقيح إلى تلك العمليات التي تتم على المعرفة بقصد جعلها جاهزة للاستخدام، وتتضمن هذه العمليات حذف بعض الأجزاء غير المتسقة مع المحتوى العام للمعرفة. ولكن السؤال المهم هنا هو: إلى أي مدى يتم الاحتفاظ بتلك المعرفة، فمن القرارات المهمة لإدارة المؤسسة تحديد ما يجب الاحتفاظ به منها.

وقد أقرح Duffy في عام 2000 وضع أطر زمنية مناسبة لتحريك المعرفة إلى درجات: معرفة فاعلة – خاملة – أرشيف، وحيث أن المعرفة عرضة للاستنساخ من قبل المنافسين، فعلى المؤسسات العمل على نمو معرفتها، وأن ترفع من قيمتها بشكل مستمر، وأن يكون معدل النمو متفوقاً على معدلات النمو لدى المنافسين. ومن مبررات الاستدامة إن المعرفة المتولدة الجديدة غالباً ما تكون متداخلة، لذا يعمل المختصون على تنقيحها قبل تحميلها وخبزها في القواعد المعرفية. وتحتاج المعرفة إلى صلاحية زمنية وتحديث، لذا يجب أن يكون نظام إدارة المعرفة متضمناً وسائل التحديث والإضافة وتعديل وإعادة تصحيح المعرفة، وأن تكون قادرة على التنامي والتجديد. والمهم هنا هو التفكير في كيفية تحديد العلاقة بين القديم والجديد من المعرفة. ولاسيما أن قيمتها البعيدة لا تعتمد على قيمتها لحظة توليدها. إن المحافظة على المعرفة مهم، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عند مغادرتهم (Duffy, 2000).

ومن جانب آخر، فإن القيمة المضافة في المؤسسة تأتي من خلال الاستفادة من المعارف المتعلقة بالعناصر الموضحة في الشكل رقم (2)، وهذه العناصر تتمثل في الآتي:

1. رأس المال البشري: ويشمل مهارات الموظفين، ومواهبهم، ومعارفهم.
2. رأس المال المعلوماتي: ويشمل قواعد البيانات، وأنظمة المعلومات، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
3. رأس المال المؤسسي: ويشمل الثقافة المؤسسية، والقيادة، والعمل الجماعي، والالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

شكل (2): العناصر المرتبطة بمنظومة المعرفة



المصدر: الدليل الاسترشادي لإدارة المعرفة في الحكومة الاتحادية، الامارات، 2017.

## فوائد إدارة المعرفة

إن تطبيق مفهوم إدارة المعرفة يجلب منافع عدة، وله فوائد على كافة المستويات، منها على سبيل المثال الآتي:

### أولاً - على مستوى موظفي المؤسسة

- تسريع عملية نقل المعرفة، وذلك بالتركيز على منتسبي المؤسسة للإسهام في توفير فرص الوصول للمعرفة ضمن إطار زمني أقصر.
- زيادة الفعالية والإنتاجية، وذلك من خلال الاستفادة من الحلول المجربة وتجنب تكرار الأخطاء.
- تحسين وتسريع عملية اتخاذ القرار لمنتسبي المؤسسة بفضل توفر الممارسات الأنسب.
- زيادة التناغم الوظيفي ورضا الموظفين عبر رفع مستويات التحفيز والمشاركة والولاء المؤسسي، بالإضافة إلى تطوير الكفاءات والمهارات مما يقلل نسب الدوران الوظيفي.

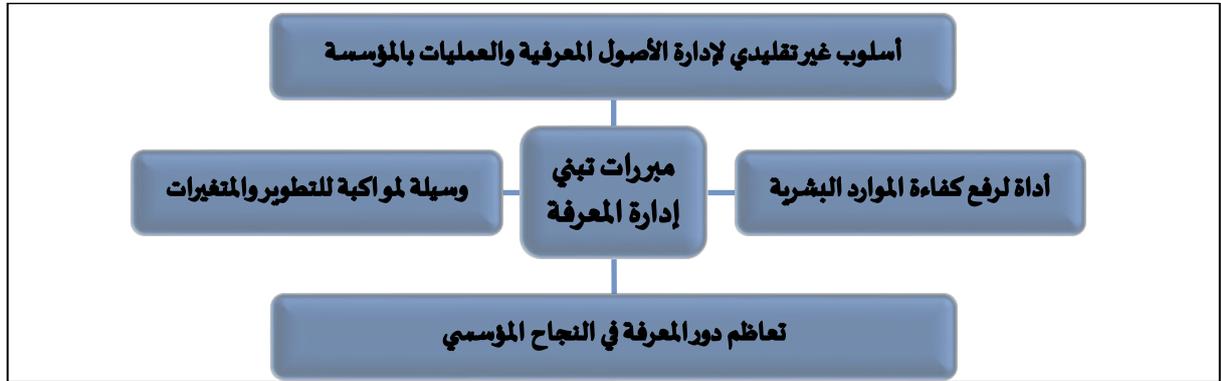
## ثانياً - على مستوى المؤسسة

- تحقيق استراتيجية المؤسسة وبناء الذاكرة المؤسسية.
- تشجيع الابتكار والإبداع من خلال العمل الجماعي.
- تمكين المؤسسة بعناصر التميز والميزة التنافسية.
- حصر المعارف الصريحة والضمنية ذات الأهمية الاستراتيجية والتشغيلية وتوثيقها وحفظها وتحديثها لضمان أداء المهام بفعالية.
- زيادة رضا شركاء المؤسسة من خلال تقديم أنشطة وخدمات ذات جودة عالية، وكذلك من خلال التواصل الفعال وتلبية احتياجاتهم.
- تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسة من خلال البرامج التعاقدية، والتوفير في النفقات.

## مبررات تبني إدارة المعرفة في المؤسسات

بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه، يوضح الشكل رقم (3)، المبررات الرئيسية لتبني إدارة المعرفة في المؤسسات التي تتضمن التغيير في أسلوب العمل، ورفع من كفاءة العمل والتحسين المستمر في جودة المخرجات، إلى جانب تلقائية التطوير والمواكبة في ظل تعاظم دور المعرفة في النجاح المؤسسي.

شكل (3): المبررات الرئيسية لتبني إدارة المعرفة في المؤسسات



المصدر: إعداد الباحثان بناء على مصادر عدة.

## خامساً: أهداف وأهمية تبني المؤسسات منهج واستراتيجيات إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى:

1. تحسين جودة القرارات الإدارية: تعمل إدارة المعرفة على إتاحة المعرفة، والمعلومات، والبيانات وجعلها آمنة، وموثقة، ومتاحة خلال دورة حياة الخدمة، مما يؤدي إلى التحسين من جودة القرارات التي يتم اتخاذها.
2. زيادة الكفاءة: يُعدّ التحسين من جودة الخدمة المقدمة لتكون أكثر كفاءة أحد أهداف إدارة المعرفة؛ وذلك من خلال تمكين مزودي الخدمة أو المنتج ليكونوا أكثر قدرة على تحقيق رضا العملاء، وتخفيض التكلفة من خلال عدم الحاجة إلى مرحلة اكتشاف المعرفة من جديد، وتعرف الكفاءة بأنها القدرة على استغلال الحد الأدنى من الوقت والجهد لإنجاز عمل معين. والهدف الرئيس من الكفاءة هو فعل الأشياء بطريقة صحيحة.
3. الفهم الواضح للموظفين: يتم من خلال إدارة المعرفة التأكد من أنّ الموظفين يمتلكون الفهم الواضح والمشارك للقيمة التي توفرها الخدمات للعملاء والزبائن، والكيفية التي يتمّ من خلالها اكتساب الفوائد من هذه الخدمات.
4. توفير المعلومات: تهدف إدارة المعرفة إلى توفير معلومات شاملة ودقيقة عند الحاجة إليها وفي أيّ وقت، ويتمّ ذلك من خلال جمع المعلومات، وتحليلها، وتخزينها، والقدرة على مشاركتها، واستخدامها، والمحافظة عليها.
5. تطوير الوضع الاستراتيجي: تعمل إدارة المعرفة على التحسين من الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، وذلك من خلال تطوير المعرفة المميزة، والاستفادة من هذه المعرفة وعكسها على الابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان استمرارية المؤسسة، ويتمّ التحسين من الوضع الاستراتيجي أيضاً من خلال توفير المرونة في العمل، والقدرة على إيجاد بيئة عمل جاذبة، والقدرة على الاستقلال بالمؤسسة بعيداً عن المعرفة التي يمتلكها الموظف.
6. زيادة الفعالية: تؤدي إدارة المعرفة إلى تمكين المؤسسة كي تصبح أكثر فعالية، وتشير الفعالية إلى مدى القدرة على تحقيق الأهداف، وحل المشكلات، مع عدم الأخذ بالاعتبار التكاليف لتحقيق ذلك، والهدف الأساسي من الفعالية هو عمل الأشياء الصحيحة.

بالإضافة إلى ذلك، هناك أهداف أخرى تحققها المؤسسة من تبنيها لإدارة المعرفة، منها:

1. تعزيز دور المؤسسة في مجال إدارة المعرفة لبناء قدرات وتمكين الموظفين وفقاً لأحدث أساليب ومهارات العمل المؤسسي بأساليب مبتكرة، وخلق تواصل داخلي وخارجي فعال.
2. ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسات يساهم في تمكينها بعناصر التميز والابتكار المؤسسي.

3. تنمية القيم وترسيخ مفاهيم العمل المؤسسي، واستخدام المنهجية العملية في العمل.
4. رفع المستوى المعرفي لدى موظفي المؤسسة بالقضايا والمتغيرات الوطنية والإقليمية والدولية ذات الصلة بعملها وتوجهاتها المستقبلية.
5. مساعدة المؤسسات في إعداد استراتيجيات إدارة المعرفة وفقاً للتطورات والتحولت العلمية التكنولوجية لرفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.
6. تمكين المؤسسات من مواكبة المتغيرات الإقليمية والدولية يسهم في خلق بيئة عمل تنافسية، وفي مواجهة التحديات التي تواجهها.
7. تعزيز السلوك المهني في المؤسسات، وفتح آفاق للإبداع وغرس مبادئ الابتكار لدى الموظفين.
8. رفع مستوى قدرة الموظفين على استخدام قواعد الاتصال بأشكاله ونظمه وتقنياته المتطورة، والمشاركة الفعالة في صنع القرارات الهامة، وتشكيل وقيادة وإدارة فرق العمل المختلفة والتعامل الفعال مع الآخرين.
9. بناء قاعدة معرفية واسعة من المعارف في مختلف المجالات ذات الصلة بطبيعة عمل المؤسسة.

وتأتي أهمية تبني منهج واستراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات في الوقت الراهن انطلاقاً من توجه وسعي الكثير من المؤسسات الرائدة نحو التميز والإبداع والابتكار المؤسسي، حيث يعد تبني مفهوم إدارة المعرفة من الاستراتيجيات التي لا غنى عنها. والمؤسسات تسعى إلى إنتاج ونشر واكتساب ونقل وتوظيف المعرفة بالطريقة التي تراها مناسبة وبما يتناسب مع طبيعة وخصوصية نشاطها، والأهم في ذلك الاستفادة مع المتغيرات والتطورات المعاصرة في مجال إدارة المعرفة ليسهل اندماجها في عصر مجتمع واقتصاد المعرفة، الأمر الذي أصبح لازماً أن يكون هناك تقييم لممارسات وعمليات إدارة المعرفة في المؤسسات والتعرف على دورها في دعم مجالات وأنشطة وخدمات إدارة المعرفة، وذلك للوقوف على المعوقات التي تحول دون التطبيق الأمثل لها ما يسهل من بناء استراتيجيات لإدارة المعرفة تتلاءم مع ظروف كل مؤسسة وخصوصيتها.

## سادساً: دورة حياة المعرفة ومصادرها

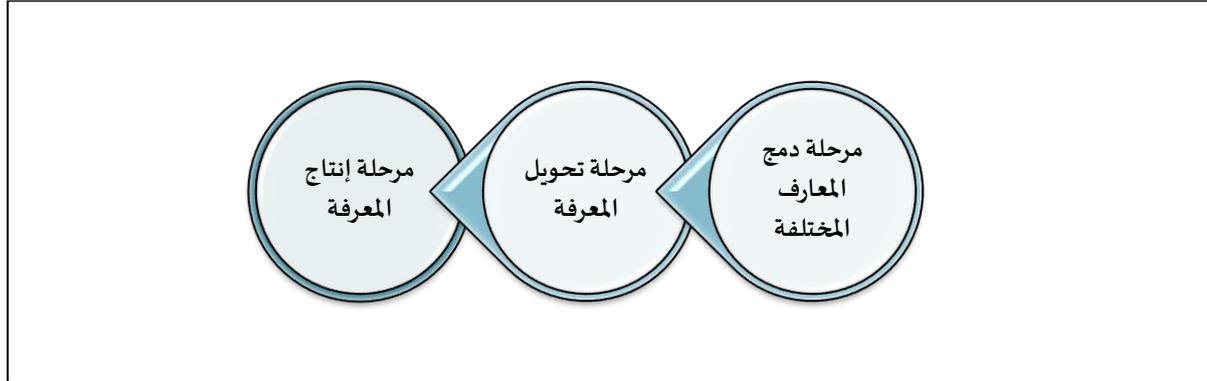
ترتكز دورة تطوير المعرفة على التفاعل الاجتماعي بين الموظفين والمستفيدين والشركاء، ما ينعكس إيجاباً من خلال ظهور معارف جديدة يمكن التشارك فيها ونقلها، بشكل مستمر مما يدعم عملية اتخاذ القرار. وتتألف دورة المعرفة من المراحل التالية، والموضحة في الشكل رقم (4).

1. **مرحلة دمج المعارف المختلفة:** يتم خلالها إنتاج معرفة جديدة عن طريق مزج المعارف بنوعها الصريح والضمني. حيث من الممكن أن تنتج معرفة ضمنية جديدة عبر تأثير المعرفة الصريحة بالطابع الشخصي للفرد عندما يضيف عليها فهماً خاصاً: الإرشادات والأدلة والقصص التي يتم تداولها شفهيّاً.

2. **مرحلة تحويل المعرفة:** يتم خلالها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وذلك عن طريق التواصل والحوار والتفكير الجماعي.

3. **مرحلة إنتاج المعرفة:** هي العملية التي يتم خلالها خلق معرفة ضمنية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات بين الموظفين.

شكل (4): مراحل دورة حياة المعرفة



المصدر: الدليل الاستراتيجي لإدارة المعرفة في الحكومة الاتحادية، الامارات، 2017.

تنقسم مصادر المعرفة إلى مصادر المعرفة إلى داخلية وخارجية، كما هو موضح أدناه.

1. **المصادر الداخلية،** ومن مصادر المعرفة الداخلية في المؤسسة على سبيل المثال لا الحصر:

- الإجراءات والعمليات الداخلية.
- التقارير الفصلية والسنوية وإصداراتها المتعددة.
- قواعد البيانات والمعلومات.
- الأدلة الإرشادية.
- المراسلات / الخطابات.
- النشرات الداخلية.
- الدراسات والاستشارات.
- أنشطة البحث والتطوير.
- تقارير المهمات الداخلية والخارجية.
- محاضر الاجتماعات الداخلية.
- الأخبار ووسائل التواصل الاجتماعي
- جلسات العصف الذهني.
- البوابة الداخلية الإلكترونية.

وتجدر الإشارة إلى أن من أهم فوائد وجود مصادر للمعرفة الداخلية هو القدرة على الوصول إليها بسهولة وسرعة، بالإضافة إلى توفرها بتكلفة زهيدة أو بالمجان، مما يساعد المؤسسة على تطوير خدماتها ومنتجاتها ضمن إطار زمني محدد يفتح أمامها آفاق واسعة للتطوير.

2. **المصادر الخارجية**، تلجأ المؤسسات لمصادر المعرفة الخارجية بغرض سد فجوة معرفية بحيث تتم معالجة مشكلة معينة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية له. وتتنوع مصادر هذه المعرفة لتشمل على سبيل المثال لا الحصر:

- المؤسسات ذات العلاقة داخل الدولة وخارجها.
- المستفيدين والشركاء.
- المواقع الإلكترونية للمؤسسات العربية العامة والخاصة ذات العلاقة.
- الشراكات الاستراتيجية مع مؤسسات القطاع العام والخاص.
- الاستعانة بالخبرات الخارجية والاستفادة من خبراتهم وامكانياتهم.
- متابعة الجديد في الإصدارات في المكتبات والمعارض والمصادر الأخرى.
- مراقبة الاتجاهات الاقتصادية الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.
- المشاركة في الفعاليات والمؤتمرات الوطنية والإقليمية والدولية.
- المواقع الإلكترونية ومنصات المعرفة على شبكة الإنترنت.
- شبكات التواصل الاجتماعي ذات العلاقة.

إن القدرة على الوصول إلى مصادر المعرفة الخارجية في الوقت المناسب يساعد في الحصول على ميزة تنافسية، ويعمل على تقليل المخاطر المؤسسية. هذا وتقوم المؤسسات بالمشاركة في برامج تبادل المعارف مع الكثير من المؤسسات ذات العلاقة بنشاطها، مما يساهم في تطوير أدائها ورفع كفاءة موظفيها.

### **سابعاً: تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في المؤسسات**

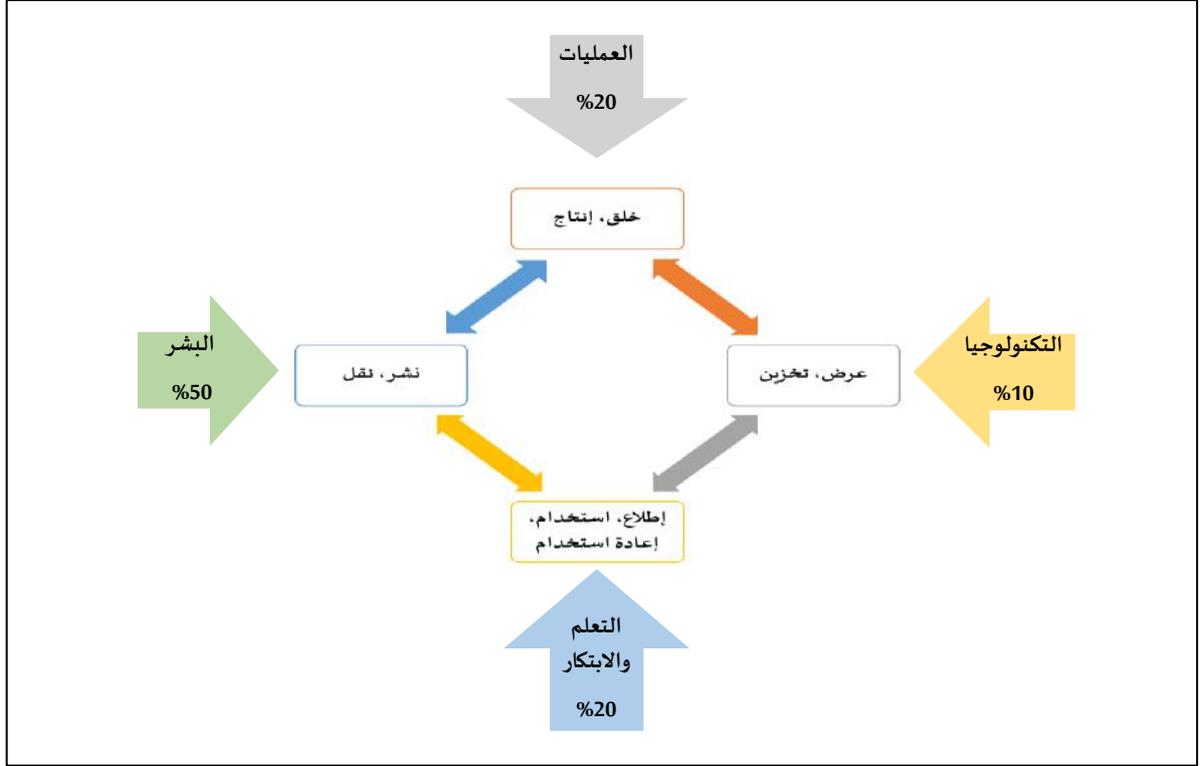
إن القيام بتقييم مستوى نضج مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاتها في الجهة يعتبر عاملاً من عوامل نجاح المبادرات ذات الصلة. والجدير بالذكر أنه ليس من الضروري أن تكون هذه العملية باهظة التكاليف، ولكنها يجب أن تكون منهجية. والجدير بالذكر أن منهجية إدارة المعرفة تعتمد في الأساس على الإبداع والابتكار والحدثة والتطوير والتشارك المعرفي. ويوضح الشكل رقم (5)، معايير تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في المؤسسات، وهي على النحو المبين أدناه:

## الإطار المفاهيمي لاستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات

1. **معيار القيادة:** يُعنى هذا المعيار بوضع رؤية واستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، وكذلك بتوفير الموارد اللازمة لضمان تحقيقها ونجاحها. كما يتطرق المعيار إلى تعزيز الدور الذي تقوم قيادة المؤسسة في مجال إدارة المعرفة من ناحية التشجيع على نشر المعارف والتحفيز على الإبداع والتطوير المستمر لأنشطتها.
2. **معيار العمليات:** يُعنى هذا المعيار بمواءمة العمليات الداخلية مع رسالة المؤسسة، وأهدافها الاستراتيجية بما يحقق التميز في الأداء.
3. **معيار الموارد البشرية:** يُعنى هذا المعيار بوضع وتنفيذ برامج التعلم والتدريب بهدف رفع كفاءة موظفي المؤسسة، كما تشجع المؤسسة على تطبيق برنامج توجيهي لموظفيها، وتشكيل الفرق الداخلية، وامتلاك قاعدة بيانات للكفاءات التي يتمتع بها الموظفون.
4. **معيار التكنولوجيا:** يُعنى هذا المعيار بقيام المؤسسة بتطوير بنيتها التكنولوجية (الإنترنت، والشبكة الداخلية، والموقع الإلكتروني)، بحيث تتواءم مع استراتيجية إدارة المعرفة فيها.
5. **معيار التعلم والابتكار:** يُعنى هذا المعيار بقيام المؤسسة بتعزيز قيم التعلم والابتكار، وتمكين الموظفين بالمعارف واكسابهم المهارات اللازمة، وتوفير حوافز تشجيعية للعمل على نشر المعرفة والمعلومات. هذا، ويساعد تقييم المعرفة على "الإلمام بما تعرفه الجهة" و"معرفة ما يتوجب أن تعرفه". ومن أهم مميزات التي تنعكس إيجاباً على الموظفين والجهات ما يلي:

1. تحديد الاحتياجات المعرفية خاصة فيما يتعلق بالعمليات الرئيسة وبتخاذ القرارات المهمة.
2. التعرف على الفجوات المعرفية التي تؤثر سلباً على تحقيق أهداف الجهة.
3. تقييم جودة مصادر المعرفة والمعلومات (بما في ذلك مدى سهولة الوصول إليها، ومدى ملاءمتها لغرض الاستعمال، ومدى إمكانية إعادة استخدامها)
4. التعرف على التحديات التي تعرقل تدفق المعرفة ووصولها لمن يحتاجها.
5. تحديد الفرص التي من شأنها أن تقلل تكاليف الأنشطة ذات الصلة بالمعرفة (مثلاً تجنب ازدواجية الجهود في الوصول إلى المعارف وإنتاجها) (وتحديثها).

شكل (5): معايير تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في المؤسسات



المصدر: الدليل الاستراتيجي لإدارة المعرفة في الحكومة الاتحادية، الإمارات، 2017.

لذلك، فإن عملية التقييم تتم قبل البدء بإعداد استراتيجية إدارة المعرفة، وهذا بدوره يساهم في تحديد الأولويات، ويوفر قاعدة مرجعية جيدة، يمكن الرجوع إليها لقياس التقدم المحرز.

## ثامناً: تحليل البيئة المعرفية

يعتبر تحليل البيئة المعرفية من أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات للوقوف على وضعها المعرفي ونقاط القوة عندها وجوانب النقص فيها لوضع خطط تساهم في التطبيق الصحيح لإدارة المعرفة بناء على تحليل علمي ومعلومات موثوقة قائمة على تحليل سليم لبيانات ومعلومات تم الحصول عليها من خلال أدوات تم بناؤها لهذا الغرض.

ويفترض أن تتصف المنهجية التي يتم إتباعها لوضع استراتيجية لإدارة المعرفة في مؤسسة ما بالشمولية والاستمرارية والاستدامة، حيث يتم تحديد أهمية إدارة المعرفة في تطوير عمل المؤسسة للوصول إلى التميز في الأداء وتقديم مختلف الأنشطة والخدمات الموكلة إليها، إلى جانب ذلك يتم إشراك كافة الأطراف المعنية في وضع هذه الاستراتيجية، بالإضافة إلى وضع الأسس التي ستمكن المؤسسة ووحداتها التنظيمية وكوادرها من تطبيق

الاستراتيجية. وكخطوة أولى لإعداد استراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسة يتم تشكيل لجنة لهذا الغرض بقرار من الإدارة العليا للمؤسسة، بحيث تقوم بوضع خطة عمل لإعداد للاستراتيجية على مرحلتين:

#### المرحلة الأولى: تتضمن القيام بالمهام التالية:

1. دراسة كافة الوثائق السابقة والمتطلبات الحالية.
2. تحديد عينة للمؤسسة تغطي كافة المستويات الوظيفية والمواقع.
3. تحديد عينة للقيادات الوسطى والعليا.
4. عمل استبانة عامة لموظفي المؤسسة ومقابلات للعينة القيادية وتحليل ردودها للوقوف على الوضع المعرفي الراهن في المؤسسة.
5. إعداد تقرير "تحليل البيئة المعرفية في المؤسسة" بناء على نتائج الاستبانات والمقابلات.
6. إعداد الإطار العام لـ "الخريطة المعرفية" في المؤسسة.
7. وضع آليات لجمع الأصول المعرفية الصريحة والضمنية للوصول إلى خريطة معرفية شاملة للمؤسسة مستقبلاً.

#### المرحلة الثانية: تركز هذه المرحلة على المهام التالية:

1. عقد ورشة عمل حول المرحلة الأولى وتقديم النتائج.
2. البدء بوضع مسودة استراتيجية إدارة المعرفة من خلال وضع الإطار العام للمتابعة والتقييم.
3. وضع الاستراتيجية النهائية وإطار المتابعة والتقييم بالتعاون مع الأطراف المعنية.
4. وضع خطة تنفيذية للعام الأول من تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسة.

قد تسفر عملية تحليل البيئة المعرفية الذي حلل الوضع المعرفي في المؤسسة من خلال الاستبانات والمقابلات مع العينة القيادية، على سبيل المثال، إلى الآتي:

#### 1. في المجال التقني:

- الحاجة إلى نظام لإدارة المعرفة (بوابة معرفية – قواعد بيانات ....) في المؤسسة لتسهيل عملية جمع ونشر واستخدام الأصول المعرفية إضافة لكونه منصة للتشارك المعرفي من خلال إشراك الجهات المعنية والأفراد من المجتمع المحلي في هذه العملية.
- الحاجة إلى لوحة قيادة (Dashboard) تستطيع من خلاله القيادة العليا للمؤسسة تتبع (Drill Down) كافة مستويات البيانات والمعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار.

## 2. في مجال الثقافة والقيم:

- رفع مستوى الوعي بمفاهيم إدارة المعرفة ومبادئها في المؤسسة وعلى كافة المستويات الفنية والإدارية عن طريق ورش عمل ومحاضرات وتدريب.
- وجود منهجيات واضحة تعكس ثقافة مؤسسية حول المحتوى المعرفي وإدارته.

## 3. في مجال الحوكمة:

- وجود وحدة تنظيمية مسؤولة بشكل مركزي عن إدارة المعرفة المؤسسية، ويفضل أن تكون هذه الوحدة التنظيمية مستقلة إلى حدٍ ما مع تفويض صلاحيات واضحة حول عملها.
- وجود خطة تواصل معرفية مؤسسية لها ارتباط بالمحتوى المعرفي وتعزيزه، هدف الخطة هو تحديد مسؤوليات وحقوق الأطراف المعنية في الحصول على المعلومات وإيصالها إلى مستخدميها بشكل مؤسسي وعدم الاكتفاء بتوفير المعلومة عند طلبها.
- وجود نظام تصنيف للأعمال في المؤسسة، بحيث يساعد هذا النظام في تبويب المعرفة بشكل منطقي يواءم العمل اليومي والاستراتيجي للمؤسسة ويوضح مسؤوليات العمل الوثائق التي تنتج منه.

## 4. في المجال الاستراتيجي والتشغيلي:

- وضع أهداف معرفية قابلة للقياس والتحقيق (SMART) في استراتيجية إدارة المعرفة، ووضع أولويات أو تصور لمنهجية وضع أولويات الأهداف (Prioritization).
- وجود محور معرفي واضح بأهداف معرفية محددة في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يمكن الاستعانة ببعض الأهداف والمؤشرات لدمجها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

## تاسعاً: نموذج مقترح لاستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات

على الرغم من أن مفهوم إدارة المعرفة يعتبر من المفاهيم الحديثة والتي لازالت الممارسات والتجارب فيه محدودة، إلا أن المؤسسات قادرة على تبني هذا المفهوم وتطبيقه بطريقة سليمة وفقاً للممارسات الناجحة، الأمر الذي يتطلب تفاعل وثيق بين بيئة العمل التنظيمية في المؤسسة التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة، ومن أهم هذه المتطلبات الأصول المعرفية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات.

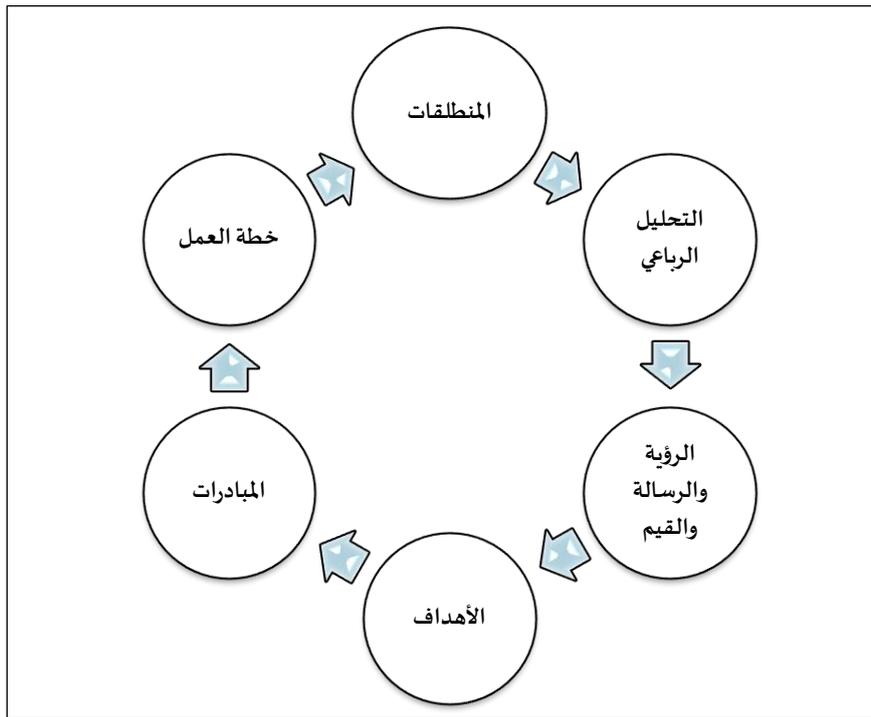
بالإضافة إلى ذلك، تزخر الكثير من المؤسسات برصيد جيد من البنية الأساسية المعرفية المتميزة يساعدها في تبني مفهوم إدارة المعرفة بكل يسر وسهولة. وهذا التوجه بحد ذاته سينعكس على جودة مخرجاتها، ما يعني أن المؤسسة تقوم بأدوار ومهام خاصة بإدارة المعرفة من حيث إنتاجها وتوظيفها واكتسابها ونشرها، فما

## الإطار المفاهيمي لاستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات

تحتاجه المؤسسات في هذا الشأن، يتمثل في مأسسة هذا النشاط من حيث التنظيم والتبويب والإجراءات ما يجعلها أكثر ملاءمة للكادر الفني والإداري الذي بإمكانه الحصول على المعلومات اللازمة لطبيعة العمل في الزمان والمكان المناسبين.

من هذا المنطلق، يمكن طرح تصوراً مبسطاً لبناء استراتيجية إدارة المعرفة لمؤسسة ما والتي تتضمن عدداً من المحاور الموضحة في الشكل رقم (6):

الشكل رقم (6): محاور بناء استراتيجية إدارة المعرفة لمؤسسة ما



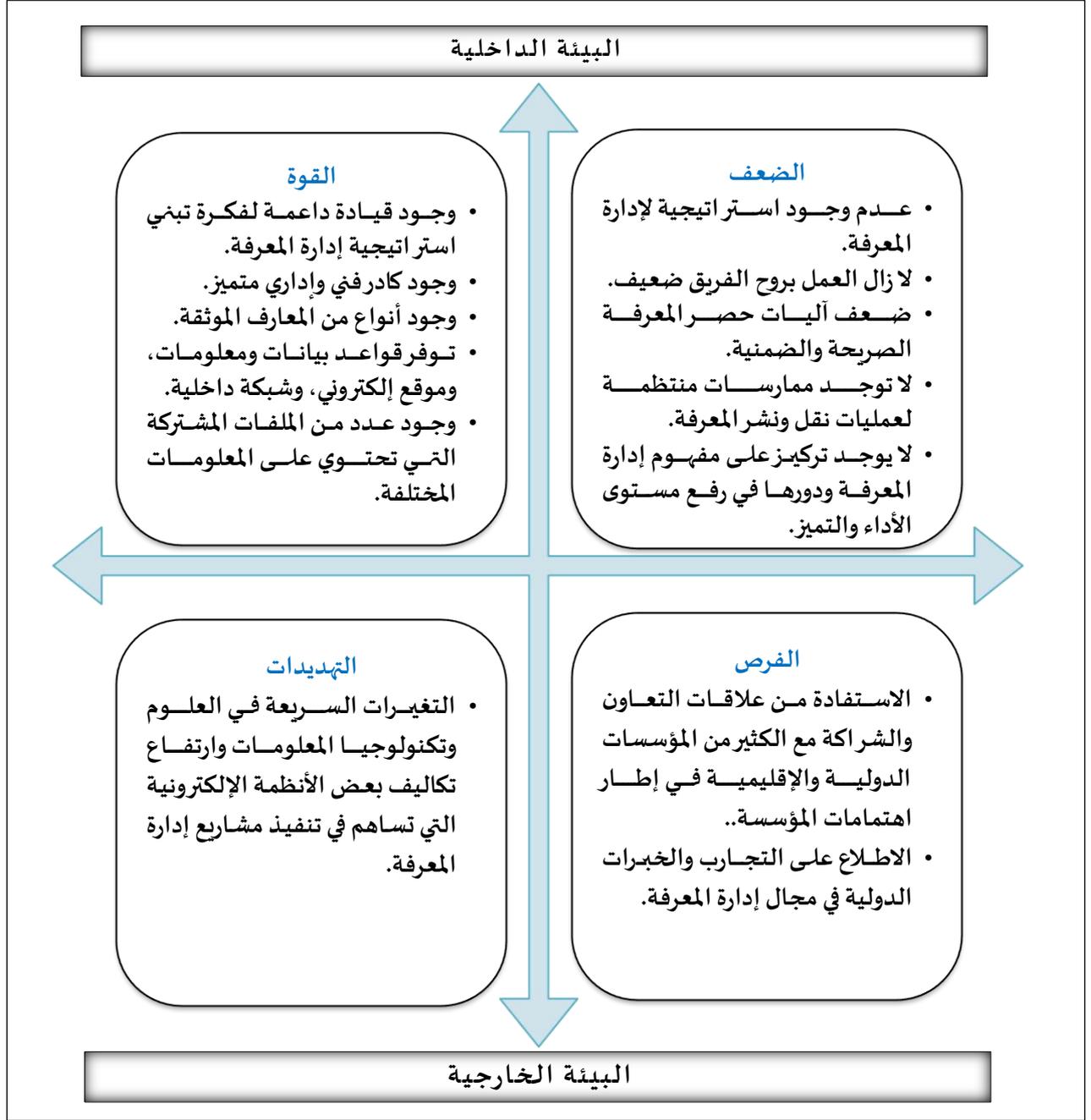
المصدر: إعداد الباحثان بناء على مصادر عدة.

### 1. المنطلقات:

يرتكز مشروع استراتيجية إدارة المعرفة في أي مؤسسة على منطلقات استراتيجية وتوجهات عامة تقرها الإدارة العليا للمؤسسة، بحيث تراعي مجمل التطورات والتحولات المعاصرة في مجال إدارة المعرفة والمتغيرات الوطنية والدولية في مجال اختصاصها.

2. التحليل الرباعي: ويتضمن تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (7).

شكل (7): التحليل الرباعي لإدارة المعرفة في المؤسسة



المصدر: إعداد الباحثان بناء على مصادر عدة.

ومع ذلك، فإن التحليل الرباعي، يوضح عدد من التحديات التي تواجه إدارة المعرفة، التي ينبغي معالجتها، وهذه التحديات تتمثل في بناء قاعدة المعرفة؛ والوصول إلى المعرفة القائمة واستخدامها وإعادة استخدامها؛ وثقافة التعلم وتقاسم المعرفة. وبالتالي، فمسألة تحليل البيئة الداخلية والخارجية، بحاجة إلى دراسة مستفيضة من قبل فريق إدارة المعرفة بالمؤسسة، وما تم استعراضه يمثل تصور أولي لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

### 3. الرؤية:

أن تكون المؤسسة رائدة ومتميزة في مجال إدارة المعرفة.

### 4. الرسالة:

تطوير منظومة معرفية شاملة للاستغلال الأمثل لمعارف المؤسسة وأنظمتها المتاحة من خلال إدارة وتنمية ومشاركة الأصول المعرفية المؤسسية داخلياً وخارجياً، والاستفادة منها في ترسيخ ثقافة المؤسسة المعرفية وتعزيز قدرات مواردها البشرية وتقديم منتجات وخدمات متميزة بما يساهم في تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

### 5. القيم

القيم	التعريف
الإبداع والابتكار والتميز	إنشاء وتطوير واكتساب معارف جديدة، أو أنشطة وممارسات جديدة وتحويلها إلى منتج ذو قيمة مضافة ومنفعة، وتنوع وسائل نشر وتجميع المعارف وإيصالها للمعنيين وخلق أساليب ووسائل تحقق المعنى المراد من إدارة المعرفة.
ثقافة مشاركة المعرفة	أن يؤمن من يملك المعرفة بأهمية مشاركتها مع الآخرين، وعدم الاحتفاظ بها كميزة شخصية، أي تنفيذ جهد مؤسسي منظم ومستدام لإيجاد ودعم وتحسين بيئة المشاركة المعرفية داخل المؤسسة وخارجها.
التعاون المهني	أداء المهام بروح الفريق الواحد، وتبني معنى الأخوة والاحترام، والالتزام ببذل النصيحة، وإنكار الذات والمنافسة الشريفة.
الشفافية	الإيمان بحق الجميع في الحصول على المعلومات والمعرفة وحرية تدفقها وتوفيرها بمصداقية كاملة وواضحة وصحيحة.
الثقة	شعور إيجابي وقيمة أخلاقية يفهم منها توقع نوايا جيدة مع بقية أعضاء الفريق.
الحدثة والتطوير	الالتزام بتحديث البيانات والمعارف بصورة مستمرة وبالطرق المختلفة والمناسبة.

## 6. الأهداف الاستراتيجية

عوامل النجاح	الأهداف الاستراتيجية
دعم القيادة لثقافة المؤسسة المعرفية؛ تهيئة البنية التحتية لتطبيق إدارة المعرفة من موارد بشرية ومالية وتكنولوجيا.	تعزيز وترسيخ ونشر ثقافة المعرفة.
تعاون كافة الإدارات والموظفين في توثيق أصولهم المعرفية؛ بنية تحتية إلكترونية داعمة.	إدارة الأصول المعرفية واستخدامها وتطويرها والمحافظة عليها.
توفير الدعم المالي لأنشطة إدارة المعرفة؛ اتفاقيات شراكة داخلية وخارجية مع جهات مختلفة تعزز المبادرات المعرفية.	تفعيل عمليات إدارة المعرفة ووضع وبرنامج معرفي يدعم تحقيق استراتيجية المؤسسة.

## 7. المؤشرات الاستراتيجية والمستهدفات

المستهدفات					المؤشرات الاستراتيجية	الهدف
2025	2024	2023	2022	2021		
					نسبة التحسن في مستوى الوعي بمفهوم إدارة المعرفة.	تعزيز وترسيخ ونشر ثقافة المعرفة.
					نسب الزيادة في حجم المعارف الموثقة لدى المؤسسة.	إدارة الأصول المعرفية وتطويرها والمحافظة عليها.
					مستوى الرضا عن مخرجات ومبادرات المؤسسة في التبادل المعرفي الداخلي والخارجي.	تفعيل برنامج معرفي يدعم تحقيق استراتيجية المؤسسة.

8. المبادرات المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية

المبادرات	الهدف الاستراتيجي
نشر ثقافة إدارة المعرفة لدى موظفي المؤسسة؛ وضع الإطار العام لعمليات ادارة المعرفة.	تعزيز وترسيخ ونشر ثقافة المعرفة.
حصر الأصول المعرفية الصريحة والضمنية وتوثيقها واطاحتها للاستخدام؛ تطوير بنية تحتية إلكترونية داعمة لأنشطة إدارة المعرفة.	إدارة الأصول المعرفية واستخدامها وتطويرها والمحافظة عليها.
إطلاق مبادرات تساهم في رفع مستويات نشر المعرفة في المؤسسة؛ وتفعيل قنوات الاتصال الداخلية والخارجية لضمان نشر وتبادل المعرفة.	تفعيل عمليات إدارة المعرفة ووضع برنامج معرفي يدعم تحقيق استراتيجية المؤسسة.

9. الأهداف الاستراتيجية والأنشطة المرتبطة بها

الانشطة المرتبطة بها	المبادرات
<b>الهدف الاستراتيجي الأول - تعزيز وترسيخ ونشر ثقافة المعرفة</b>	
الاطلاع على تجارب مؤسسات أخرى في مجال المعرفة؛ وتنفيذ ورش عمل تدريبية لنشر ثقافة المعرفة؛ تضمين مجلة الموارد البشرية نشرة دورية حول ادارة المعرفة؛ التعريف بمفاهيم وإدارة المعرفة؛ إعداد مطوية وبوسترات حول المعرفة وإدارتها.	نشر ثقافة إدارة المعرفة لدى موظفي المؤسسة
إيجاد وحدة تنظيمية لتنفيذ ومتابعة خطة ونشاطات إدارة المعرفة؛ مراجعة وتطوير منهجية ادارة المعرفة؛ تشكيل فريق منسقي المعرفة.	وضع الإطار العام لعمليات ادارة المعرفة
<b>الهدف الاستراتيجي الثاني - إدارة الأصول المعرفية واستخدامها وتطويرها والمحافظة عليها</b>	
حصر الأصول المعرفية الصريحة والضمنية وتوثيقها وتجميعها؛ حصر المعارف الضمنية وتوثيقها واطاحتها للاستخدام.	حصر الأصول المعرفية الصريحة والضمنية وتوثيقها واطاحتها للاستخدام.
تطوير نظام ادارة المعرفة ضمن البوابة الداخلية للمؤسسة؛ تطوير آلية عرض معارف المؤسسة ضمن الموقع الإلكتروني.	تطوير بنية تحتية إلكترونية داعمة لأنشطة إدارة المعرفة.
<b>الهدف الاستراتيجي الثالث - تفعيل عمليات إدارة المعرفة ووضع برنامج معرفي يدعم تحقيق الاستراتيجية</b>	
إطلاق جائزة المعرفة في المؤسسة؛ منتدى للإبداع والابتكار المؤسسي؛ إصدار نشرات دورية ذات العلاقة بطبيعة عمل المؤسسة.	إطلاق وتفعيل مبادرات تساهم في رفع مستويات نشر المعرفة في المؤسسة.
إعداد نظام الأرشفة الإلكترونية لكل خدمات وأنشطة المؤسسة.	تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والخارجية لضمان نشر وتبادل المعرفة.

## الإطار المفاهيمي لاستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات

### 1. خطة تنفيذ الهدف الاستراتيجي الأول: تعزيز وترسيخ ونشر ثقافة المعرفة المؤسسة

مؤشرات الأداء	الجهة المنفذة	2025	2024	2023	2022	2021	الأنشطة	المبادرات
							الإطلاع على تجارب مؤسسات أخرى في مجال المعرفة.	نشر ثقافة إدارة المعرفة لدى موظفي المؤسسة
							تنفيذ ورش عمل تدريبية للموظفين لنشر ثقافة المعرفة.	
							تضمين نشرة دورية حول إدارة المعرفة.	
							التعريف بمفاهيم وإدارة المعرفة.	
							إعداد مطوية وبوسترات حول المعرفة وإدارتها.	
							مراجعة وتطوير منهجية إدارة المعرفة.	وضع الإطار العام لعمليات إدارة المعرفة
							تشكيل فريق منسقي المعرفة.	

### 2. خطة تنفيذ الهدف الاستراتيجي الثاني: إدارة الأصول المعرفية واستخدامها وتطويرها والمحافظة عليها

مؤشرات الأداء	الجهة المنفذة	2025	2024	2023	2022	2021	الأنشطة	المبادرات
							حصر الأصول المعرفية الصريحة وتجميعها.	حصر الأصول المعرفية الصريحة والضمنية وتوثيقها وإتاحتها للاستخدام
							حصر المعارف الضمنية وتوثيقها وتجميعها.	
							تطوير نظام إدارة المعرفة ضمن البوابة الداخلية للمؤسسة.	تطوير بنية تحتية إلكترونية داعمة للأنشطة إدارة المعرفة
							تطوير آلية عرض معارف المؤسسة ضمن الموقع الإلكتروني.	

### 3. خطة تنفيذ الهدف الاستراتيجي الثالث: تفعيل عمليات إدارة المعرفة ووضع برنامج معرفي يدعم تحقيق الاستراتيجية

مؤشرات الأداء	الجهة المنفذة	2025	2024	2023	2022	2021	الأنشطة	المبادرات
							منتدى الإبداع والابتكار والمؤسسي.	إطلاق وتفعيل مبادرات تساهم في رفع مستويات نشر المعرفة في المؤسسة.
							إصدار نشرات دورية ذات العلاقة بطبيعة عمل المؤسسة.	
							إطلاق جائزة المعرفة في المؤسسة.	
							إطلاق برامج تفاعلية تشاركية بين منتسبي المؤسسة.	تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والخارجية لضمان نشر وتبادل المعرفة.
							إعداد نظام الأرشفة الإلكترونية لكل خدمات وأنشطة المؤسسة.	

## عاشراً: متطلبات تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسة وآلية التنفيذ

يتطلب نجاح المؤسسات في البيئة المعاصرة أن تعطي أولوية لطبيعة التغيرات العميقة والجذرية التي ظهرت في مختلف مجالات التنمية، حيث تكمن الأهمية الكبرى لرأس المال المعرفي والتطور المتسارع في مجال العلوم والتكنولوجيا والاتصالات، كل هذه المعطيات ألزمت المؤسسات بتطوير أساليبها وتحديث تقنياتها وتنمية رصيدها المعرفي لمواكبة الثورة الإدارية الجديدة المسماة بإدارة المعرفة.

هذا، ويمكن استعراض أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في مجال تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة على النحو التالي (القاسمي، 2018):

1. **تحديات الثقافة التنظيمية:** تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في تقدم المنظمات فهي العقل المحرك للإدارة، ولكن حالة تمسكها وخضوعها للأساليب والأنماط التقليدية حتماً سيؤدي ذلك إلى مواجهة الكثير من الصعوبات في نقل وتبادل المعرفة. وتتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. وتتضمن الثقافة التنظيمية ثلاثة عناصر تتمثل في القيم والمعايير والممارسات والمهام المطلوبة. إن أهم تحديات الثقافة التنظيمية في المنظمة تتمثل في عدم فهم إدارة المعرفة وفوائدها للمنظمة، عدم مشاركة وتقاسم المعرفة داخل المنظمة، قلة الوقت لدى العاملين لإدارة المعرفة وعدم القدرة على قياس الفوائد المالية لإدارة المعرفة.

2. **التحديات التنظيمية:** يمكن تقسيم هذه التحديات إلى ما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي محورياً أساسياً في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة أو أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة، حيث توجد بالمنظمات هياكل تنظيمية أفقية متسعة أو هياكل شبكية أو هياكل معكوسة. وترتبط بهذه الهياكل إلى جانب ذلك، عناصر أخرى مثل: السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافآت وغيرها مما قد تدعم برامج إدارة المعرفة أو تكون عقبة في سبيلها. وغالباً ما تتصف الكثير من الهياكل التنظيمية للمؤسسات بالتعقيد، أي متشعبة لكثرة الوحدات التنظيمية بها وزيادة مستوياتها الإدارية التي تؤدي بدورها إلى تضخم الهيكل التنظيمي، وهذا بحد ذاته يمثل تحدياً يؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسات وكفاءتها ومرونتها وتكيفها، ولذلك تحتاج إدارة المعرفة إلى هياكل تنظيمية تتميز بالمرونة.

- **القيادة التنظيمية:** تمثل القيادة التنظيمية مرتكزاً بالغ الأهمية في إدارة المعرفة، فالفائد هو النموذج والقودة التي يحتذى به الآخرون، وهو المسئول عن بناء واستمرار ونجاح منظمة بها أفراد وجماعات

وفرق عمل يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل. وتنقسم القيادة التنظيمية إلى قيادة مركزية وقيادة لا مركزية؛ فالقيادة المركزية، يُقصد بها درجة تركّز السلطة واتخاذ القرار في يد جهة واحدة، أو وحدة إدارية أو شخص معين، في حين أن اللامركزية تُعنى بتفويض السلطة للمستويات الوظيفية الدنيا في الهيكل التنظيمي مما يخفّض من حجم المعلومات المتبادلة، وهذا يؤدي إلى تخفيض الوقت اللازم لاتخاذ القرارات، وتعزز بدورها من مرونة المؤسسة، وبالتالي تخفيض تكاليف البيروقراطية. وبالتالي، فإن من أهم التحديات التي تواجه القيادة التنظيمية لإدارة المعرفة تتمثل في مركزية القرار وعدم التفويض بحجة عدم التفريط في المسؤولية، وضعف المشاركة في إتخاذ القرار، والتفرد في إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

3. **التحديات التكنولوجية:** تعتبر التكنولوجيا أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بطريقة مثلى لإدارة المعرفة ستكون الأفضل قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً في سوق الخدمات والسلع، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين الأجهزة والأفراد والمنظمات من خلال وسائط متعددة. ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي، بالإضافة إلى إتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات، وذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان. ومن أهم التحديات التكنولوجية لإدارة المعرفة هي ضعف البنية الأساسية التقنية ومكوناتها في المنظمة، ضعف معالجة البيانات والمعلومات المتاحة بالمنظمة، تقييد حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها باستخدام وسائط تكنولوجية متعددة.

وانطلاقاً من ذلك، فإن العمل على تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في أي مؤسسة لا بد أن يراعي المحاور التالية:

**المحور الأول: الوعي والالتزام،** يعتبر هذا المحور هو الأساس الذي يبني عليه العمل في إدارة المعرفة بالمؤسسة، وبدون تأسيس ثقافة عامة من المشاركة في المعرفة من غير الممكن المضي قدماً نحو إدارة المعرفة التي تعتمد أساساً على العمل الجماعي. ومن أهم الخطوات لتحقيق الوعي والالتزام بإدارة المعرفة وترسيخ ثقافة المشاركة بها ما يلي:

- تشكيل فريق عمل معني بإدارة المعرفة، بحيث يتولى مسؤولية وضع الأسس لتطبيق إدارة المعرفة وإعداد خطة لها ومتابعتها وتقييمها.
- تعميم ونشر الخطة إلكترونياً على جميع موظفي المؤسسة لتوضيح أهمية إدارة المعرفة على كافة مستوياتها.
- الاستفادة من الموقع الإلكتروني للمؤسسة للتواصل الداخلي لنقل وتبادل المعرفة والتعرف على آراء الموظفين وملاحظاتهم بشأنها.

## الإطار المفاهيمي لاستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات

- إشراك الموظفين بدورات متخصصة في مختلف المجالات ذات الصلة بطبيعة عملهم، وتوعيتهم بأهمية نشر المعرفة لمن حولهم من الموظفين.
- تقييم وتقويم مدى كفاءة تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسة.
- التزام الإدارة العليا بتحقيق مفهوم إدارة المعرفة ووضع نظام خاص بالحوافز التشجيعية للمشاركة بالمعرفة.

**المحور الثاني: التخطيط والتنفيذ،** يعتبر التخطيط والتنفيذ الركيزة الأساسية في إعداد الاستراتيجيات بشكل عام، إلا أنه فيما يختص بإدارة المعرفة يعتبر أكثر أهمية وأكثر إشكالية، ذلك أنه من الصعوبة بمكان قياس مدى تحقق الأهداف وقياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بشكل عام. وعليه فقد تم دراسة هذا الأمر بصورة علمية ودراسة التجارب العالمية في هذا المجال للوصول إلى بناء قاعدة لتقييم أثر المعرفة على تحقيق النتائج ودراسة قياس تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطوات على أرض الواقع للوصول إلى صياغة إستراتيجية مناسبة لتبني وتطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة، وقد تتضمن الإستراتيجية ما يلي:

- نشر الوعي وترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة داخل المؤسسة.
- تحديد مصادر المعرفة داخل المؤسسة وخارجها ورصد خرائط المعرفة.
- توفير سبل الوصول للخدمات والأنظمة والسياسات والتعليمات داخلياً وخارجياً.
- توفير الجاهزية الالكترونية لعمليات إدارة المعرفة.
- إدارة الاتصالات المفتوحة وتبادل المعلومات داخلياً وخارجياً.

**المحور الثالث: نشر المعرفة،** الأهم في المعرفة نشرها وتطبيقها، فالمعرفة غير المنشورة هي معرفة لا جدوى منها. وبالتالي، على المؤسسة القيام بإجراءات وخطوات عمل لنشر المعرفة وتعميمها، منها:

- إيجاد خارطة للمعارف الصريحة والضمنية للمؤسسة.
- حصر قائمة الأصول المعرفية في المؤسسة.
- حصر مصادر المعرفة داخل المؤسسة وخارجها، وحصر المعلومات الصريحة والضمنية وتعميمها ونشرها.
- تكليف الموظفين المشاركين في دورات أو فعاليات أو مهام رسمية بعمل تقارير عن نشاطهم وتزويد المؤسسة بها ليتم نشرها وتعميمها للجميع.
- تطوير نظام الأرشفة الالكترونية داخل المؤسسة.
- وضع نقاط لتقييم أداء الموظفين بناء على المشاركة والمبادرات في مجال المعرفة والاستفادة منها.

**المحور الرابع: الاتصالات،** يتم النظر إلى الاتصالات كمحور أساسي في إدارة المعرفة، بحيث يتم الإشارة لها بوضوح في الخطة الإستراتيجية لإدارة المعرفة. وعليه يجب إعداد إستراتيجية خاصة للاتصال الداخلي والخارجي، حيث يركز الاتصال الداخلي على الاتصال ما بين الدوائر والمناطق المختلفة التابعة للمؤسسة، وكذلك الاتصال ما بين

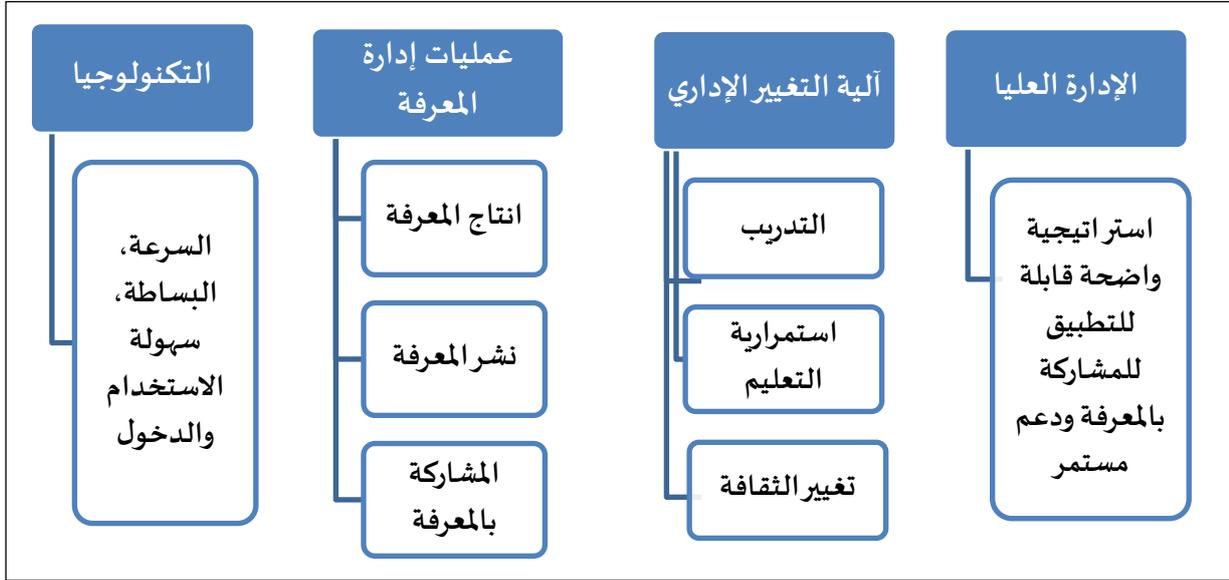
الموظفين أنفسهم، أما الاتصال الخارجي معني بالاتصال مع أي جهة خارج نطاق المؤسسة، ومع كافة فئات متلقي الخدمة والشركاء. ويمكن توضيح خطة الاتصال الداخلي والخارجي على النحو التالي:

1. **خطة الاتصال الداخلي**، يتم من خلالها تحديد الهدف من الاتصال وارتباطه بنشر المعرفة وسرعة نقل المعرفة بكفاءة عالية وفاعلية داخل المؤسسة، بحيث يكون بناء خطة الاتصال ذات مرجعية مركزية تحدد فيها المسؤوليات ووسائل الاتصال ووضع نظام للتغذية الراجعة، كما يتم تفعيل الموقع الإلكتروني الداخلي للمؤسسة واستخدامه للاتصال الداخلي، ويتم العمل كذلك على إيجاد وسيلة لكل موظف للوصول إلى الموقع واستخدامه والاستفادة منه، وذلك من خلال ركن المعرفة، بالإضافة إلى ذلك، يتم حصر وتفعيل كافة وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة والإعلان عنها.

2. **خطة الاتصال الخارجي**، يعد الاتصال الخارجي وسيلة وضرورة في غاية الأهمية لبناء الثقة وإعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة لدى متلقي الخدمة والشركاء، إلى جانب ذلك، يساهم الاتصال الخارجي بصورة كبيرة في الوصول للآخرين والحصول على التغذية الراجعة.

ويمكن التعرف على المخطط التوضيحي لمتطلبات تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة، كما هو مبين في الشكل رقم (8).

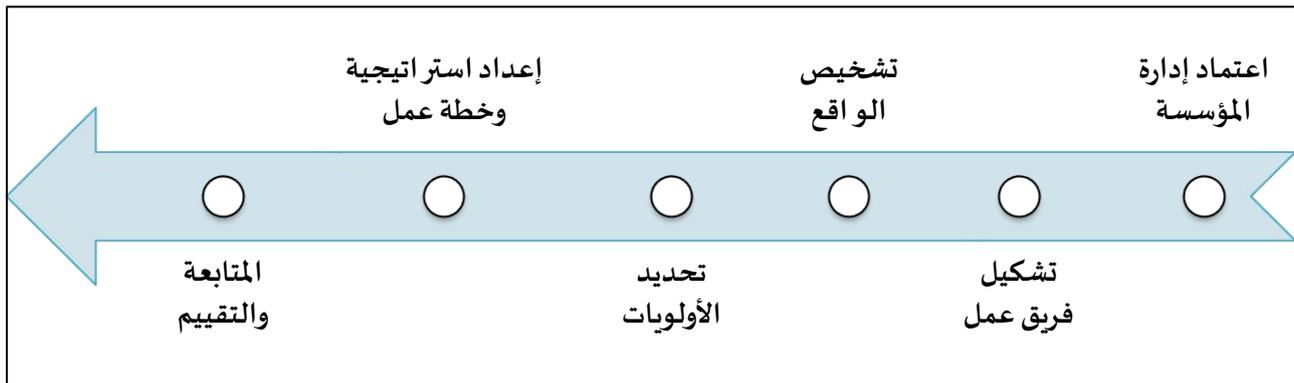
شكل (8): مخطط توضيحي لمتطلبات تحقيق استراتيجيات إدارة المعرفة



المصدر: (الطائي والعايلي، 2014).

ومن جانب آخر، تقع مسؤولية نجاح تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة على جميع موظفي المؤسسة على مختلف مستوياتهم الوظيفية، وأن يكون ذلك محدد ضمن خطة عمل واضحة. أما بالنسبة لآلية التنفيذ لهذه الإستراتيجية، فإنه يمكن التركيز على الخطوات الموضحة في الشكل رقم (9).

شكل (9): الخطوات التنفيذية لإعداد استراتيجية إدارة المعرفة في أي مؤسسة



المصدر: إعداد الباحثان بناء على مصادر عدة.

## الخلاصة

مما سبق نستنتج أن تبني منهج واستراتيجية إدارة المعرفة لأي مؤسسة بحاجة إلى إرادة وثقافة تنظيمية تسهم في التطبيق السليم لها لتؤتي ثمارها من مخرجات نوعية وأداء متميز وأكثر فعالية وأفضل اندماجاً، ويمكن اختيار المنهج واعداد الاستراتيجية لإدارة المعرفة في المؤسسة بما ينسجم وإمكانياتها وقدراتها المادية والبشرية ومع التغيرات والتطورات المحيطة بها. ومن النتائج المتوقعة للمؤسسة بتطبيق الاستراتيجية:

- مخرجات متميزة ونوعية وذات جودة عالية.
- نتائج تتسم بإمكانية توسيع نطاقها.
- استخدام معزز للمعرفة المستندة إلى الخبرات والأدلة.
- قدر أكبر من وضوح صورة المؤسسة ومصداقيتها وتأثيرها.
- ثقافة تعلم أقوى.

وبناء على ما سبق، يقدم الباحثان عدداً من التوصيات التي بدورها قد تساهم في تطوير المؤسسات والرقى بواقعها إلى مصاف المؤسسات الرائدة من خلال تبني منهج واستراتيجيات إدارة المعرفة. ويمكن إيجاز هذه التوصيات فيما يلي:

1. ضرورة نشر الوعي بأهمية ترسيخ مفاهيم إدارة المعرفة والتعريف بأبرز استراتيجياتها، وذلك من خلال قيام المؤسسات بتنفيذ دورات تطويرية لحث موظفيها على تغيير نمط أعمالهم وتقبل التغيرات الجديدة.
2. رصد تمويل مناسب لغرض تطوير البنى التحتية، المتضمنة دعم مشاريع إرساء تطبيقات لتكنولوجيا المعلومات، وما يرافقها من تدري العاملين في المؤسسات.
3. أهمية اختيار المؤسسة لاستراتيجية لإدارة المعرفة تتناسب مع إمكانياتها ومواردها وطبيعة نشاطها، وبما ينسجم مع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
4. ضرورة قيام المؤسسات بتوفير متطلبات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، وخاصة تلك المرتبطة بتدريب العاملين، وتكوين فرق العمل، لما لذلك من آثار إيجابية في مشاركة المعرفة وانعكاسات ذلك على كفاءة الأداء.
5. أهمية تحديد مكامن الخبرات في المؤسسة، والعمل على توثيقها من خلال الاستعانة بذوي الخبرات في المؤسسة في تنظيم دورات أو ورش عمل لمعالجة قضايا محددة أو من خلال نشر إصدارات معينة لموضوعات محددة تدرج ضمن اهتمامات المؤسسة.
6. ضرورة التعرف على العوائق التي تعترض عملية المشاركة الفاعلة للمعرفة والحد منها بما يحقق الأهداف المرجوة.
7. تفعيل أسلوب العمل كفريق من خلال إيجاد الثقافة التنظيمية المناسبة.

8. بناء قاعدة بيانات حول ما يقدم من تدريب وتأهيل للموظفين في هذه المؤسسات حتى يتم تدريبهم بشكل ممنهج وحسب متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

9. إيجاد وحدات مستقلة تعمل على متابعة وتدوين ممارسات عمليات إدارة المعرفة.

10. يتطلب الاختيار الأمثل لإعداد استراتيجية إدارة المعرفة بالمؤسسة القيام المراحل التالية:

#### المرحلة الأولى: تتضمن الخطوات التالية:

- إجراء مسح ميداني شامل لموجودات المؤسسة بما في ذلك مصادر المعلومات بكافة أشكالها، والموارد البشرية ومستوياتهم، وأبرز تطبيقات التكنولوجيا المتوفرة لديها، ناهيك عن بيان كامل عن الخدمات التي تقدمها والجهات المستفيدة من خدماتها وتقنيات الاتصال التي يمكن استثمارها والميزانية اللازمة لتطوير المؤسسة.

- التعرف على طرق انتقال المعرفة بين العاملين في المؤسسة وكيفية تبادل الخبرات فيما بينهم.

- تحديد أسس اتخاذ القرارات في المؤسسة وطرق تنفيذ هذه القرارات من قبل العاملين بالمؤسسة.

- توضيح مستوى التدريب والتطوير الذي يحصل عليه العاملون في المؤسسة واتجاه هذا التدريب.

#### المرحلة الثانية: تتضمن تحديد معايير مشروع استراتيجية إدارة المعرفة على النحو التالي:

- معيار القيادة، وهذا يعني الجهة المسؤولة عن تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة بالمؤسسة.

- معيار الموارد البشرية، ويقصد به مستوى الوعي والإدراك والشعور بالمسئولية، والقدرة على التطوير الذاتي والمستوى العلمي والفكري للارتقاء بعمل المؤسسة.

- معيار العمليات، ويتضمن القيام بالتخطيط وتحليل واقع العمل وإعداد خارطة للمعارف الضمنية والصريحة وتحليل مراحل سير العمل والتقييم.

- معيار تحديد المستوى المالي اللازم لتطوير العمل من خلال تطوير موجودات المؤسسة، ورصد ميزانية للتدريب والتطوير للعاملين، ناهيك عن إيجاد مكافآت تحفيزية لفرق العمل.

- تحديد مستوى المعرفة بالمؤسسة، أي تحديد المعرفة الضمنية والصريحة ومحاولة تطوير المعارف الداخلية من خلال استقطاب المعارف الخارجية وإعداد خرائط المعرفة للمؤسسة بشكل منتظم.

#### المرحلة الثالثة: تتضمن تحديد معايير مشروع استراتيجية إدارة المعرفة، بحيث تبدأ هذه المرحلة بعد

تحليل كافة مفاصل البنى التحتية للمؤسسة وبناء على ما هو متوفر من إمكانيات، ووضع كافة المعايير

اللازمة لجميع مفاصل العمل، ويمكن للمؤسسة هنا إتباع استراتيجية معينة بالاعتماد على أحد أنواع

نماذج الاستراتيجيات التي تم استعراضها سابقاً، أو تقوم المؤسسة بالمزج بين أكثر من نموذج للحصول

على نموذج هجين يتلاءم ووضع المؤسسة، أو وضع استراتيجية خاصة بالمؤسسة تنطلق من الواقع

والإمكانيات المتاحة بالمؤسسة، ويمكن هنا الاستعانة بخبرات داخلية متمثلة بالعاملين المتميزين من ذوي

الخبرة والكفاءة، فضلاً عن الاستعانة بمصدر خارجي للمعرفة إذا تطلب الأمر ذلك، للاستعانة به من

قبل المؤسسة لنقل خبرات محلية أو دولية ناجحة في مجال تطبيقات استراتيجيات إدارة المعرفة.

## المراجع العربية

- أبو العلا، ليلي (2012)، درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كلية التربية، جامعة الطائف، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مجلد (1)، العدد (4).
- أبو فارة، يوسف أحمد (2010)، العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة والأداء، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة والعالم العربي)، جامعة الزيتونة، عمان.
- إسماعيل، محمد أحمد (2020)، مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث. منتدى الموارد البشرية.
- الأمم المتحدة (2004)، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، نيويورك.
- الأمم المتحدة (2007)، إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة، وحدة التفيتيش المشتركة، جنيف.
- الأمين، طارق الطيب (2008)، مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث، المركز العالمي لإدارة المعرفة، دبي.
- باداركو، جوزيف (1993)، حلقة المعرفة ... كيف تنافس الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية.
- بروي، سمية (2020)، دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف)، رسالة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- دراكر، بيتر (2005)، إدارة المعرفة، مكتبة لبنان، بيروت.
- الدليل الاسترشادي لإدارة المعرفة في الحكومة الاتحادية. الامارات، 2017.
- الذنيبات، يوسف معاذ (2015)، اختبار نموذج مقترح للتطبيق الناجح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية: نحو استراتيجية فعالة لإدارة المعرفة، الطائف جامعة - المملكة السعودية العربية.
- الزطمة، نضال محمد (2011)، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، غزة، الجامعة الإسلامية.
- صبري، هالة عبد القادر (2010)، "واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 30، العدد 2، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الطائي، فيصل؛ العادلي، أميمة (2014)، استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء، العدد السادس والثلاثون، المجلد التاسع، يوليو.
- العلي، عبد الستار وآخرون (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، عمان، الأردن.
- عليان، ربحي مصطفى (2008)، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- قاسمي، محمد، منير وآخرون (2018)، تحديات تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، ورقة بحثية منشورة في أدبيات المؤتمر الدولي الرابع عشر حول: سلوكيات المواطنة والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الوطن العربي "الواقع وآليات التجسيد"، دورية دراسات المخبر، العدد/4.

## الإطار المفاهيمي لاستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات

القهيوي، ليث (2013)، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، مطبعة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2015)، إدارة المعرفة في القطاع العام، تجربة هيئة الامارات للمهوية، القاهرة. نجم، عبود نجم (2004)، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض.

## المراجع الانجليزية

Burk, M. (2000) Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information. Public Roads, 63(3).

Cohen.W.M and Levinthal D.A(1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation

Duffy, Jan (2000) Knowledge Management: To Be Or Not To Be, Information Management Journal, January.

Heising, P. Vorbeck, j. (2000): "Benchmarking Survey Reslts" in: Mertins, K., Heisig, P. & Vorbeck, J. (2001): "Knowledge Management Best Practices In Europe, Springer Verlag Berlin, Heidelberyk, Germany.

Lee, J.H and Kim, Y.G(2001). Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge management performance: empirical validation. Proceedings of Pacific Asia Conference on Information Systems, June.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York.

## صدر عن هذه السلسلة :

- 1 - مواءمة السياسات المالية والنقدية بدولة الكويت لظروف ما بعد التحرير  
د. يوسف الإبراهيم ، د. أحمد الكواز
- 2 - الأوضاع والسياسات السكانية في الكويت بعد تحريرها  
د. ابراهيم العيسوي (محرر)
- 3 - إعادة التعمير والتنمية في الكويت  
د. عمرو محي الدين
- 4 - بعض قضايا الإصلاح الاقتصادي في الأقطار العربية  
د. جميل طاهر ، د. رياض دهال ، د. عماد الامام
- 5 - إدارة الموارد البشرية وتخطيط التعليم والعمالة في الوطن العربي  
د. محمد عدنان وديع
- 6 - حول مستقبل التخطيط في الأقطار العربية  
د. ابراهيم العيسوي
- 7 - مشاكل التعليم وأثرها على سوق العمل  
د. محمد عدنان وديع
- 8 - أهداف التنمية الدولية وصياغة السياسات الاقتصادية في الدول العربية  
د. علي عبد القادر علي
- 9 - تحديات النمو في الاقتصاد العربي الحديث  
د. عماد الإمام
- 10 - هل تؤثر السياسات الاقتصادية الكلية على معدلات نمو الدول العربية؟  
د. علي عبد القادر علي
- 11 - الصيرفة الإسلامية : الفرص والتحديات  
د. محمد أنس الزرقا
- 12 - دور التجارة العربية البنينة في تخفيف وطأة النظام الجديد للتجارة  
اعداد : د. محمد عدنان وديع ، تحرير : أ. حسان خضر
- 13 - العولمة وقضايا المساواة في توزيع الدخل في الدول العربية  
اعداد : د. علي عبد القادر علي

- 14 - السياسات الكلية وإشكالات النمو في الدول العربية  
إعداد: أ. عامر التميمي، تحرير: د. مصطفى بابكر
- 15 - الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات  
إعداد: أ.د. ماجد خشبة، تحرير: د. عدنان وديع
- 16 - تقييم أدوات السياسة النقدية غير المباشرة في الدول العربية  
إعداد: د. عماد موسى، تحرير: د. أحمد طلفاح
- 17 - الأضرار البيئية والمحاسبة القومية المعدلة بيئياً: إشارة لحالة العراق  
إعداد: د. أحمد الكواز
- 18 - نظم الإنتاج والإنتاجية في الصناعة  
إعداد: م. جاسم عبد العزيز العمّار، تحرير: د. مصطفى بابكر
- 19 - اتجاهات توزيع الإنفاق في الدول العربية  
إعداد: د. علي عبد القادر علي، تحرير: د. رياض بن جليلي
- 20 - هل أضاعت البلدان العربية فرص التنمية؟  
إعداد: د. أحمد الكواز
- 21 - مآزق التنمية بين السياسات الاقتصادية والعوامل الخارجية  
إعداد: د. أحمد الكواز
- 22 - التنمية وتمكين المرأة في الدول العربية  
إعداد: د. علي عبد القادر
- 23 - العولمة والبطالة: تحديات التنمية البشرية  
إعداد: د. محمد عدنان وديع
- 24 - اقتصاديات التغير المناخي: الآثار والسياسات  
إعداد: د. محمد نعمان نوفل
- 25 - المرأة والتنمية في الدول العربية: حالة المرأة الكويتية  
إعداد: د. رياض بن جليلي
- 26 - البطالة ومستقبل أسواق العمل في الكويت  
إعداد: د. بلقاسم العباس
- 27 - الديمقراطية والتنمية في الدول العربية  
إعداد: د. علي عبد القادر علي

- 28 - بيئة ممارسة أنشطة الأعمال ودور القطاع الخاص  
إعداد: د. أحمد الكواز
- 29 - تأثير سياسات الترويج للاستثمار الأجنبي المباشر على قدرة الدول العربية  
في جذب هذه الاستثمارات لتحقيق أهدافها التنموية  
إعداد: أ. منى بسيسو
- 30 - الإصلاح الضريبي في دولة الكويت  
إعداد: د. عباس المجرن
- 31 - استهداف التضخم النقدي: ماذا يعني لدول مجلس التعاون؟  
إعداد: د. وشاح رزاق
- 32 - الأزمة المالية الدولية وإنعكاساتها على دول الخليج  
إعداد: د. وشاح رزاق  
د. إبراهيم أونور  
د. وليد عبد مولاة
- 33 - استخدام العوائد النفطية  
إعداد: د. محمد إبراهيم السقا
- 34 - السوق الخليجية المشتركة  
إعداد: د. أحمد الكواز
- 35 - الاقتصاد السياسي لعدم المساواة في الدول العربية  
إعداد: د. علي عبدالقادر علي
- 36 - الضرائب، هبة الموارد الطبيعية وعرض العمل في الدول العربية ودول مجلس التعاون  
إعداد: د. بلقاسم العباس  
د. وشاح رزاق
- 37 - اندماج إقتصادي إقليمي أم دولي: الحالة العربية  
إعداد: د. أحمد الكواز
- 38 - التجارة البينية الخليجية  
إعداد: د. وليد عبد مولاة
- 39 - تطوير الأسواق المالية التقييم والتقلب اعتبارات خاصة بالأسواق الناشئة  
إعداد: أ. آلان بيفاني
- 40 - تقييم التجربة التنموية لدول مجلس التعاون الخليجي  
إعداد: د. أحمد الكواز
- 41 - قياس كفاءة بنوك دول مجلس التعاون الخليجي  
إعداد: د. إبراهيم أونور

- 42 - مُحددات الاستثمار الأجنبي المباشر الداخلى إلى الدول العربية  
إعداد: د. وليد عبد مولاة
- 43 - رأس المال البشري والنمو في الدول العربية  
إعداد: د. بلقاسم العباس  
د. وشاح رزاق
- 44 - لماذا لم تتحول أغلب البلدان النامية إلى بلدان متقدمة تنموياً؟  
إعداد: د. أحمد الكواز
- 45 - حول حل معضلة بطالة المتعلمين في البلدان العربية  
إعداد: د. حسين الطلافحه
- 46 - سجل التطورات المؤسسية في الدول العربية  
إعداد: د. حسين الطلافحه
- 47 - المسؤولية الاجتماعية ومساهمة القطاع الخاص في التنمية  
إعداد: د. وليد عبد مولاة
- 48 - البيئة الاستثمارية ومعوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة: حالة دولة الكويت  
إعداد: د. ايهاب مقابله
- 49 - التدريب أثناء الخدمة لشاغلي الوظيفة العامة: دراسة حالة لواقع التجربة الكويتية  
إعداد: د. فهد الفضالة
- 50 - التكامل الاقتصادي: آليات تعزيز التعاون الاقتصادي العربي  
إعداد: د. نواف أبو شمالة
- 51 - وكالات التصنيف الائتماني؛ عرض وتقييم  
إعداد: د. أحمد الكواز
- 52 - دراسة تحليلية لأبعاد التحديات التي تواجه المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة  
ودور مؤسسات الدعم الفني  
إعداد: د. ايهاب مقابله
- 53 - واقع المخاطر الاجتماعية في الجمهورية اليمنية  
إعداد: د. محمد باطويح د. فيصل المناور
- 54 - تجارب تنموية رائدة - ماليزيا نموذجاً  
إعداد: د. فيصل المناور د. عبد الحليم شاهين

55 – Small and Medium Enterprises in Lebanon: Obstacles and Future Perspectives

Issue: Omar Malaeb

- 56 – مؤشرات آقييم الأآار الإآآصآية والإآآماعية للمشروعآ الصغرى والصغيرة والمتوسطة والآآماء المقآمة لها إآداد: د. إيهآب مقآاله
- 57 – بناء القآرآات المؤسسية للوآآآت المحلية إآداد: د. فيصل المناور أ. منى العلبان
- 58 – الدور الآموي للسياسآ الصناعية الآآيآة في ضوء الممارسآ الآولية الرآآة: متطلب الآول الهيآلي لإآآصآآآ الآول العربية إآداد: د. نواف أبوشماله
- 59 – الآآربة المالية في إآارة الأزماآ: مقآربة في الإآآصآ السياسي إآداد: د. فيصل المناور أ. منى العلبان
- 60 – آآور الإنتاجية ومساهمآها في الآمو الإآآصآي لآول مجلس الآعاون الآليآي إآداد: د. محمد لآعر
- 61 – آآوير المؤسسآ العربية من منظور إآآصآ المعرفة إآداد: د. علم الآين بانقا د. محمد عمر باآويآ
- 62 – الإصلاآ الإآاري مآآلاً لآصوب المسار الآموي : آآارب الآولية إآداد: أ. عمر ملاعب
- 63 – مخاطر الهآآآت الإلكآرونية (السيبرانية) وآآارها الإآآصآية: آرآسة آالة آول مجلس الآعاون الآليآي إآداد: د. علم الآين بانقا
- 64 – آرآسة آآليلية لسياسآ وآليات آآمية قآاع المشروعآ الآناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة: آالة المملكة الأردنية الهاشمية إآداد: د. إيهآب مقآاله

- 65 - الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط  
إعداد: د. فهد الفضالة
- 66 - أهمية تطوير مناهج وأساليب التعليم والتعلم بالنسبة للعملية التنموية - مع التركيز على منهج مونتيسوري  
إعداد: أ. نبيله بيدس
- 67 - دور مؤسسات العمل العربي المشترك والمؤسسات الإنمائية والتمويلية العربية في الحد من الفقر متعدد الأبعاد في الدول العربية - نظرة تحليلية  
إعداد: د. نواف أبو شمالة
- 68 - مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التمويل الأصغر: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية "فاتن"  
إعداد: أ.د. إيهاب مقابله  
أ. محمد عواوده

## المعهد العربي للتخطيط بالكويت

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

☎ : 24844061 24843130 (965) : 24842935 (965)

✉ : [api@api.org.kw](mailto:api@api.org.kw) - [www.arab-api.org](http://www.arab-api.org)



تابعونا: