

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات الحصول على شهادة ليسانس " LMD "  
في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال  
تحت عنوان:

## دور إدارة المعرفة في بناء مجتمع المعلومات دراسة تجربة دولة الإمارات العربية

تحت إشراف:

د. بن قايد فاطمة زهرة

من إعداد الطالب:

لوصيف فيصل

السنة الجامعية 2020/2019





# شكر وتقدير

إن الحمد و الشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل، كما نتقدم

بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة:

" بن قايد فاطمة زهرة " التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها وإرشاداتها ونصائحها

القيمة والتي ساهمت بكثير في انجاز هذا العمل المتواضع

كما أتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيعية.

# إهداء

أحمد الله كثيرا طيبا مباركا وأصلي على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أزكى الصلاة والتسليم.

أحمد الله الذي منّ عليّ بالتوفيق في إنجاز عملنا المتواضع وأهديه إهداء

خالصا إلى جميع أفراد الأسرة وأساتذتي دون استثناء وإلى كل من مد لي

يد العون من تحفيز وتشجيع بكلمة أو قول أو إحياء.

الطالب: لوصيف فيصل

# قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
/	البسمة
/	التشكرات
/	الإهداء
II-I	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
أ-ث	مقدمة
16-02	الفصل الأول: الدراسة النظرية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة عن المعرفة
03	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
07	المطلب الثاني: مبادئ إدارة المعرفة
08	المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة
11	المبحث الثاني: مجتمع المعرفة
11	المطلب الأول: ماهية مجتمع المعرفة
13	المطلب الثاني: مسارات إدارة المعرفة ومستوياتها
14	المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة و بعض الحلول
16	خلاصة الفصل الأول
43-19	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في بناء مجتمع معرفي
29	تمهيد
19	المبحث الأول: واقع الإدارة العربية في ظل متطلبات إدارة المعرفة
19	المطلب الأول: واقع الإدارة العربية
20	المطلب الثاني: الإدارة العربية في ظل إدارة المعرفة:
24	المطلب الثالث: الإدارة العربية ورهان الريادة في اتجاه إدارة المعرفة
27	المبحث الثاني: النموذج الإماراتي
27	المطلب الأول: إدارة المعرفة في دولة الإمارات



## فهرس المحتويات

29	المطلب الثاني: تطبيق عمليات إدارة المعرفة في دبي
31	المطلب الثالث: استراتيجية ادارة المعرفة في الإمارات
34	المطلب الرابع: تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة
40	المطلب الخامس: تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في الاتحاد الاماراتي
43	خلاصة الفصل الثاني
47-45	الخاتمة
53-49	قائمة المراجع



# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول:

الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
28	أسباب تطبيق إدارة المعرفة في الهيئات الحكومية في دبي والنتائج المرجوة	1
30	عمليات إدارة المعرفة	2
32	مثال توضيحي لتحليل SWOT في الهيئة الحكومية	3
33	مثال توضيحي حول أهداف إدارة المعرفة في القطاع الحكومي	4
34	مثال توضيحي حول خطط العمل المتعلقة بإدارة المعرفة في القطاع الحكومي	5
36-35	الأبعاد الاستراتيجية لإدارة المعرفة في القطاع الحكومي	6
38	التحديات والحلول المقترحة	7

# مقدمة عامة

ظهرت في السنوات الأخيرة مفاهيم جديدة نتيجة للتقدم والتطور التكنولوجي كمفاهيم البيانات والمعلومات، وهذه المفاهيم هي التي أضفت صبغة جديدة على مفهوم المعرفة، فالمعرفة رافقت الإنسان منذ أن تفتح وعيه وارتقت معه مستوياتها البدائية مرافقة لاتساع مداركه وتعمقها حتى وصلت إلى ذراها الحالية، وقد شغل هذا المفهوم الباحثين إذ نلاحظ العديد من البحوث التي تعالجها، وقد ربط الباحثون بين المعرفة والإدارة والاقتصاد وبين إدارة المعرفة وعلم المكتبات، أما ما دفع هؤلاء الباحثين لربط المعرفة بالإدارة هو الكم الهائل من المعلومات إذ أصبح من الضروري وضع إستراتيجية خاصة لكيفية إدارة المعلومات، ومن ثم ظهر ما يسمى بإدارة المعرفة فجدد اليوم هو حجم تأثير المعرفة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وفي نمط حياة الإنسان عموماً، وذلك بفضل الثورة العلمية والتكنولوجية التي ظهرت في نهاية القرن العشرين التي تحققت نوع من التراكم المعرفي والتراكم الرأسمالي، الى جانب السرعة في التقدم العلمي والتكنولوجي الذي تجسد في تكنولوجيا الاتصال وثورة المعلومات والانفجار المعرفي.

تكمن مشكلة البحث في مدى قدرة العالم على بناء مجتمع معرفي متكامل قائم على أسس سليمة، ومدى حاجات المجتمعات لبناء إدارة جيدة قادرة على تنظيم المعلومات والمعارف بشكل مناسب يوصلنا في النهاية إلى أرقى أنواع المجتمعات، ألا وهو مجتمع المعرفة حتى يرتقي الإنسان من التعامل مع السلع المادية إلى التعامل مع السلع المعلوماتية المعرفية، وعلى هذا الأساس تم طرح الإشكالية التالية:

### كيف تساهم إدارة المعرفة في بناء مجتمع معرفي؟

ومن الإشكالية الرئيسية نستخرج عدة تساؤلات فرعية نذكر منها:

- ما المقصود بإدارة المعرفة؟ وما هي أهم متطلباتها؟
- ما هي أهم الصعوبات التي تقف كحجر عثرة أمام التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة في إدارتنا؟
- كيف يمكن التغلب على هذه الصعوبات وتلافيها بما يضمن اللحاق بالدول التي تمتلك منظومة إدارية متطورة وبناء مجتمع معرفي مستدام؟

### فرضيات الدراسة:

- يمكن للمجتمعات ان تتحول لمجتمع معرفي بفضل البنية التحتية التي تعتمد على التكنولوجيا بالدرجة الأولى؛
- تعاني الامارات من تحديات في تطبيق إدارة المعرفة.

## أهمية الدراسة:

تأتي أهمية البحث من أهمية المعلومات ودور إدارة المعرفة في اقتصاد المعرفة، وذلك بعد نمو المعارف وسعي المجتمعات إلى بناء مجتمع معرفي راقٍ وحاجة المجتمعات إلى معرفة أهمية إدارة المعارف، وتنظيمها للوصول إلى البناء الأمثل للمجتمع المعرفي ليركز على أهم الطرائق والوسائل التي يمكن من خلالها إدارة المعرفة الخلاقة للمنظمة، ومن ثم العمل على تطويرها والاستثمار الفاعل لها بالشكل الذي يجعل بالإمكان تحقيق التنمية البشرية المستدامة، وتأسيساً على ما سبق تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، والذي ينظر للمعرفة كقوة وسلاح تنافسي تعتمد عليه الأمم والشعوب في حلبة الصراع العالمي الراهن، لهذا يلاحظ ان المنظمات اليوم تتنافس على أساس المعرفة التي لديها ، لتمثل بذلك مصدراً جوهرياً لتحقيق التنمية البشرية المستدامة.

## أهداف الدراسة:

هدف البحث إلى إلقاء الضوء على واحد من أحدث أنواع المعارف التي ظهرت على الساحة العلمية، اذ بدأ الاهتمام يظهر بموضوع المعرفة وإدارتها واقتصادها كما يوضح إدارة المعارف وتنظيمها، والوقوف على ما وصل إليه المجتمع العربي في هذا المجال في سعيه للحاق بركب الدول المتقدمة.

ويسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

✓ الأهمية الكبيرة لموضوع إدارة المعرفة التي عدت المكون الأساسي لثروة الأمم والشعوب، والأداة الفاعلة لتطورها ونجاحها.

✓ إن البلدان الناجحة والمتقدمة هي تلك التي تستثمر ما تعرفه، وتعمل على نقل تلك المعرفة عبر قنوات مؤسساتها واستخدامها للاستفادة منها في العمليات الإنتاجية وفي تقديم السلع والخدمات وبالتالي إمكانية تحقيق التنمية والنهوض الاقتصادي.

✓ اهتمام الباحثين بتكوين رؤية موضوعية عن آلية وإدارة المعرفة وعملياتها في مجتمعاتنا وكيفية تطويرها بالشكل الذي يمكن من خلاله بناء مجتمع المعرفة وصولاً إلى تحقيق التنمية البشرية المستدامة.

## منهج الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكاليات المطروحة في هذه الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك حسب طبيعة البحث فالمنهج الوصفي يتم استخدامه لتوضيح المفاهيم الأساسية وبيان أهميتها و تأثيرها.

## حدود الدراسة:

من خلال عنوان الدراسة فان الموضوع سيقترن على دراسة دور إدارة المعرفة في بناء مجتمع معرفي من خلال الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وكذا تحليل كل من التجربة الماليزية والامارتية والجزائرية في ميدان إدارة المعرفة.

## هيكل الدراسة

للإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية فقد تم تقسيم الدراسة ما يحقق أهدافها كما يلي:

الفصل الأول: سيتناول هذا الفصل دراسة إدارة المعرفة من خلال تقسيمه الى ثلاثة مباحث، البحث الاول سيتم فيه دراسة إدارة المعرفة، خصائصها، أهميتها، عناصرها وإستراتيجيتها، أما المبحث الثاني فيتناول مفهوم مجتمع المعرفة وخصائصه، اهدافه، مبادئه ومبررات التحول إلى إدارة المعرفة، تم التطرق في المبحث الثالث إلى مشكلات التي تتعرض المنظمة لتطبيق إدارة المعرفة وكذا بعض الحلول المقترحة.

الفصل الثاني: سيتناول هذا الفصل دراسة بعض تجارب الدول في مجال إدارة المعرفة وقد قسم الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناول المبحث الأول التجربة الماليزية والمبحث الثاني تم اخذ التجربة الإماراتية كنموذج لتطبيق إدارة المعرفة وقد ركزت بشكل أساسي على إدارة المعرفة واستثمارها لبناء دولة قوية قادرة وأمنة، ووضعت الآليات والخطط وحددت الأهداف وعملت على تنفيذها، أما المبحث الثالث فقد تطرق إلى واقع إدارة المعرفة في الجزائر مقارنة مع الدول العربية.

## صعوبات البحث:

تتمثل أهم الصعوبات فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المعلومات التي تخدم الموضوع .
- عدم القدرة على الإلمام بموضوع البحث كما ينبغي نتيجة للظروف الصحية غير المواتية.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة المعرفة والمجتمع

المعرفي



## تمهيد

تزداد أهمية إدارة المعرفة مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومة والمعارف التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة كأهم مدخلات في العملية الإنتاجية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة.

وقد اكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات وتزداد في ظل تزايد الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها.

ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة حيث سيتناول المباحث التالية:

**المبحث الأول: مفاهيم عامة عن إدارة المعرفة**

**المبحث الثاني: مجتمع المعرفة**

## المبحث الأول: مفاهيم عامة عن إدارة المعرفة

لقد بات واضحاً اليوم أننا إزاء شكل جديد من التطور المجتمعي يعتمد في نمط سيطرته ونفوذه على المعرفة، إذ تتعاضد مكانة صناعة المعرفة وأهميتها بوصفها الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاديات الحديثة، وتتعرز قوة الأنشطة المعرفية لتنتبوا أكثر المفاصل حساسية وتأثيراً في منظومة الإنتاج الاجتماعي، لذا فقد عدت المعرفة أهم مظاهر القوة في عالم الغد لما لها من دور فاعل ومؤثر في إعداد رأس المال البشري وحسن الاستفادة منه في عملية التنمية البشرية المستدامة، فالإنسان بطاقاته وقدراته منطلق التنمية وأداتها مثلما هو هدفها النهائي وغايتها .

## المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة مع هيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم في عام 1980 م وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فراينبوم EDWARD FREIGNEBAU إلى عبارته الشهيرة المعرفة قوة KNOWLEDGE IS POWER ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة KNOWLEDGE ENGINEERING ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة KNOWLEDGE MANAGEMENT وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها تغيير عنوان مجلة إعادة هندسة إدارة الأعمال الإدارة ومعالجة المعرفة، وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة<sup>1</sup>.

وقبل التطرق لمفهوم إدارة المعرفة سوف نحاول إعطاء نظرة مختصرة عن المعرفة، فالمعرفة حقل قديم متجدد برز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها ضمان البقاء والنمو كونها تساهم في الرفع من فاعليتها وأدائها.

<sup>1</sup> فميح حسن خمف، اقتصاد المعرفة، جدار لمكتاب العالمي، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص: 08.

## أولاً: تعريف المعرفة

وصفت كتابات الاتجاه الأول المعرفة بأنها احد موجودات المنظمة حيث تناولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة كيف know how ومعرفة لماذا know why واعتبارها احد موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية<sup>1</sup>.

كما تناولت كتابات الاتجاه الثاني مفهوم المعرفة على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة وذلك عند اكتشافها واستثمارها من قبل المنظمة وتحويلها إلى قيمة تخلق الثروة<sup>2</sup>.

وتطرقت كتابات الاتجاه الثالث لمفهوم المعرفة بوصفها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد كما تم تعريف المعرفة بالقدرة على ترجمة المعلومات إلى أفعال لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد<sup>3</sup>.

ونظر الاتجاه الرابع إلى المعرفة على أنها قوة knowledge is power كما تم تعريفها على أنها القدرة على استعمال التقنية لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة.

تناولت كتابات الاتجاه الخامس مفهوم المعرفة من منظور اجتماعي عبر تفاعل أكثر من عنصر، فهي عبارة عن موجودات غير منضورة للمنظمة مثل الأسس الاجتماعية للدولة وتشمل الخبرة الواسعة و أسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمنظمة.

تناول آخرون مفهوم المعرفة من منظور ثنائي وذلك باعتبارها تفاعل بين نوعين هما المعرفة الضمنية tacit knowledge والمعرفة الظاهرة explicit knowledge، فقد تم وصف المعرفة الظاهرة بأنها المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسمياً باستعمال نظام الرموز ولهذا يمكن إيصالها ونشرها بسهولة ونجدها بصيغة مواصفات منتج وبراءات الاختراع ومخططات، أما المعرفة الضمنية فهي غير مرمزة وصعبة الانتشار ويصعب لفظها لان التعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة على العمل، وأهم ما يميز مفهوم المعرفة هي صفة اللاملموسية القياسية باعتبارها منتجاً غير ملموس مادياً، لكنها قياسية تسمح بالتنافس من خلالها، فهي محور عمل المنظمات المعتمدة على المعرفة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب وخالد زيمان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 07

<sup>2</sup> ثريا عبد الرحيم الخزرجي وشرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة- الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية- دار الوارق لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 3

<sup>3</sup> ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة- الممارسات والمفاهيم- دار الوارق لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 55

<sup>4</sup> علاء فرحان طالب وأميرة الجناي، إدارة المعرفة - إدارة المعرفة الزبون-، دار الصفاء لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 5

ثانياً: تعريف وخصائص إدارة المعرفة:

1. تعريف إدارة المعرفة

خلال العقد الأخير وبالتزامن مع الثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة ووصولها إلى كل فرد ومؤسسة في المجتمع بتكلفة معقولة ظهر إلى الوجود تعابير علمية جديدة مثل إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة، أصبح من المستحيل الإمساك بتعريف محدد لإدارة المعرفة بسبب كثرة التعريفات وتنوعها وعليه يمكن أن نعرض بعض التعاريف لإدارة المعرفة بأنها العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي.

ويتكون رأس المال الفكري ضمن مفهوم إدارة المعرفة من الفئات التالية:

- رأس المال الإنساني (القدرات الجوهرية) ويتضمن الخبرات المتراكمة والتجربة والمهارات والقدرات .
- رأس المال الداخلي (الهيكلية): ويتضمن الاسم التجاري، العلامة التجارية، وحقوق الملكية الفكرية، المعرفة المخزونة في قواعد المعرفة، وقدرات نظم المعلومات.
- رأس المال الخارجي (رأس مال السوق): وتضمنت هذه الفئة كل من الربحية وولاء المستهلك وقوة الترخيص والامتياز<sup>1</sup>.

بينما عرفت إدارة المعرفة بأنها التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمات وتحقيق تحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الانجاز فقد عرفت "بأنها وضع المعارف والخبرات والمهارات المتكسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها"، وعرفت بانها "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات." كما تم تعريفها بانها "فن أداء تصرفات متعلقة بالمعرفة من تنظيم وتخزين وجمع ومشاركة، ونشر واستخدام عناصر معرفية مكونة من بيانات معلومات، وخبرة التقديرات وأبعاد فكرية وأحكام ومبادرات فكرية."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد عمي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة اتجاهات تطويره، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014 ، ص:77

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق لمنشر والتوزيع، الأردن، 2005 ، ص:97

### 2. خصائص إدارة المعرفة: للمعرفة مجموعة من الخصائص يمكن أن نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

- المعرفة يمكن أن تولد: بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين يبتكرون ويولدون المعرفة.
- المعرفة يمكن أن تموت: كما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة بمحال القديمة لتتقاعد عن الاستعمال.
- المعرفة يمكن أن نخزن: فالمعرفة يمكن أن تخزن بشتى الوسائل فقد كانت في العشرين سنة الماضية على الورق والأشرطة ووسائل التخزين الالكترونية.
- المعرفة يمكن أن تمتلك: فالمنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شان ملكية مادية.

وهناك خصائص أخرى للمعرفة وهي:<sup>2</sup>

- تجدد المعرفة : المعرفة متطورة بشكل دائم بسبب تطور العقول و تحسينها مع مرور الزمن
- إنتاج المعرفة : بواسطة الأفراد المبتكرون للأفكار الجديدة والذين يتم الاعتماد عليهم في عملية الإبداع
- تصنيف المعرفة: تصنف المعرفة بأشكال عديدة وأنماط مختلفة حسب طبيعتها أو استخدامها أو هدفها.

### ثالثا: أهمية إدارة المعرفة:

تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشرا على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارستها يحقق نتائج رائعة في السباق التنظيمي اذ يتم بموجبه اغناء العمل وتعزيز الانتاجية، كما يجعل الزبون مبهتجا في تعامله مع المنظمة واستنادا على بحوث ودراسات سابقة تبين بان كثيرا من الشركات والمؤسسات صرفت مبالغ طائلة لتطبيق إدارة المعرفة وجنت فوائد كثيرة من ذلك. وبما أن الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل وبناء على ذلك فان الدور الذي أشار البعض في أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى ثلاث تحديات وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر أحمد اليمشري، ادارة المعرفة الطريق إلى التمييز والريادة، دار صفاء لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، دون سنة النشر، ص 63-65.

<sup>2</sup> أميرة هاتف حدادي الجنابي، اثر إدارة المعرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2005/2006، ص 25

<sup>3</sup> إيمان فحموش، دور إدارة المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011/2012، ص 68

✓ كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي ORGANIZATIONAL LEARNING في تعميق وبناء القيم القوية للشركة .

رابعاً: أهداف إدارة المعرفة: تهدف إدارة المعرفة في داخل المؤسسة بشكل عام إلى<sup>1</sup>:

- ✓ تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو الغير ضرورية.
- ✓ تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- ✓ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- ✓ زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- ✓ تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات وتحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
- ✓ إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- ✓ توكيد مبدأ ومفهوم الثقافة المعرفية والمحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها.
- ✓ إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادرا على استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب.

### المطلب الثاني: مبادئ إدارة المعرفة<sup>2</sup>

تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها من اجل استرشاد التعامل مع إدارة المعرفة نذكر بعضها فيما يلي:

- أن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة لتلك المعرفة في المنظمة من اجل تحقيق أكبر عائد ممكن؛
- أن الاستثمار في إدارة المعرفة ينتج حلول يجب أن تكون متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية لان المعرفة سياق إنساني وتقني؛
- لإدارة المعرفة مضمون سياسي أي أن السياسة تلتقي بالمعرفة نتيجة التحول الجوهري للقوة من المادة إلى المعرفة ومن العضلات إلى العقل وفي كل مرة تتضاعف المعرفة بالقوة التي يملكها الأفراد والجماعات والمؤسسات؛
- استثمار إدارة المعرفة لا يمكن أن يكون وجود فريق من المديرين يتولى مهام وعمليات إدارة المعرفة؛

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008 ، ص60 -61.

<sup>2</sup> بسام محمد المهيترات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2012 ص 33-34.

- تستفيد إدارة المعرفة من نماذج و مسارات تدفقها مثل خرائط المعرفة؛
- من النقاط المهمة هي أن المشاركة في إدارة المعرفة أصعب من إنتاجها خاصة تلك التي تتعلق بالخبرات و المهارات الفردية المكتسبة؛
- لا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها من دون وج ود بيئة حاضنة ومن ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية وسهولة؛
- تتميز أنشطة إدارة المعرفة باللانهاية الملموسة والمرئية على عكس الإدارات الأخرى التي لها من مدخلات ومخرجات وذلك ببساطة لان طبيعة إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة؛
- إن الاستثمار في إدارة المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي عكس الإدارة المادية التي يتحول استثمارها إلى أصول مادية ولموسة تبقى في المؤسسة

### المطلب الثالث : عناصر إدارة المعرفة ومبررات التحول إليها

أولا :عناصر إدارة المعرفة يرى الباحثون في إدارة المعرفة أنها تتضمن العناصر التالية:<sup>1</sup>

- 1- **التعاون: Collaboration** ويعني المستوى الذي يستطيع فيه الافراد ضمن فريق عمل مساعدة احدهما الآخر وفي مجال عملهم للوصول إلى أهداف منظمة، حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الافراد والوحدات وأقسام المؤسسة. فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال وبالتالي يسهل وصول البيانات والمعلومات التي تعتبر أساسا من دعائم المعرفة وبالتالي فالتعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم إدارة المعرفة.
- 2- **الثقة Trust** تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرت بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، ويمكن أن تسهل من عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فالثقة إلى جانب التعاون تعملان معا لتدعيم فعالية إدارة المعرفة وهما مكملان لبعضهما البعض.
- 3- **التعلم: Learning** يعد التعلم من العناصر الهامة، فهو يعني اكتساب معرفة جديدة لاستخدامها في اتخاذ القرار أو التأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم ويعددهم أعداد جيد لعملية خلق المعرفة.
- 4- **المركزية: Centratization** تشير المركزية إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة على تنفيذ الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، ولذلك يذهب الباحثون في علم المعرفة وإدارة المعرفة إلى ضرورة أن تتركز القرارات

<sup>1</sup> ابراهيم الخلف الملكاوي، مرجع سابق، ص77.



بيد السلطات العليا في المؤسسة استنادا على إيمانهم واعتقاداتهم الجازمة في أن عملية خلق المعرفة أساسا إنما تحتاج إلى لامركزية عالية وبالتالي فإن اللامركزية تعتبر من العناصر الهامة الرئيسية في إدارة المعرفة.

**5- الرسمية: Formalization** تعني المدة التي تتحكم فيها القواعد الرسمية بعملية اتخاذ القرار ضمن إطار المؤسسة، فالمعروف أن التخطيط يقوم على تحديد الأهداف ورسم السياسات وبالتالي فإن الرسمية تتحكم في هذه الأخيرة ولذلك فإن إدارة المعرفة تحتها إليها لتتحكم في المعرفة.

**6- الخبرة الواسعة والعميقة:** وذلك يعني أن الخبرة لدى الافراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة بمعنى أن تكون مركزة ومتخصصة، فهناك مستويات إدارية أفقية في المؤسسة مثل الدوائر المتخصصة كما يشرف على الأقسام رؤساء متخصصين، أي أن العلاقة بين رؤساء الأقسام في نفس المستوى والمدراء تكون علاقة أفقية وتقوم على التنسيق بينهم، وبالتالي فإن التشاور بينهم إنما يزودهم بالخبرات ويتبادل المعلومات وتحقيق أهداف المؤسسة، هذه الخبرة التي تنشأ بينهم إنما تكون معرفة وتساعد على أداء ونجاح إدارة المعرفة.

**7- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** إن تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات لدعم إدارة المعرفة، فالباحثون في إدارة المعرفة يرونها أنها عنصر حاكم في خلق المعرفة وبالتالي دعمها أمر وعنصر ضروري من عناصر إدارة المعرفة.

**8- الإبداع التنظيمي:** يعني القدرة على خلق القيمة والمنتجات والأفكار و الاجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الافراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد. إن المعرفة تلعب دورا هاما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخالقة فمن دون المعرفة لا يمكن للمؤسسة أن تكون مبدعة، فإن توفرها أمر ضروري للمؤسسة وهذا يعني أن على المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها وادارتها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية هامة للمؤسسة وهذا هو دور إدارة المعرفة.

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي أربعة وهي كما يلي: <sup>1</sup>

**9- الاستراتيجية:** وتعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع، وتقوم الاستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تبني الخيارات الصحيحة والملائمة حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة ومجوداتها الفكرية كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يترابطوا المعرفة، ومن أهم أدوار الاستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمؤسسة، حيث يتم التركيز عليها بجمع المعرفة حولها مما يدفع المؤسسة أحيانا لتوليد المعرفة.

<sup>1</sup> محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص: 77.

## 10. القوة البشرية:

يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، والمقصود بالأشخاص هنا هم كوادرات أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة والبحث والتطوير، وعمليا فإن الأفراد هم المكونات الرئيسية في برنامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل من دونهم .

**11. التكنولوجيا:** تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة سواء في تكوين إدارة المعرفة واكتسابها أو نشرها والاحتفاظ بها، فهي تؤدي دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كالمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات وتسهيل عمليات إدارة المعرفة.

**12. العملية:** توفر العملية المهارة والحرفة اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية بتطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط والتبادل لأفراد فريق العمل وتوفر هذه العملية قياس النتائج و تراقب عملية التقدم بتنفيذ البرامج وتقوم أيضا بتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة.

**ثانيا: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:** هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة، فهو استجابة لعدة متطلبات و مؤثرات بيئية داخلية وخارجية يمكن أن نلخصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تعاظم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن تماس مباشرة بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والانترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات؛
- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس اثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر؛
- إدراك أسواق المال العالمية أن العالمية أن المعلوماتية والمعرفة هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية مثل الأرض ورأس المال؛
- تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها؛
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.

- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة<sup>1</sup>؛
- اختلاف طبيعة المعرفة كثر ا ر عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم المعلومات، و بالتالي تختلف القيم المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات؛
- التغيير الواسع في أدواق واتجاهات العلماء مما جعل الأنماط الإدراكية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات؛
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنويع؛
- تهدف إلى الإبداع الوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطرابات والتعميق البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء و التعلم؛
- خلق قيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة و تطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

### المبحث الثاني: مجتمع المعرفة

إن مجتمع المعرفة في هذا العصر هو المجتمع الذي يهتم بدورة المعرفة، ويوفر البيئة المناسبة لتفعيلها وتنشيطها وزيادة عطائها، بما في ذلك البيئة التقنية الحديثة بشكلها العام وبيئة تقنيات المعلومات على وجه الخصوص، بما يسهم في تطوير إمكانات الإنسان وتعزيز التنمية والسعي نحو بناء حياة كريمة للجميع.

### المطلب الأول: ماهية مجتمع المعرفة

#### أولاً: تعريف مجتمع المعرفة

مجتمع المعرفة هو ذلك المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في مجالات النشاط المجتمعي جميعها في الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة، وصولاً إلى الارتقاء بالحالة الإنسانية باطراد أي تحقيق التنمية الإنسانية وإذا حاولنا وضع تصور منطقي بسيط لتسلسل دورة المعرفة فإننا نجد أن لهذه الدورة ثلاث محطات رئيسية تبدأ من محطة توليد المعرفة حيث تنطلق المعرفة من التفاعل بين الحقائق والمعارف المتوافرة من جهة وبين عقل الإنسان وقدرته على التفكير والإبداع من جهة أخرى، ولا شك أن العطاء المعرفي لهذا التفاعل محكوم بالبيئة المحيطة به، فالبحث العلمي الذي يعد من الأمثلة المهمة لهذا التفاعل يحتاج إلى بيئة علمية مناسبة كي يعطي العطاء المعرفي المأمول، وينطبق هذا أيضاً على نواحي الإبداع المعرفي المختلفة الأخرى. أما المحطة الثانية في دورة المعرفة فهي محطة نشر المعرفة المتوافرة، وكما يحتاج جسم الإنسان إلى الغذاء بمختلف أصنافه فإن عقل الإنسان يحتاج إلى المعرفة بشتى أنواعها، وعلى ذلك فإن ضرورة اكتساب المعرفة بالنسبة إلى الإنسان تماثل ضرورة الحصول على الغذاء، بل إن الحصول على

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثرء لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص28

الغذاء بات مرتبطاً باكتساب المعرفة واستخدامها في المهن المختلفة والاستفادة منها في تأمين الدخل من أجل الحصول على المتطلبات. وهنا نأتي إلى المحطة الثالثة من محطات دورة المعرفة ألا وهي محطة استخدام المعرفة، فبقدر استخدام المعرفة في تنظيم الأعمال وتسخير الوسائل وحل المشكلات تكون كفاءة الأعمال ويكون مردودها وفوائدها المرجوة، فقوة المعرفة تأتي من توظيفها بكفاءة في شؤون الحياة، فدون هذا التوظيف تبقى المعرفة شكلاً جميلاً تنقصه الروح التي تثبت به الحياة. وتغذي محطات دورة المعرفة بعضها بعضاً، فنشر المعرفة وكذلك استخدامها، يؤديان إلى ظهور مصادر جديدة لتوليدها، وتوليد المعرفة يتطلب نشرها والاستفادة منها، كما أن توظيف المعرفة والاستفادة منها على نطاق واسع لا يتم دون نشرها وجعلها متاحة للجميع<sup>1</sup>، وتتمثل أركان مجتمع المعرفة في:

- إطلاق حريات الرأي والتعبير والتنظيم.
- النشر الكامل لتعليم راقى النوعية.
- توطيد العلم.
- مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة
- التحول نحو نمط إنتاج المعرفة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية.
- تأسيس نموذج معرفي عربي عام أصيل منفتح ومستنير

### ثانياً: خصائص مجتمع المعرفة:

يتميز مجتمع المعرفة بعدد من المميزات والخصائص، منها توافر مستوى عالٍ من التعليم، ونمو متزايد في قوة العمل التي تملكها المعرفة وتستطيع التعامل معها، وكذلك القدرة على الإنتاج باستخدام الذكاء الصناعي، وتحول مؤسسات المجتمع الخاصة والحكومية ومنظمات المجتمع المدني إلى هيئات ومنظمات ذكية مع الاحتفاظ بأشكال المعرفة المختلفة في بنوك المعلومات، وإمكان إعادة صياغتها وتشكيلها أو تحويلها إلى خطط تنظيمية، وذلك فضلاً عن وجود مراكز للبحوث القادرة على إنتاج المعرفة والاستفادة من الخبرات المتراكمة والمساعدة في خلق وتوفير المناخ الثقافي الذي يمكنه فهم مغزى هذه التغيرات والتجديدات يتقبلها ويتجاوب معها .

فمجتمع المعرفة يختلف عن مجتمع المعلومات الذي يقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أنه مجتمع قادر على إنتاج البرمجيات (أشكال المعرفة المختلفة)، وليس فقط استخدام أو حتى إنتاج المعدات الصلبة أو الأجهزة التي تستخدم في الحصول على المعرفة، وإذا كان العمل في المجتمع الصناعي يعتمد على المعرفة المتاحة فإن المعرفة (في مجتمع المعرفة المستقبلي تعددي) العمل ولذا تحتاج هذه المعرفة إلى مراجعة

<sup>1</sup> عاطف محمد عوض، دور إدارة المعرفة و تقنياتها، مجلة جامعة دمشق، سوريا، كلية علوم اقتصادية و القانونية، مجلد 28 ، العدد الأول، 2012 ،

مستمرة كما تحتاج إلى تكنولوجيا المعلومات حتى يمكن تحويلها إلى مشروعات و سلع تقوم عليها اقتصاديات المعرفة في المجتمع الجديد، وإذا كانت التجربة والتعليم هما المصدران الأساسيان للمعرفة فإن المشكلة التي يتعين التصدي لها هي تحديد نوع المعرفة التي سوف يحتاج إليها مجتمع المستقبل، والتي يمكن تطبيقها وتسويقها؛ لأن المعرفة التي لا تباع ولا تشتري كما قال أحد المفكرين الأمريكيين سوف تعد عديمة الجدوى والفائدة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مسارات مجتمع المعرفة وعوامل نموه<sup>2</sup>:

#### أولاً: مسارات مجتمع المعرفة

المسار الأول لإدارة المعرفة هو إدارة المعلومات: يمتلك الباحثون والمهنيون في هذا الحقل تعليماً في مجال الحاسب وعلم المعلومات، وذلك ضمن بناء أنظمة المعلومات الإدارية والذكاء الصناعي وإعادة الهندسة وجماعات العمل... إلخ.

المسار الثاني لإدارة المعرفة هو إدارة الأشخاص: يمتلك الباحثون والمهنيون في هذا الحقل تعليمهم في مجال الفلسفة وعلم النفس والسيكولوجيا أو إدارة الأعمال، وذلك ضمن التقدير والتغيير وتحسين المهارات الفردية البشرية والسلوك. فالمعرفة هنا هي العمليات، ومجموعة معقدة من المهارات الديناميكية لها مستويات.

-المستوى الأول ( المنظور الفردي) التركيز على البحث والممارسة ويكون في الفرد.

-المستوى الثاني (المنظور التنظيمي) التركيز على البحث والممارسة ويكون في المنظمة.

#### ثانياً: عوامل نمو مجتمع المعرفة

لاحظت المنظمات والشركات الحديثة أهمية المعرفة وما لها من فائدة في المنافسة، ولذلك فإن أية طرائق وأساليب تضع على عائقها نمو المعرفة وتوزيعها هي مفاتيح للنجاح في يومنا هذا، وهناك عوامل متنوعة أسهمت بنمو إدارة المعرفة والاهتمام بها نميز منها:

- تعجيل خطوات التغيير.
- مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة
- ازدياد احتكاك الموظفين.
- النمو في النطاق التنظيمي.

<sup>1</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1 ، 2010 ، ص 37.

<sup>2</sup> احمد طرطار، اثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: نراس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في

اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 14 - 13 ديسمبر 2011 ، ص 6

- التكامل المعرفي.
- الزيادة في تشبيك المنظمات.
- كثافة معرفية نامية من المنتجات والخدمات.
- الثورة في تقنيات المعلومات<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة وبعض الحلول.

#### أولاً: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة.

عند تطبيق إدارة المعرفة فإن هناك مشكلات كبيرة قد تبرز، وقد تم اختيار بعض منها و هي:<sup>2</sup>

- قد يعمل منفذ وإدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة، وهذه يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانيات تتلاءم مع معتقدتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية، وليست تلك التي تفضل المؤسسة. هذا الأمر يؤدي إلى بناء قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة؛
- قد يجري ترويح نظام إدارة المعرفة بصورة وإمكانيات غير واقعية وهذا قد ينعكس في صورة فشل و احباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف بعض المنتجات أو خطوط المنتجات؛
- أن في الكثير من الأحيان يجري التركيز على فرص تسويقية وهذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة اقل من المتوقع؛
- أن الكثير من جهود إدارة المعرفة تفشل وتخفق بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها؛
- أن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا وكافيا للأمر الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبا في النتائج الجوهرية للمؤسسة.

ويمكن إضافة بعض المشكلات فيما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة و المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار؛
- ✓ إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري؛
- ✓ السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

<sup>1</sup> داهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخص إدارة المعرفة و المعارف، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2010/2011 ص 45.

<sup>2</sup> زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله الطشكندي، إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، 2008/2009 ص 5.

<sup>3</sup> ليث عبد الله القهوي، مرجع سابق، ص 33

ثانياً: إيجاد حلول لإدارة المعرفة.

إن ظهور المشكلات خلال عملية تنفيذ المشروعات مسألة متوقعة عليه ينبغي التخطيط لمواجهتها والتدخل

لتحسين إجراءات التنفيذ واتخاذ القرارات الملائمة ومن بين هذه الحلول لتلك المشكلات هي<sup>1</sup>:

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛
- توفير فرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
- التركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل؛

---

<sup>1</sup> ليث عبد الله القهوي، مرجع سابق، ص 34-35



## خلاصة الفصل

نستخلص من هذا الفصل أن إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ تعتبر المعرفة الموجود الجوهر الذي يؤدي إلى نجاح دورة أعمال المؤسسات والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد حديث. وتسعى المؤسسات الحديثة وبصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية، وتحقيق الأداء المؤسسي، ولتحقيق ذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استخدامها وتطويرها باستمرار من جماعات العمل من خلال خبراتهم وقدراتهم، ويعتبر بيتر داركر المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، وأن مؤسسات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم على المعرفة في المستقبل.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية حول دور إدارة المعرفة

في بناء مجتمع معرفي

## تمهيد

حظي مفهوم إدارة المعرفة منذ سبعينات القرن الماضي باهتمام عالمي واسع من قبل الأوساط العلمية الأكاديمية، وذلك كعلم مستقل بذاته، ومنفصل عن باقي العلوم الإدارية الأخرى، الأمر الذي أدى إلى تطوره بشكل ملحوظ في العقود الأخيرة.

وبدأت كبرى المنظمات والمؤسسات الحكومية والخاصة بالأخذ بمقولاته على نحو لافت لما أثبتته أعلامه ومفكروه من أهمية كبرى في بناء وتنظيم المؤسسات واستدامتها، ونتيجة لهذا الاهتمام فقد بدأت المحافل العلمية تخصص له مكاناً مرموقاً ضمن برامجها، وإلى جانب النظريات العلمية الجديدة التي تتم مناقشتها الأمر الذي أفضى إلى إيجاد العديد من التطبيقات المختلفة له حول العالم وافتتاح فروع له في مختلف الجامعات العالمية.

وقد ركز بعض المهتمين بعلم إدارة المعرفة اهتمامهم بالشق التقني وتطبيقاته، وآخرون فضلوا التركيز على العنصر البشري، وثمة مجموعة أخرى تبنت المفهوم العام له والمتمثل في نشر ثقافة المعرفة؛ على اعتبار أن المعرفة هي مصدر جميع العلوم بغض النظر عن طبيعة هذه العلوم.

ولذلك سوف نحاول من خلال هذا الفصل التطرق لبعض النماذج الرائدة في مجال إدارة المعرفة والمجتمع المعرفي مع إطلالة على مبادرة الجزائر في تبنيها لإدارة المعرفة وأهم الاستراتيجيات التي اعتمدها في ذلك، وعليه سنتناول الفصل في ثلاث مباحث.

**المبحث الأول: واقع الإدارة العربية في ظل متطلبات إدارة المعرفة**

**المبحث الثاني: التجربة الإماراتية**

## المبحث الأول: واقع الإدارة العربية في ظل متطلبات إدارة المعرفة

يسعى هذا العنصر إلى الوقوف على زاويتين تتعلق إحداهما بالصفات العامة للإدارة العربية وأهم جوانبها السلبية التي تقف دون الحيلولة على مواكبة التطور العالمي الحاصل، و لا على تحقيق التنمية المنشودة في الكثير من الدول العربية وهذا ليس على وجه التعميم لأن هناك الكثير من الإدارات العربية من استطاعت القفز على بعض العقبات. كما تسعى إلى الوقوف على العراقيل الموجودة في الإدارة الجزائرية كونها منغمسة في مجتمع متميز له سماته الخاصة.

أما الزاوية الأخرى فستحاول التطرق إلى واقع هذه الإدارات من خلال المتطلبات التي تستلزمها إدارة المعرفة ذلك وأنها تقوم على عدة مستلزمات خصوصا من ناحية التكنولوجيا والموارد البشرية المؤهلة والمرونة في الهياكل التنظيمية وكذا ثقافة المنظمة.

## المطلب الأول: واقع الإدارة العربية:

تتفرد الإدارة العربية بمجموعة من الخصائص والعراقيل التي يجب العمل على تفاديها لتصبح الإدارة العربية قادرة على مواكبة التطور الحاصل على مستوى ادارات الدول المتفوقة إداريا ويمكن تقديم أهم ملامح الإدارة العربية وذلك من خلال النقاط التالية والتي اقترحها الأستاذ الدكتور علي السلمي والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- الانحصر في داخل المنظمة وضعف التفاعل مع البيئة الخارجية
- الاكتفاء المحلي بالدرجة الأولى وضعف التوجه نحو العالمية
- قصر المدى الزمني للتخطيط والقرار الإداري.
- الارتباط بالمفاهيم التقليدية إلى حد كبير.
- التقولب والنمطية.
- ضعف التوجه التسويقي السليم.
- ضعف الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة خصوصا تكنولوجيا المعلومات.
- ضعف الأساس العلمي للقرار الإداري.
- التمسك بالهياكل الجامدة.
- ضعف الدافع إلى التغيير.
- ضعف الثقة في الاستفادة من المورد البشري.

ويمكن إضافة بعض المميزات التي تعبر عن واقع الإدارة العربية حيث أنها:

<sup>1</sup> أنطونيوس كرم، العرب أمام تحديات التكنولوجيا، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، نوفمبر 1982

- أصبحت إمتدادا لبعض التشكيلات الحزبية التي تسعى من خلالها إلى تحصيل مكاسب سياسية ضيقة وذلك على حساب الدور المنوط بها والذي يفترض أنها تقوم به
- بطيء العمل الإداري وعدم السرعة في التنفيذ خصوصا وأن المعلومات المعتمد عليها مربوطة بالعامل الزمني وقد تصبح غير مفيدة ولا مجدية وهو الأمر الذي قد تنجر عنه عواقب وخيمة.
- ضعف التنسيق مع الإدارات الأخرى والمصالح التي لها علاقة مع بعضها البعض الأمر الذي يعرقل الخدمات بها و يرهن مصالح المواطنين.

### المطلب الثاني: الإدارة العربية في ظل إدارة المعرفة:

تجمع الكثير من الأدبيات المختصة والمهتمة بإدارة المعرفة أن ثم مجموعة من المقومات والأركان التي يجب توفرها لتشكيل الدعامة التي تنهض عليها إدارة المعرفة وهي<sup>1</sup>:

- البنية التكنولوجية والتي قوامها العتاد والبرمجيات التي يجب أن تحوزها المنظمة والتي تحتاج إليها في مختلف العمليات الخاصة بتحصيل المعرفة وتخزينها واسترجاعها ومن تم عملية تقاسمها، وبعبارة أخرى تتمثل هذه البنية في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
- وجود الموارد البشرية ذات التأهيل والمستوى العالي والتي تسند لها مهام البحث عن المعرفة وتطويرها، حيث لم تعد المسألة اليوم مجرد اجراءات بسيطة يتم وفقها إسناد المهام للأفراد في ظل ظهور افراد المعرفة والذين يمتلكون مختلف مقومات الإبداع والمبادرة والقدرة على الخلق والابتكار.
- مرونة الهيكل التنظيمي خصوصا من خلال عملية تسهيل تدفق المعلومات عبر القنوات المختلفة إذ أن الهياكل التي تتميز بنوع من الجمود لا تسهل تطبيق إدارة المعرفة وتحد من كفاءات الافراد وتعيقهم على الإبداع واكتشاف معارف جديدة تكون في صالح المنظمة.
- ثقافة المؤسسة حيث تلعب القيم الإيجابية دورا مهما في دعم الأفراد نحو السعي على الابتكار وتوليد المعرفة ومن خلال الحفز المعنوي للأفراد وشعورهم بالانتماء والاعتزاز بالمنظمة وهو ما يدفعهم إلى بذل المزيد.
- من خلال الخصائص السالفة الذكر يمكن الوقوف عند أهم المعوقات التي تقف أمام التطبيق الفعال لإدارة المعرفة على صعيد الدول العربية بصورة عامة و الجزائر بصفة خاصة من خلال العناصر التالية:

(1) عبدالحافظ محمد سلامة، خدمات المعلومات وتنمية المقتنيات المكتبية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان ، الأردن، 1991

### أ - البنية التكنولوجية:

لا يختلف اثنان حول أن العصر الذي سبق عصر المعلومات والمعرفة قد سمي بعصر التكنولوجيا ودون الدخول في تفاصيل كثيرة عن هذه الفترة قد تجرنا إلى حديث قد يطول حولها سنسلط فقط الضوء على تعريف التكنولوجيا وكيفية تعامل الدول معها خصوصا في الإدارات العربية.<sup>1</sup>

وكما هو معلوم أن عملية نقل التكنولوجيا تتم بصورتين إما عن طريق النقل الرأسي والذي يتم بموجبه تحويل البحوث والاكتشافات النظرية وتجسيدها بصورة فعلية وميدانية، أما الصورة الثانية فيتم وفقها نقل التكنولوجيا بصورة أفقية ويعني القيام بعملية استيراد التكنولوجيا جاهزة دون المساهمة في صناعتها وبالتالي انتظار ما يوجد به الآخر الذي يسعى دوما لاحتكار هذه الانجازات ومن ثم استغلالها في أغراض أخرى.

وواقع حال الدول العربية يبين أن هذه الدول تعتمد على الصورة الثانية من صور النقل فبطبيعة الحال فهي غير منتجة لها وتسعى إلى محاولة استيرادها، وكذا العمل على توطينها حيث لا يزال اللبس يحيط بموضوع التكنولوجيا عند العرب وذلك من خلال الخلط المستمر بينها وبين العلم وكان من نتائج ذلك زيادة عدد الطلاب والمعاهد التي تحيل في الكثير من الأحيان في اتجاه البطالة نتيجة كثرة مخرجات هذه المعاهد.

قطعت الدول العربية شوطا لا بأس به على معظم محاور تقنيات المعلومات والاتصالات، وبخاصة في البنى الأساسية التي واصلت الاستثمار فيها وسجلت تطورا في الأداء التقني فإن التطور المرصود في جميع مناطق العالم عام 2008 جاءت أربع بلدان عربية ضمن قائمة الدول الخمسين الأكثر جاهزية لإستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات كانت جميعها من دول التعاون الخليجي (الامارات العربية المتحدة وقطر والبحرين والكويت) التي تبوأَت المراتب 28 و 127، 37 و 39 و 50 على التوالي، ولكن هذا لا يعتبر مبررا كافيا لابرار أن الدول العربية بأفضل حال فيما تعلق بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ذلك وأن الكثير من الدول من لا تتوفر على مصادر الدخل المناسبة لأجل تنشيط البنية التحتية لهذه التكنولوجيات ولا حتى إلى عملية استيراد التكنولوجيا الأمر الذي يحتم عليها التعامل مع تصريف أمورها الإدارية بصورة تقليدية بعيدة كل البعد عن الاستفادة من مزايا إدارة المعرفة.<sup>2</sup>

### ب - الموارد البشرية:

تعتبر كل من المعدات والبرمجيات أو بصفة عامة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بمثابة الجسد من دون روح ذلك أنها لا تعمل وحدها بل هناك من يعمل على استغلالها، وتمثل الإمكانيات والموارد البشرية المؤهلة روح هذا الجسد، فالإنسان هو صانع المعرفة ولذا وجب الاستثمار فيه بصورة أمثل والعمل على تطويره فكريا،

<sup>1</sup>ابراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.25

<sup>2</sup>موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، دون طبعة، الجزائر، 2006

فلم تعد المنظمات اليوم تعتمد على الافراد العاديين بل يجب أن تستقطب أفضل العمالة التي تساهم في خلق المعرفة للمنظمة والحفاظ عليها وتطويرها، فحتى معايير الاستقطاب يجب إعادة النظر فيها بالنسبة للمنظمات والحكومات على حد سواء فلم يعد التوظيف اليوم يتم وفق المعايير الإدارية التقليدية فحسب بل لا بد من البحث عن أفضل الأفراد لشغل المناصب باعتبار أنهم سيقومون بتحريك عجلة المعرفة في المنظمة. وقد أكد المفكرون والباحثون في مجال التنمية أن مصدر إنتاج القيم المضافة هو العقل أو الخبرة البشرية ذات المواصفات والقدرات النوعية لعل من أبرز المعوقات التي تقف أمام الادارات العربية قاطبة هي هجرة الأدمغة أو ما يعرف بالنقل العكسي للتكنولوجيا فبدلاً من أن تستفيد منهم الدول الأصلية من ناحية معارفهم وتسخيرها في خدمة بلدانهم ومشاريع التنمية والتطوير بها تستفيد دولاً أخرى منها نتيجة الامتيازات التي تقدمها هذه الدول والتي لا توجد بطبيعة الحال في الدول الأصلية، ناهيك عن التكاليف التي تخسرهما البلدان الأصلية في تكوين هذه الفئات الحساسة والاستراتيجية، فقد بلغت على سبيل المثال نسبة هجرة الكفاءات العربية في الجزائر 87 % ومصر بـ 73 % والمغرب الأقصى 68 % وقد هاجروا كلهم بعد تحصيلهم الجامعي.

وليست هجرة الأدمغة هي العائق الوحيد في هذا الصدد هي وحدها التي تعيق تحقيق الريادة على مستوى الموارد البشرية التي تحتاج إليها إدارة المعرفة حيث أن معاهد التكوين والجامعات في الكثير من الأقطار العربية قد تناقص دورها في التكوين لأسباب أو لأخرى حيث أصبحت الكثير من الدول تتباهى بالأعداد الكبيرة لخريجي هذه المعاهد حتى خلقت أزمة أخرى إسمها بطالة الاطارات، فلا الهياكل الضخمة التي شيدت ولا الأموال على قلتها التي صرفت لم تجدي كلها نفعاً في تحقيق الريادة، كما أن الميزانيات المخصصة عربياً لأجل تطوير البحوث الاستراتيجية والاستفادة منها على غرار بقية دول العالم تكاد تكون خجولة جداً مقارنة بما يتم صرفه في أمور أخرى.<sup>1</sup>

### ج - الهيكل التنظيمي:

يعد البناء التنظيمي بمثابة الهيكل الرسمي للعلاقات بين الوظائف والأعمال، ويتضمن هذا الهيكل عدداً من المتغيرات مثل: الاتصال، الرقابة، الأهداف، القواعد، السلوك التنظيمي، التغيير، الصراع، لذلك يكون البناء التنظيمي عبارة عن أسلوب توزيع الافراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات إنسياب السلطة والمسؤولية.

كما أن الهيكل التنظيمي يعد متطلباً أساسياً لنجاح أي عمل لما يوفره من أجواء قد تحد أو تزيد في حرية العمل وبالتالي الزيادة في تحفيز العمال على الإبداع، حيث أن الهيكل التنظيمي كلما زادت المرونة زادت معه وتيرة الإبداع والإبتكار وهو الشيء الذي يضمن ظهور الخبرات الموجودة لدى افراد المعرفة ونتاج معارف جديدة

<sup>1</sup> موريس أنجريس، مرجع سابق.



تكون ذخار للمنظمة، حيث أن الهياكل التنظيمية الجافة لا تسمح بظهور مبدعين وأول ما يقضي عليه هذا النوع من الهياكل هو روح المبادرة وحب التطوير نحو الأفضل. ونجد أن أغلب المنظمات العربية تميل إلى التركيز على الهيكل التنظيمي الرأسي الذي يتصف دوماً بجانب كبير من الاستقرار والثبات مبتعداً بصورة أو بأخرى على المرونة، بإعتبار أن المدخل المسيطر في الإدارة هو المدخل القانوني الذي من أبرز سماته أنه يتميز بالتركيز الشديد على اللوائح والتشريعات القانونية مما يغلق الباب بصورة كلية على الإبداع والإبتكار وقتل المواهب الفردية، خصوصاً في ظل الملكية العامة لغالبية المنظمات خصوصاً المنظمات الكبرى من طرف الدولة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف معينة لها علاقة وتتقاطع في الكثير من الأحيان مع ما هو سياسي بحت<sup>1</sup>.

#### د - ثقافة المنظمة:

يمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة أو ثقافة وحدة تنظيمية حيث تلعب القيم الإيجابية المدعمة لعملية الخلق والإبتكار للمنظمة دوراً هاماً في إكتشاف وتشجيع مصادر الإبداع لدى الأفراد وتخلق جواً من الثقة والاعتزاز بالإنتماء للمنظمة، وبالتالي العمل على تفريغ مخزون شحنة البذل والعطاء لصالح المنظمة من قبل أفرادها، كما أن ترسيخ ثقافة المنظمة يتجسد أكثر في تقارب أفرادها مع بعضهم البعض بما يتيح لهم فرصة تقاسم المعرفة بينهم بدل الإكتفاء بتخزينها فقط كما أن لعمليات الحفز والتشجيع التي تسلكها المنظمة إزاء أي جديد فيها أو أي مبادرة هناك الكثير من المعوقات التي تلقي بظلالها على الصعيد العربي في ما يخص الثقافة التنظيمية، حيث تنتشر في الكثير من المنظمات العربية بعض الظواهر والسلوكيات والقيم التي لا تشجع إطلاقاً على وجود جو ومناخ عمل مناسبين، فلا تزال من أبرز القيم المنتشرة في إدارتنا العربية قيم إهدار الوقت وعدم إعطاء الأهمية التي يستحقها على غرار الإدارات في الدول المتقدمة سواء بطريقة أو بأخرى، إضافة إلى إنعدام قيم الولاء للمنظمة فالعلاقة الموجودة بين الفرد والمنظمة مريوطة في أغلب صورها بالأجر الذي تمنحه له مما يضطره إلى تغييرها في أول فرصة تتاح له نحو وجهة أخرى على إعتبار أن المنظمة لا تعمل على تثمين العمل الذي يقوم به بنحو أفضل مما تجعله لا يسعى إلى القيام بأي مجهود من شأنه تقديم معارف جديدة للمنظمة حيث يصبح العامل يعيش في حالة اغتراب نتيجة لتناقض أهدافه وأهداف المنظمة. ويمكن في هذا الصدد إدراج رأي أنطونيوس كرم حول الأزمة القيمية في المجتمعات العربية في صياغة أخرى مفادها أن العرب غير قادرين على: "الإنصهار في حضارة العصر لأنهم يطمون بالحصول على إنجازات العلم والتكنولوجيا منفصلة عن النظام القيمي الذي سمح بتطويرها، وأن العرب غير قادرين على تقديم البديل لأنهم يرفضون منطق العصر ويدعون إلى منطق الماضي<sup>2</sup>."

<sup>2</sup> على سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

أول ما يمكن التطرق إليه من خلال هذا العنصر في الإدارة الجزائرية هو غياب التثمين المادي للموظف خصوصا في مجال الوظيفة العمومية حيث يعاني هذا القطاع من تدني رهيب للأجر الذي يتقاضاه الموظف والذي يجعله لا يسعى إلى بذل أدنى مجهود مكتفا بأداء ما هو مطلوب منه بصورة روتينية دون محاولة العمل على الإبداع والتطوير الأمر الذي يحرم المنظمة من معارف جديدة ويجعلها تركز كل وقتها إلى تصريف الأعمال بصورة تقليدية خالية من أي تجديد.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الإدارة العربية ورهان الريادة في إتجاه إدارة المعرفة:

ما زالت الإدارة العربية بحاجة ماسة إلى جهود مستفيضة لأجل اخراجها من بوتقة التخلف التي لا تزال تلازمها في الكثير من الأقطار نظرا لما تم ذكره من بعض المعوقات التي تلازم وتطبع الممارسات الإدارية في دولنا، بالرغم من الجهود التي تبذلها بعض الحكومات والتي مازالت لم تستجب بعد وفي الكثير من الأحيان إلى الاقتراب من المطلوب منها خصوصا في إتجاه تحقيق الريادة على مستوى إدارة المعرفة عربيا والتي أصبحت مطلبا لا مفر منه في ظل التغيرات الدولية، وفي ظل القوة الامتاهية التي أصبحت بيد بعض الدول والتي هي بطبيعة الحال مستمدة من قوة إدارتها، والدول العربية إذا ما أرادت الوصول إلى الريادة فيما يخص إدارة المعرفة تبقى أمامها متطلبات مهمة يجب العمل على تحقيقها لأجل بلوغ الهدف، والتي من بينها التالي:<sup>2</sup>

- ضرورة الوصول إلى فهم مشترك لإدارة المعرفة ذلك أن الكثير من الدول العربية لم تصل بعد إلى ضبط مصطلح إدارة المعرفة، الذي إختزل في الكثير من الأحيان في التكنولوجيا ذلك وأن إدارة المعرفة لا تكفي بهذا العامل وحده، كما أن دولا أخرى قد ربطت المصطلح ذاته بالحكومة الإلكترونية وإن كانت لا تزال مجرد مشروع في عدة أقطار.
- ضرورة الوصول إلى فهم مشترك لإدارة المعرفة يجب أن يكون من خلال المنظمات والتكتلات العربية وعلى رأسها الجامعة العربية باعتبارها أهم راعي للقضايا العربية وغيرها من المنظمات العربية الأخرى الفاعلة، إذ لا بد لهؤلاء الفاعلين التحسيس بضرورة الاسراع في مواكبة هذا التطور الحاصل على المستوى الإداري وضرورة إدراك أن المعرفة في العمل الإداري أصبحت أكثر من ضرورة لا يمكن بأي حال من الأحوال إغفالها.
- يجب على الإدارات العربية وعلى المستويات العليا للدول الإهتمام قدر الإمكان بالتكوين والتعليم بإعتبارهما من المصادر الهامة للمعرفة، من خلال الاسراع في الإصلاحات الضرورية لهذه المعاهد وذلك من الناحية البداغوجية تحديدا فلم يعد يجدي تلقين العلوم الإدارية بالوقوف فقط عند مبادئ الإدارة عند " هنري فايول " أو معرفة أهم معالم حركة الإدارة العلمية ل " فردريك وسلاو تايلور " وغيرها من النظريات والأفكار التي يجب

<sup>1</sup> فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة، مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 11، ماي 2007

<sup>2</sup> محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الإتصال الجماهيري، شركة دار الإشعاع للطباعة، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1990

تطعيمها بمعالم إدارة المعرفة التي أصبحت تستخدم بصورة واسعة لأجل الرفع من كفاءة المنظمات و الإدارات العربية. وهذا الأمر يتطلب عملا كبيرا لتخليص المعاهد والجامعات من بيداغوجية " تعلم لتعرف " فواقع حال الجامعات العربية والتعليم العالي عربيا يؤكد البعد عن المقاييس العالمية حيث من بين ترتيب أفضل 500 في العالم لا توجد أي جامعة عربية مما يوحي أن العرب أيضا مازالو بعيدين عن إمكانية المساهمة الفعلية في صناعة المعرفة . فبالرغم من محاولة تحسين المنظومة العربية للتعليم جاءت النتائج عكسية تماما لأن الإصلاح كان ديمغرافيا أكثر منه بيداغوجيا من خلال الرفع من مخرجات المعاهد والجامعات دون الرفع من مستواها الفكري والمعرفي الأمر الذي ولد أزمة بطالة حادة لدى الاطارات المتخرجة ورفع من وتيرة الهجرة في الكثير من الأقطار " إن أول ما يحتاجه العرب في هذا المجال ،وفي غيره من المجالات ،هو ثورة فكرية – قيمة تغير نظرة الانسان العربي إلى نفسه والى علاقته بالمجتمع وبالكون بحيث يتحرر من كل الأغلال الفكرية والمادية التي حجمت عقله وقدرته على الإبتكار منذ القرن الحادي عشر ميلادي ،وبالأخص منذ بداية الإحتلال العثماني .وتتمثل هذه الثورة الفكرية في جعل الانسان أثمن وأنبل ما في هذا الوجود ... القيمة العليا كما أن سياسات التوظيف في الكثير من الأقطار العربية يجب أن تبتعد عن الممارسات الحالية التي تبتعد عن الموضوعية بسبب الممارسات التقليدية التي أصبحت تطبعها سياسة تغليب الولاءات على حساب الكفاءات والشيء الأكيد أن بمثل هذه الممارسات لن تستطيع الدول العربية تحقق شئى يذكر على صعيد تطبيق إدارة المعرفة أو غيرها، كون أن من يتعامل مع المعرفة أصبح مغيبا . كما أن مجال تكوين قياديين المعرفة التي تسند لهم عملية إدارة المعرفة داخل الإدارات والمنظمات أصبح الإستثمار فيه من الضرورات التي يجب توجيه الأنظار صوبها كون هذه القيادات تلعب دورا مميذا في ظل إدارة المعرفة لكون المعرفة الضمنية خصوصا تحتاج إلى مهارات كبيرة لأجل الولوج إليها واستغلالها والإستفادة منها على الوجه الذي يخدم المنظمة بدل هدر هذه الخبرات.<sup>1</sup>

- أصبح لزاما على الإدارات العربية ومن قبلها الحكومات العربية السعي على الحصول على تقنيات الإتصالات والمعلومات وكل مستلزماتها من برمجيات وشبكات ومختلف تقنيات البنى الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات سيؤدي التقدم المرتقب في الشبكات والبنى الأساسية والبرمجيات خلال السنوات القليلة المقبلة إلى رواج مجموعة أوسع من تطبيقات تقنيات المعلومات و الإتصالات على شبكة الانترنت ،كالتجارة الالكترونية وتحسين ظروف التعاون في مجالات شتى تتضمن التصميم الهندسي وعمليات الإنتاج الصناعي الموزع، وتشبيك أنشطة البحث والتطوير.<sup>2</sup>

لذا صار لزاما على الأقطار العربية الإستثمار في هذه التكنولوجيات إذا ما ارادت اللحاق بمصاف الدول الرائدة في إستخدام هذه التكنولوجيات والتي تعد عماد إدارة المعرفة . كما تحتاج الإدارة العربية اليوم إلى ربط نفسها بمختلف الشبكات اللازمة لأجل الوصول إلى الإتصال الأمثل خاصة الحديثة منها ( الإ نترنات

<sup>1</sup> عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2000

<sup>2</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007

،الانترانات،الاكسترانات لأنها أحد الأوجه الهامة للحصول على المعلومات والمعرفة وكذا سهولة تقاسمها والحرص على تقديم المعلومات في التوقيت المناسب.

- مازالت الإدارة العربية والمجتمعات العربية أيضا بحاجة إلى البحث عن قيم جديدة بدل إعادة إحياء القيم التقليدية التي يجب تجاوز الكثير منها على أمل إحياء قيم أخرى تتماشى مع الواقع الراهن إذ لا بد أن تكون قيم العلم والمعرفة هي أسمى القيم التي يجب التوجه نحوها تضاف إليها قيم الإبداع وحب المبادرة وهي قيم لطالما إرتبطت بالشباب الذي يعرف عنه التوجه نحو هذه القيم ولذا وجب الإهتمام به والإستفادة من قدراته على أكمل وجه لأنه يملك القدرات على البذل والعطاء بدل إهدار هذه القدرات وتعطيلها خصوصا أن المجتمعات العربية لا تتقصها الكفاءات الشبانية. كما أن الهياكل التنظيمية في المنظمات لا يجب أن تبقى جامدة تعتمد دائما على نفس الأساليب المعتمدة في جل المنظمات حيث يجب أن تعتمد على حركية تسمح بعملية الإستثمار الأمثل للمعرفة الموجودة في المنظمة والعمل على تطويرها وتقاسمها مع مختلف الوحدات والمستويات الإدارية. ثم أن المنظمات والادارات العربية لا يجب عليها أن تبقى متفوقة حول ذاتها بل يجب عليها الإبتعاد نحو الآخر لأنه يعد من بين المصادر التي تحصل من خلالها المنظمات على المعرفة خصوصا في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة وفي عالم يشهد متغيرات عديدة أبرزها الإنتقال من نمط الإدارة المغلقة إلى النمط المفتوح الذي يتعامل ويتفاعل مع المعطيات الداخلية والخارجية على حد السواء.<sup>1</sup>

كل العناصر السابقة الذكر لا يمكن بلوغها من العدم إذ لا بد من توفر الإرادة السياسية لدى الحكومات العربية للنهوض بالقطاع الإداري داخل الدول لأن الإدارة تعتبر مرآة عاكسة للنظام السياسي يقاس من خلالها ارادة الحكومات في التغيير إذ أصبح لزاما على الساسة وصناع القرار التوجه نحو إدارة المعرفة لما لها من ميزات إيجابية كفيلة بإعطاء وجه آخر للعرب.

<sup>1</sup> حسن حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن، 2003

## المبحث الثاني: التجربة الاماراتية

لقد كانت دولة الإمارات العربية المتحدة ولا تزال سباقة في مجال التشجيع على أهمية هذه العناصر في صناعة التغيير الإيجابي المعرفة والقراءة وذلك إيماناً الذي يدعم تقدم المجتمع ونموه. هذا وقد أدركت الدولة بأن النمو الاقتصادي في العصر الحالي لن يتحقق دون تبني سهم في تقديم منتجات وخدمات مبتكرة ومتميز، مفهوم اقتصاد المعرفة الذي ي «تحت عنوان» متحدثون 2021 رؤية الإمارات في خاصاً مما حدا بها إلى أن تقدر له مكاناً في المعرفة وأن تخصص له مؤشرات تضمن الالتزام بتطبيقه ومنها على سبيل المثال تحقيق مراكز متقدمة على مؤشر الابتكار العالمي وزيادة نسبة «عالمي المعرفة» من إجمالي العاملين في الدولة، كما حرصت القيادة الرشيدة على تعزيز التعلم الذاتي والاستقاء من المعارف والعلوم المختلفة، هذا وتسهم الجهات العاملة في الدولة بمختلف قطاعاتها في تعزيز التوجه نحو جائزة المعرفة.

### المطلب الأول: إدارة المعرفة في الإمارات

فرضت التطورات الأخيرة التي شهدتها حكومة دبي، مثل تقليص مخصصات الميزانية، ومغادرة الكثير من أصحاب المواهب والكفاءات، والسعي نحو توطيق القوى العاملة ومنح فرص العمل للمواطنين، ضغوطاً كبيرة على القدرة البيروقراطية للقطاع العام وعرقلة عمله.

ومن بين المؤسسات التي شملتها الدراسة في دبي، وافق 66% من الموظفين الذين شاركوا في الدراسة على أنهم يفقدون كفاءات عليا عندما يقرر موظفهم الانتقال إلى مؤسسات أو أقسام أخرى. والأهم من ذلك، تعتمد دبي بشكل كبير على خبرة الخبراء الاستشاريين الذين يقدمون «المعرفة المستأجرة» إلى مختلف الهيئات الحكومية والخاصة. هذه المعرفة غالباً ما تفقد بسبب عدم وجود نظام جيد التخطيط ومتطور لإدارة المعرفة.

يؤدي تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات العامة في دبي إلى خلق الفرص والمنافع على الصعيدين الشخصي والمؤسسي. فعلى المستوى الشخصي، يتمكن الموظفون من مشاركة خبراتهم ومعرفتهم، والتعلم من أخطاء بعضهم البعض، وبالتالي يتمكنون من تحسين آدائهم وتعزيز مهاراتهم. وعلى المستوى المؤسسي، تشمل النتائج التي تحققت زيادة الكفاءة والجودة والإنتاجية وتحسين عملية اتخاذ القرارات. وتشهد المؤسسات تشهد تحسينات كبيرة من حيث جودة وتكلفة عملياتها، وتكسب رضا الجمهور<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سيد صابر ثعلب، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011.

أكدت كل المقابلات التي أجريت مع كبار الهيئات الحكومية في دبي والتي أدرجت إدارة المعرفة في دوائرها، مثل هيئة مياه وكهرباء دبي، وهيئة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، وهيئة الطرق والمواصلات، ومحاكم دبي، وشرطة دبي الفوائد التي تم ذكرها أعلاه، وكشفت أيضا عن معلومات مهمة أخرى.<sup>1</sup>

**الجدول رقم 1: أسباب تطبيق إدارة المعرفة في الهيئات الحكومية في دبي والنتائج المرجوة**

هيئة مياه وكهرباء دبي	هيئة المعرفة والتنمية البشرية	هيئة الطرق والمواصلات	محاكم دبي	شرطة دبي
الوفاء بمتطلبات برنامج دبي للتميز الحكومي تم ترشيحها من قبل شركة استشارية خارجية لتحسين الأداء الداخلي، والإنتاجية والكفاءة في تقديم الخدمات	الوفاء بمتطلبات برنامج دبي للتميز الحكومي نشر المعرفة بين جميع الموظفين تجنب التداخل في أداء بعض الواجبات وضع سياسات فعالة، وتحسين عملية اتخاذ القرارات الداخلية وزيادة الشفافية	قامت الإدارة العليا بطرح إدارة المعرفة من أجل: - جمع المعرفة من خلال الدراسة، والتدريب وأفضل الممارسات - تبادل ومشاركة المعرفة فيما بين موظفي هيئة الطرق والمواصلات تصنيف، وفهرسة، وحفظ واسترجاع المعرفة	(إدارة المعرفة مطبقة في محاكم دبي منذ زمن طويل، وذلك بعد أن قام أحد الأعضاء من داخل المحكمة بطرحها عليهم) تعزيز نقل المعرفة وخلقها تحقيق الجودة المؤسسية زيادة الإنتاجية ونوعية وجودة الخدمات المقدمة	خلق، ونقل، وتبادل المعرفة في جميع أنحاء المؤسسة، تسهيل مبادرات حكومة دبي الالكترونية والاستفادة من أفضل الممارسات داخل المؤسسة تسهيل الاتصالات والتواصل بين موائى دبي وحكومة دبي

المصدر: شريف كامل شاهين، مجتمع المعرفة وقضاياها المعاصرة، ج 1 دار الجوهرة، القاهرة، مصر، 2014.

كما يوضح الجدول رقم 1، لدى المؤسسات الخمسة التي تم الإشارة إليها دوافع متشابهة لتطبيق برامج إدارة المعرفة. فجميعها تسعى نحو تعزيز أدائها المؤسسي، وتحسين الكفاءة الداخلية، وتسهيل التواصل بين الأفراد والإدارات داخل أو خارج مؤسساتهم، وحفظ رأس مالها من المعرفة باستخدام الآليات المناسبة. وكانت هيئة الطرق والمواصلات، ومحاكم دبي، وموائى دبي على دراية تامة بأهمية إدارة المعرفة في مؤسساتها، لذلك قامت بتطبيقها. لكن، قامت هيئة مياه وكهرباء دبي، وهيئة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بتطبيق البرنامج ليس فقط لأسباب مؤسسية، بل أيضا تلبية لمتطلبات برنامج جائزة دبي للتميز الحكومي، والذي يعتبر وجود أدوات إدارة

<sup>1</sup> شريف كامل شاهين، مجتمع المعرفة وقضاياها المعاصرة، ج 1 دار الجوهرة، القاهرة، مصر، 2014.

المعرفة من إحدى المتطلبات الرئيسية للفوز بالجائزة. ويبدو بأن برنامج جائزة دبي للتميز الحكومي نجح في تشجيع المؤسسات العامة في دبي على تبني أفضل الممارسات لتعزيز فعاليتها وتقديم أفضل الخدمات.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: تطبيق عمليات إدارة المعرفة في دبي

### أولاً: شرط نجاح إدارة المعرفة

هو وجود آليات وعمليات متطورة ومنتظمة ومتماسكة، تختلف الهيئات الحكومية في دبي فيما بينها عند تنفيذها لعمليات منظمة بهدف خلق وجمع وتنظيم ومشاركة المعرفة مما يؤثر تأثيراً كبيراً على نتائج برامج إدارة معرفتها، وتعد محاكم دبي وشرطة دبي وهيئة الطرق والمواصلات من الهيئات الرائدة في تبني عمليات إدارة المعرفة الراسخة الفعالة. وتشجع محاكم دبي إيجاد المعرفة من خلال تحفيز القضاة والموظفين لديها على الابتكار أثناء تعاملهم مع القضايا المختلفة. ثم يُطلب منهم توثيق كيفية توصلهم إلى قرار أو حكم معين باستخدام بوابة الكترونية داخلية متطورة، التي يمكن للقضاة الوصول إليها بسهولة وبشكل مباشر. ومن خلال هذه البوابة يمكن للقضاة تحميل آرائهم أو مقترحاتهم حول القضايا الخاصة بهم والتعلم من تجارب بعضهم البعض. وبالمثل، تتبع شرطة دبي سياسة واضحة عند تطبيقها لبرنامج إدارة المعرفة. فهي تتبع النموذج الياباني بهدف جمع وحفظ ومشاركة المعرفة عن طريق تنظيم الاجتماعات، وورش العمل بشكل منتظم، والتي يمكن للشرطة من خلالها تبادل الخبرات ومشاركة معرفتهم مع بعضهم البعض. كما يتم توثيق كل الأفكار الإبداعية والممارسات الجديدة. وبعدها تقوم شرطة دبي بنشرها في تقرير دوري يصدر كل ستة أشهر، بحيث تضمن مشاركة هذه المعرفة بين جميع الموظفين العاملين لديها بكافة الأقسام والإدارات. وهناك طريقة أخرى لإيجاد المعرفة من خلال البحوث التطبيقية التي يجريها الموظفون الذين يدرسون إلى جانب عملهم. وتشجع شرطة دبي وتدعم موظفيها على مواصلة تعليمهم العالي والمشاركة في ورش عمل تدريبية محلية أو دولية لاكتساب المهارات والمعارف، ثم تقوم بأخذ التوصيات الصادرة عن هؤلاء الدارسين من الموظفين على محمل الجد لتحسين كفاءتها وتقديم خدمات أفضل.<sup>2</sup>

وقد قام فريق المعرفة لهيئة الطرق والمواصلات بإعداد إطار عمل منهجي يستند على أفضل الممارسات لإدارة المعرفة بهدف جمع وتقييم وتصنيف وتبادل المعرفة عبر المؤسسة. وكما هو الحال مع محاكم دبي وشرطة دبي، يتم جمع المعرفة داخل هيئة الطرق والمواصلات عن طريق التدريب، والاجتماعات، وورش العمل والمناقشات الشخصية. وبعدها يتم تصنيف وفهرسة المعرفة التي تم جمعها حديثاً، ثم يتم حفظها ومشاركتها عن طريق النشرات الإخبارية الشهرية وبوابة الانترنت الداخلية. كما تم إنشاء نظام لإدارة البيانات بهدف تسهيل تبادل الوثائق والمعرفة بين موظفي الهيئة. أما هيئة مياه وكهرباء دبي وهيئة المعرفة والتنمية البشرية فقد أشارت

<sup>1</sup> عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2013

<sup>2</sup> عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، جامعة المنصورة، مصر، 2012



كل منهما إلى أنها لم تتخذ أية إجراءات لإضفاء الطابع المؤسسي على برامج إدارة المعرفة بعد، لكنهما أكدا في الوقت ذاته بأنهما أدرجا العديد من الممارسات لتعزيز مشاركة المعرفة بين موظفيهما مثل عقد اللقاءات الدورية وتنظيم المحاضرات وورش العمل. ومع ذلك، حتى تكون برامج إدارة المعرفة ناجحة، على كل من المؤسستين النظر في تطبيق عمليات منهجية مكثفة بحيث تتمكن جهودهما من تحقيق النجاح المطلوب.<sup>1</sup>

### الجدول رقم 2: عمليات إدارة المعرفة

محتوى المعرفة				
1- لإنتاج	2- الجمع	3- التنظيم	4- سهولة الوصول	5- الاستخدام
•الاكتشاف	•التوثيق	•الهيكل	•التقديم	•النشر
•الإدراك	•الاستخراج	•التصنيف	•العرض	•التحسين
•النقاش	•الحفظ	•التحليل	•الوصف	•الأداء
•التوضيح	•التمثيل	•الفهرسة	•الإيجاد	•التعلم
التعاون	الايجاد	التسيير	الزيادة	المشاركة

المصدر: محمد بيجطان، خالد اليحيى، إدارة المعرفة في القطاع العام لإمارة دبي الفرص والتحديات، كلية دبي للإدارة الحكومية، موجز السياسات، رقم 24، يناير 2012، ص 9.

### ثانيا: مدى وضوح مفهوم إدارة المعرفة في هيئات القطاع العام في دبي

يتوقف التنفيذ الناجح لبرامج إدارة المعرفة على وضوح هذا المفهوم بالنسبة لجميع الموظفين العاملين في المؤسسات. وتعد إحدى العقبات الرئيسية التي واجهت الهيئات الحكومية أثناء تفعيلها لبرامج إدارة المعرفة في دبي هو غموض معناه عند الجمهور، وهذه الحقيقة أكدها جميع الأشخاص الذين تم مقابلتهم وشاركوا في الدراسة الاستقصائية. على سبيل المثال، أكدت محاكم دبي صعوبة شرح معنى ومفهوم إدارة المعرفة لموظفيها، كما كان من الصعب أيضا اتخاذ قرار بشأن تحديد القسم المسئول عن هذه العملية. فإدارة المعرفة مفهوم جديد، والموظفون في محاكم دبي في بادئ الأمر لم يتلقوا أي تدريب حول كيفية تطبيق برامج إدارة المعرفة أو كيفية التعامل مع إدارة المعرفة. كل ذلك خلق صعوبات في تنفيذ البرنامج، لكن من خلال ورش العمل والبرامج التدريبية والمحاضرات تمكنت محاكم دبي من توضيح معنى إدارة المعرفة بشكل أفضل.

وبالمثل، أكدت شرطة دبي غموض مفهوم إدارة المعرفة بالنسبة لمعظم العاملين في المؤسسة، على الرغم من الجهود المتواصلة لتوضيح المفهوم. وتقوم شرطة دبي بتنظيم ورش العمل والدورات التدريبية لإطلاع موظفيها على أهمية ومعنى إدارة المعرفة، وهي واثقة بأن جهودها ستؤدي إلى النتائج المرجوة في المستقبل القريب.

<sup>1</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة، عمان، الأردن، 2011



توضح نتائج بيانات الدراسة الاستقصائية أن 30 % من المجيبين « يوافقون بشدة » بينما « وافق » 36% على أن افتقار الوعي وعدم فهم معنى إدارة المعرفة يعد من العقبات الرئيسية التي واجهتها مؤسساتهم عند محاولتها تطبيق برامج إدارة المعرفة ( الشكل رقم 1) وعلاوة على ذلك، « وافق بشدة » 19% من المجيبين و « وافق » 53% على أن قلة المعرفة حول كيفية استخدام أدوات إدارة المعرفة كانت تشكل تحدياً آخرًا.

في الواقع، تعد أغلبية الجهات الحكومية في دبي على علم بإدارة المعرفة، لكنها تطلق عليها تسميات مختلفة ومتغيرة. فالشكل رقم 2 ( يوضح بان أربع مسميات تستخدم من قبل هذه الهيئات في استراتيجياتها ووثائق إدارتها العامة. وقد طُلبَ من المجيبين تحديد المصطلحات التي يستخدمونها، وسمح لهم باختيار أكثر من إجابة واحدة على كل سؤال. وأفادت النتائج بأن 51 % من المجيبين أكدوا بأنهم يستخدمون عبارة « إدارة المعرفة » وأكد 46 % بأنهم يستخدمون عبارة « مشاركة أو تبادل المعرفة » ، بينما أكد 41 % أنهم يستخدمون مصطلح « إدارة المعلومات » و « تنمية القدرات ».

وفي الواقع، قد يؤدي استخدام هذه المصطلحات المختلفة بهذه الطريقة إلى زيادة الغموض في صفوف الموظفين ويعرقل محاولات المؤسسة في تنفيذ برنامج إدارة المعرفة. وبناءً عليه، من المهم للغاية توضيح معنى إدارة المعرفة وجميع المصطلحات التي تشير إليها.

ملاحظة المزيد من الانجازات المتميزة وبالإضافة لذلك، لعبت كل من تكنولوجيا المعلومات واستخدام أجهزة الحاسوب دوراً مهماً في إفشاء النظام وتحسين أداء المؤسسات العامة. والآن، ونتيجة لأسباب عدة - بما في ذلك عوامل اقتصادية وصناعية وثقافية، فضلاً عن موجات العولمة وتحول العالم إلى « اقتصاد معرفة أو مجتمع معرفة.

### المطلب الثالث: استراتيجية إدارة المعرفة في الإمارات:

عند تطوير استراتيجية خاصة بإدارة المعرفة، على الجهة أن تتأكد من مواعمتها مع استراتيجيتها العامة. كما يتوجب عليها أن تأخذ المكونات التالية بعين الاعتبار:

- ✓ رؤية ورسالة الجهة بخصوص إدارة المعرفة
- ✓ تحليل القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات SWOT
- ✓ الأهداف الاستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة
- ✓ المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة
- ✓ خطط العمل المتعلقة بإدارة المعرفة

- رؤية ورسالة الجهة الحكومية بخصوص إدارة المعرفة: إن الرؤية هي بيان مُلهم يشرح التصور المستقبلي الذي تصبو الجهة للوصول إليه في مجال إدارة المعرفة؛ بينما الرسالة هي بيان بالعمل الذي تقوم به الجهة وهو ما يميزها عن غيرها من الجهات.

- تحليل SWOT : يعتبر تحليل SWOT (تحليل القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات) جزءاً من تحليل البيئة الداخلية الذي تقوم به الجهة للتعرف على العوامل التي توفر مدخلات مهمة لعملية وضع الأهداف الاستراتيجية الملائمة. وتجدر الإشارة إلى أن عوامل القوة والضعف هي عوامل داخلية، أما الفرص والتهديدات فهي عوامل نابعة من البيئة الخارجية التي تعمل بها الجهة، والجدول الموالي يعبر على هذه الجوانب:

الجدول رقم 3: مثال توضيحي لتحليل SWOT في الهيئة الحكومية:

نواحي القوة	نواحي الضعف
وجود خطة استراتيجية للهيئة تحتوي على مبادرات تعنى بإدارة المعرفة (إعداد الدراسات والتقارير، وإعداد استراتيجية لإدارة المعرفة) وجود البوابة الداخلية على مستوى الهيئة وجود عدد من الملفات المشتركة التي تحتوي على المعلومات والمعارف المختلفة وجود بعض أنواع المعارف الموثقة في الهيئة (مثل مجلة دورية وأدلة العمل والسياسات) دعم الإدارة العليا وتبنيها لفكرة إعداد استراتيجية لإدارة المعرفة	ضعف الوعي بمفهوم المعرفة عدم وجود آلية محددة لحصر المعرفة الصريحة والضمنية في الهيئة عدم وجود ممارسات منتظمة وموثقة لعمليات نقل ونشر المعرفة
الفرص	التهديدات
لاستفادة من برنامج الإمارات للتميز الحكومي في مجال المعرفة الاطلاع على تجارب وخبرات الوزارات والهيئات في مجال إدارة المعرفة	التغيرات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات وارتفاع تكاليف بعض الأنظمة الإلكترونية التي تساهم في تنفيذ مشاريع إدارة المعرفة

المصدر: محمد بيجطان، خالد اليحيى، إدارة المعرفة في القطاع العام لإمارة دبي الفرص والتحديات، كلية دبي للإدارة الحكومية، موجز السياسات، رقم 24، يناير 2012، ص 42.

#### - الأهداف الاستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة

على الجهة أن تضع أهدافاً استراتيجية لضمان تنفيذ استراتيجيتها بما يتوافق مع رؤيتها ورسالتها، ومن المهم أن تكون هذه الأهداف ذكية SMART :

- ✓ محددة Specific
- ✓ يمكن قياسها Measurable
- ✓ يمكن تحقيقها من خلال المهارات والموارد المتاحة Attainable
- ✓ واقعية Realistic

✓ لها إطار زمني محدد Time-Bound

مثال توضيحي لهيئة حكومية:

**الهدف الاستراتيجي الأول:** نشر الوعي لدى جميع الموظفين بالأنظمة والتعاملات الخاصة بالوزارة خلال أربع سنوات (ابتداءً من سنة 2007)

**الهدف الاستراتيجي الثاني:** حصول جميع الموظفين الذين تستوجب طبيعة عملهم استعمال الكمبيوتر على رخصة قيادة دولية على الأقل خلال السنوات الأربع المقبلة (ابتداءً من سنة 2007)

**الهدف الاستراتيجي الثالث:** حصر الموجودات المعرفية الصريحة بشكل كامل خلال أربع سنوات (ابتداءً من سنة 2007)

**الهدف الاستراتيجي الرابع:** إيجاد أنظمة حماية إلكترونية على الأجهزة والبرامج والبيانات خلال الأربع سنوات المقبلة (ابتداءً من سنة 2007)

- **المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة:** المبادرات هي برامج ستقوم الجهة بتطبيقها عبر مجموعة من الأنشطة ذات الصلة في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

**الجدول رقم 4: مثال توضيحي حول أهداف إدارة المعرفة في القطاع الحكومي:**

الهدف الاستراتيجي	تفعيل برنامج معرفي يدعم تحقيق استراتيجية الهيئة (2014-2016)
المبادرات	الأنشطة المرتبطة بها
إطلاق وتفعيل مبادرات تساه في رفع مستويات نشر المعرفة في الهيئة	- إطلاق جائزة المعرفة في الهيئة
	- 1.2 نادي الموارد البشرية
	- 1.3 ملتقى أفضل ممارسات الموارد البشرية الحكومية
	- 1.4 مجلة الموارد البشرية
	- 1.5 النشرات الدورية (بياناتي، هل تعلم، عين على)
	- 1.6 إطلاق المسابقة المعرفية

**المصدر:** محمد بيجطان، خالد اليحيى، إدارة المعرفة في القطاع العام لإمارة دبي الفرص والتحديات، كلية دبي للإدارة الحكومية، موجز السياسات، رقم 24، يناير 2012، ص 44.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول دور إدارة المعرفة في بناء مجتمع معرفي

- خطط العمل المتعلقة بإدارة المعرفة: تشمل خطة العمل المتعلقة بتنفيذ أهداف إدارة المعرفة على اسم المبادرة ومجموعة الأنشطة ذات الصلة، بالإضافة إلى الإطار الزمني لكل نشاط، والجهة المنفذة، ومؤشرات الأداء الرئيسية التي تشير إلى التقدم الحاصل في التطبيق.

الجدول رقم 5: مثال توضيحي حول خطط العمل المتعلقة بإدارة المعرفة في القطاع الحكومي:

المبادرة	النشاط	2016				الجهة المنفذة	مؤشرات الأداء الرئيسية
		الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع		
إطلاق وتفعيل مبادرات تساهم في رفع مستويات نشر المعرفة داخل الهيئة وخارجها	إطلاق جائزة المعرفة في الهيئة				4	إدارة الموارد البشرية والخدمات + إدارة الاستراتيجية والمستقبل	عدد المكرمين بناءً على نتائج جائزة المعرفة (موظف، قائد، إدارة)
	ملتقى أفضل ممارسات الموارد البشرية الحكومية			1		قطاع سياسات الموارد البشرية وقطاع البرامج	عدد الملتقيات
	إصدارات مجلة الموارد البشرية				6	الإصدار الحكومي	عدد الإصدارات

المصدر: محمد بيجطان، خالد اليحيى، إدارة المعرفة في القطاع العام لإمارة دبي الفرص والتحديات، كلية دبي للإدارة الحكومية، موجز السياسات، رقم 24، يناير 2012، ص 46.

### المطلب الرابع: تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة

#### 1- الأبعاد المتعلقة باستراتيجية إدارة المعرفة:

لضمان نجاح استراتيجية إدارة المعرفة، هناك أبعاداً مهمة يتوجب على الجهة دراستها، وتحديد أي فجوات تخصصها، ومن ثم العمل على سدها من خلال خطط عمل واضحة، وتشمل هذه الأبعاد التالي:

الجدول رقم 6: الأبعاد الاستراتيجية لإدارة المعرفة في القطاع الحكومي:

البعد	مرتكزاته
القيادة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تركيز القيادة على إدارة المعرفة كأولوية استراتيجية:</li> <li>- وضع رؤية وتوقعات واضحة للموظفين فيما يخص إدارة المعرفة؛</li> <li>- تطوير ومراجعة وتحديث استراتيجية لإدارة المعرفة من ثم اعتمادها بهدف تخطيط الأنشطة وتحديد الأهداف الخاصة بالمعرفة على مستوى الجهة؛</li> <li>- توفير الموارد اللازمة لتطبيق استراتيجية ومبادرات إدارة المعرفة.</li> <li>- التزام القيادة العليا بالجهود المبذولة فيما يتعلق بإدارة المعرفة:</li> <li>- المساهمة بفعالية في الأنشطة المتعلقة بإنتاج/ اكتساب المعارف وتصنيفها وتخزينها ونشرها واستخدامها / إعادة استخدامها؛</li> <li>- استخدام الأصول المعرفية في دعم عملية اتخاذ القرارات.</li> </ul>
الثقافة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خلق فكر يتبنى ثقافة إدارة المعرفة:</li> <li>- تمكين الموظفين من المشاركة في الأنشطة ذات الصلة بإدارة المعرفة ومكافأة من يدعم تطبيقها وتطويرها؛</li> <li>- تعزيز وتشجيع الإبداع والابتكار في الجهة.</li> <li>- تطوير قدرة الجهة على تقبل التغيير والتعلم منه:</li> <li>- نشر الوعي بأهمية التغيير وأثره الإيجابي على الجهة عبر قنوات مختلفة منها على سبيل المثال: الورش التدريبية، والاجتماعات الدورية، وغيرها؛</li> <li>- استخدام الموارد والأصول المعرفية المتوفرة لإدارة عملية التغيير؛</li> <li>- شرح أي تغييرات/تعديلات متعلقة بعمليات إدارة المعرفة للموظفين والمتعاملين والمعنيين؛</li> <li>- تقييم أثر التغييرات/التعديلات التي تطرأ على عمليات إدارة المعرفة ومدى تحقيقها للنتائج المستهدفة.</li> </ul>
النواحي التشغيلية والإدارية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات ذات الصلة بإدارة المعرفة:</li> <li>- وضع وتطبيق وتحديث سياسات وإجراءات وعمليات واضحة بخصوص إدارة المعرفة.</li> </ul>
الموارد المؤسسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم التكنولوجيا وتطوير قواعد بياناتها بحيث تتميز بالتالي:</li> <li>- القدرة التشغيلية العالية؛</li> <li>- القدرة على التكامل بين الأنظمة والبرمجيات المختلفة؛</li> <li>- سرعة الأداء؛</li> <li>- سهولة الوصول إليها.</li> <li>- تطوير كفاءة الموارد البشرية بحيث تعيش ثقافة إدارة المعرفة:</li> <li>- تحديد وتصنيف معارف ومهارات الموارد البشرية وتوظيفها وفق احتياجات الجهة؛</li> <li>- توفير فرص التدريب والتطوير المتعلقة بإدارة المعرفة وقياس العائد منها؛</li> <li>- توفير البيئة الملائمة التي تشجع الموارد البشرية على تحسين الأداء من خلال اكتساب المعارف ونشرها على مستوى الجهة.</li> </ul>

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول دور إدارة المعرفة في بناء مجتمع معرفي

<p>- توفير الدعم المالي لتصميم برامج وتنفيذ مشاريع خاصة بإدارة المعرفة:</p> <p>- دراسة الانعكاسات المالية للمشروعات والاستثمارات في الأصول عبر استخدام أدوات ومعايير مالية تضمن التمويل الفعال لأنشطة إدارة المعرفة.</p>	
<p>- وضع مؤشرات أداء ذات صلة بإدارة المعرفة، والعمل على مراجعتها بشكل دوري للتأكد من فعاليتها وكذلك لقياس مدى التقدم الحاصل في تحقيق الأهداف.</p> <p>- يمكن أن تشمل النتائج المستهدفة المؤشرات التالية والمرتبطة بالمعرفة:</p> <p>- نسب المشاركة وتبادل المعرفة؛</p> <p>- نسبة حصر المعارف في الجهة؛</p> <p>- مدى سهولة الوصول للمعارف في الجهة.</p> <p>- التعرف على ممارسات التبادل المعرفي وفرص التطوير المستقبلية للأنشطة ذات الصلة بإدارة المعرفة.</p>	<p>التحسين المستمر</p>

المصدر: محمد بيجطان، خالد اليحيى، إدارة المعرفة في القطاع العام لإمارة دبي الفرص والتحديات، كلية دبي للإدارة الحكومية، موجز السياسات، رقم 24، يناير 2012، ص 48.

### 2- الأدوار والمسؤوليات:

إن حجم الجهة ومدى نضجها من ناحية إدارة المعرفة له تأثير كبير على عملية تحديد الأدوار والمسؤوليات ذات الصلة. قد تقوم بعض الجهات بتأسيس وحدة تنظيمية تختص بإدارة المعرفة وحينها قد تتوزع المسؤولية بينها وبين إدارة التخطيط الاستراتيجي والمستقبل، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة تقنية المعلومات، والوحدات التنظيمية الأخرى مع وضوح دور كل منها حسب الاختصاص. بينما قد تقوم جهات أخرى بتشكيل فريق يختص بإدارة المعرفة بحيث يتألف من 5 إلى 7 أعضاء من مختلف الوحدات التنظيمية في الجهة (يعتمد عدد الأعضاء على نطاق العمل وحجمه).

بغض النظر عن الهيكل التنظيمي للجهة، فإن الأدوار والمسؤوليات عادة ما تتمحور حول التالي:

#### أ. فريق إدارة المعرفة:

- ✓ إعداد وتطوير وتحديث استراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى أهداف ومؤشرات أداء رئيسية ذات صلة، بحيث تتواءم مع استراتيجية وأهداف الجهة؛
- ✓ إعداد وتطبيق وتحديث السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المعرفة؛
- ✓ تصميم وتطبيق المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة ومراقبة مستوى إنجازها (مع مراعاة عوامل عدة منها، على سبيل المثال لا الحصر، مستوى نضج مفهوم إدارة المعرفة في الجهة، وتوفر الموارد، وغيرها)؛
- ✓ الاطلاع على أفضل الممارسات المحلية والعالمية في مجال إدارة المعرفة بهدف تحديث وتطوير أسلوب العمل؛

✓ إجراء عمليات تقييم إدارة المعرفة ( Knowledge Assessments ) للوقوف على نواحي القوة ومجالات التحسين؛

✓ خلق ثقافة إدارة المعرفة والقراءة آخذين بعين الاعتبار أفضل الممارسات محلياً وعالمياً وذلك باستخدام منهجيات مختلفة منها، على سبيل المثال لا الحصر :ورش العمل، النشرة الشهرية للجهة، وغيرها؛  
✓ التعاون مع الوحدات التنظيمية الأخرى لضمان تحقيق الأهداف ضمن الأطر الزمنية والمخصصات المالية المحددة.

#### ب. إدارة الاستراتيجية والمستقبل ( فيما يخص إدارة المعرفة: )

- ✓ التأكد من موازنة الخطة الاستراتيجية لإدارة المعرفة مع الخطة الاستراتيجية للجهة؛
- ✓ مراجعة الأهداف ومؤشرات الأداء المتعلقة بإدارة المعرفة للتأكد من دقتها وفعاليتها؛
- ✓ متابعة نتائج مؤشرات الأداء ومراجعة تقارير الإنجاز المتعلقة بإدارة المعرفة لضمان التحسين المستمر؛
- ✓ المشاركة مع الوحدات التنظيمية الأخرى داخل الجهة لمراجعة وتعديل أي عمليات تطويرية

#### ت. إدارة الموارد البشرية ( فيما يخص إدارة المعرفة: )

✓ إعداد وتطبيق وتحديث سياسات وإجراءات الموارد البشرية بما يخدم الخطط التشغيلية لإدارة المعرفة (مثلاً نظام التدريب والتعلم والتطوير، وسياسة الاستقطاب والتعليم، نظام إدارة الأداء الوظيفي، إلخ)؛  
✓ التأكد من فعالية عمليات الاستقطاب والتعيين بحيث يتم توظيف المرشحين الأكفاء والذين يتبنون ثقافة إدارة المعرفة والقراءة؛

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية والتعلمية لكافة موظفي الجهة بالتعاون مع الوحدات التنظيمية (ومن بينها فريق المعرفة) وضمان تلبية الاحتياجات ضمن الإطار الزمني المحدد، بالإضافة إلى متابعة تطبيق الإجراءات الخاصة بنشر المعرفة؛

✓ تأسيس وتطوير وتحديث قاعدة بيانات الموظفين بحيث توضح الكفاءات والمهارات والمعارف المختلفة التي يتمتعون بها وبالتالي إمكانية

✓ الاستفادة منهم عند الحاجة (بنك المهارات)؛

✓ المساهمة في بناء ثقافة المعرفة في الجهة من خلال وضع مبادرات تتعلق بتشجيع ومكافأة الموظفين على نقل المعرفة (مثلاً موظف الشهر المتميز

#### ث. إدارة تقنية والمعلومات ( فيما يخص إدارة المعرفة: )

- ✓ التنسيق مع فريق المعرفة للتعرف على الاحتياجات التقنية التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- ✓ ضمان توافق وتكامل الأنظمة التقنية والبرمجيات لأغراض حفظ الموارد؛
- ✓ توفير الدعم التقني للمبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة وذلك ضمن الإطار الزمني المحدد والمخصصات المالية؛

✓ تسهيل وصول الموظفين إلى التقنية التي يمكن من خلالها الحصول على المعارف التي تساعد على إنجاز مهامهم؛

### ج. الوحدات التنظيمية الأخرى (فيما يخص إدارة المعرفة):

✓ تقديم الدعم اللازم لفريق المعرفة في سبيل تطبيق سياساتها وإجراءاتها بشكل فعال؛

✓ تشجيع الموظفين على المشاركة في المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة والقراءة.

### 3- التحديات والحلول المقترحة للتغلب عليها:

قبل تطبيق إطار لإدارة المعرفة، على الجهة أن تقوم بعمل مسح لبيئة العمل الداخلية والخارجية للوقوف على التحديات التي يمكن أن تواجهها في هذا المجال، ووضع خطط عمل مناسبة للتغلب عليها بناءً على النتائج والأولويات. يمكن استخدام عدد من الأدوات منها على سبيل المثال: استبيان تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في الجهة (ملحق أ)، أو تحليل ( «SWOT نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات»)، أو غيرها.

إن معظم التحديات التي قد تواجهها الجهة نابعة عن غياب أحد أو كل الأبعاد التي تطرقنا لها أعلاه. وبالتالي يجب على كل جهة التعامل مع التحدي وفقاً لأولوياتها وإمكانياتها.

### الجدول رقم 7: التحديات والحلول المقترحة:

العامل	العامل	الحل المقترح
القيادة	عدم تبني مفهوم وتطبيقات إدارة المعرفة في الجهة وعدم اعتبارها ذات أهمية استراتيجية.	عرض النتائج الإيجابية التي ستعكس على الجهة من ناحية الإنتاجية والربحية وذلك عبر القيام بتحليل التكلفة والفائدة (Cost-Bene fit Analysis) على سبيل المثال.
الثقافة	إن منظومة القيم والمعايير والممارسات السائدة في الجهة لا تؤمن بمفهوم إدارة المعرفة، وتحوّل دون تطبيقه، وذلك حرصاً على احتكار المعرفة أو خوفاً من التغيير، أو لعدم معرفة الهدف والفائدة المرجوة.	• نشر الوعي حول مفهوم إدارة المعرفة والقراءة والأهداف والفوائد المرجوة من تطبيقه وذلك باستخدام أساليب كثيرة منها على سبيل المثال: ورش العمل، والنشرة الداخلية، وغيرها. • وضع برنامج متكامل للتغيير المتعلق بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، على أن يكون الموظفون وعلى رأسهم القادة مشاركين في العملية. • توفير فرص التعلم والتطوير للموظفين بحيث تزيد كفاءتهم مما يعود إيجاباً على الممارسات والعمليات الداخلية في الجهة. • وضع نظام لمكافأة وتقدير السلوكيات التي تدعم ثقافة إدارة المعرفة والقراءة، بالإضافة إلى نشر قصص النجاح.
النواحي الإدارية والتشغيلية	عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المعرفة.	• توضيح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بعملية إدارة المعرفة آخذين بعين الاعتبار حجم الجهة وطبيعتها واحتياجاتها. • إتاحة عملية نقل المعارف عند وجود العديد من الموظفين ضمن فرق عمل



## الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول دور إدارة المعرفة في بناء مجتمع معرفي

<p>المشاريع المتعددة. وضع سياسات وإجراءات واضحة وموثقة لتصنيف المعرفة وكذلك لحفظها ونشرها.</p>	<p>•عدم وجود هيكل تنظيمي مناسب لخلق ثقافة إدارة المعرفة. •عدم وجود سياسات وإجراءات واضحة وموثقة فيما يتعلق بإدارة المعرفة.</p>	
<p>الاستثمار في تأسيس وتحديث بنية تحتية متينة وآمنة لتقنية المعلومات. •التأكد من وجود نسخ احتياطية لكافة المواد المحفوظة إلكترونياً لضمان استمرارية العمل وعدم توقف الخدمات. •التأكد من إمكانية ترقية الأنظمة والبرمجيات والقدرة على ربطها بغيرها مستقبلاً. •توفير الوصول لموارد تكنولوجيا المعلومات (مثل توفير اسم مستخدم وعنوان بريد إلكتروني لكافة الموظفين، وغيرها). •تطوير كفاءة الموارد البشرية من خلال عمليات التدريب والتعلم والتطوير ذات الصلة. •في حال عدم توفر الموارد المالية، القيام بتصميم البرامج والمشاريع الخاصة بإدارة المعرفة وتنفيذها عبر الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة) مثلاً بالاعتماد على كفاءة الموظفين عوضاً عن الاستعانة بالشركات الخارجية، وغيرها).</p>	<p>محدودية القدرة التشغيلية للتكنولوجيا ويطء الأداء، والاختراقات الأمنية. •عدم وجود تكامل بين الأنظمة والبرمجيات المختلفة. •صعوبة الوصول إلى التكنولوجيا وتقنية المعلومات. •ضعف كفاءة الموارد البشرية. •عدم توفر الموارد المالية لتصميم وتنفيذ البرامج والمشاريع الخاصة بإدارة المعرفة.</p>	<p>المواد المؤسسية</p>
<p>•وضع مؤشرات أداء رئيسة تقيس الأمور المهمة التي تؤثر على مسار تنفيذ المبادرات ذات الصلة. •ربط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية للجهة لتوضيح العائد من الاستثمار في إدارة المعرفة. •وضع آلية لمراقبة مؤشرات الأداء وجدول زمني واضح للمراجعة؛ وكذلك القيام بتعديل ما يلزم منها.</p>	<p>•عدم وضع مؤشرات أداء مناسبة أو وضع مؤشرات كثيرة لا تركز على ما يجب قياسه. •عدم مراجعة ومتابعة مؤشرات الأداء في الوقت المناسب، والتأخر في تعديلها.</p>	<p>التحسين المستمر</p>

المصدر: محمد بيجطان، خالد اليحيى، إدارة المعرفة في القطاع العام لإمارة دبي الفرص والتحديات، كلية دبي للإدارة الحكومية، موجز السياسات، رقم 24، يناير 2012، ص 53، 52.

### المطلب الخامس: تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في الاتحاد الإماراتي:

إن القيام بتقييم مستوى نضج مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاتها في الجهة يعتبر من عوامل نجاح المبادرات ذات الصلة. والجدير بالذكر أنه ليس من الضروري أن عاملاتكون هذه العملية باهظة التكاليف، ولكنها يجب أن تكون منهجية. يتضمن الدليل في الملحق "أ" نموذج استبيان تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في الجهة، حيث يوفر وسيلة عملية تستطيع الجهة من خلالها تحديد مستوى نضج إدارة المعرفة لديها، مما يساعدها على تطوير استراتيجية وأولويات إدارة المعرفة خاصة بها. ومن المعايير التي يمكن الاستفادة منها في تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في الجهة والتي تناولها نموذج الاستبيان سالف الذكر.

#### الجدول رقم 8: معايير تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في القطاع الحكومي:

المعيار	التقييم
القيادة	وفي الأخير يمكن للدول التي لا تزال تعاني من أزمات في العديد من المجالات أنه بإمكانها التطلع إلى تجارب الدول في مجال التنمية المستدامة، وانتهاج السياسة نفسها من أجل إعادة إقامة تنمية شاملة في البلاد وهذا بالتنوع الاقتصادي والتوجه إلى الاقتصاد المعرفي، سياسة تعتمد على التنمية البشرية وكذلك العدالة الاجتماعية.
العمليات	يعنى هذا المعيار بمواءمة العمليات الداخلية مع رسالة الجهة بأهدافها الاستراتيجية بما يحقق التميز في الأداء
الموارد البشرية	عنى هذا المعيار بوضع و تنفيذ برامج التعلم و التدريب بهدف يشجع الجهة على تطبيق برنامج رفع كفاءة الموظفين. كما يتوجهي للموظفين الجدد، وتشكيل الفرق الداخلية، وامتلاك قاعدة بيانات للكفاءات التي يتمتع بها الموظفون
التكنولوجيا	عنى هذا المعيار بقيام الجهة بتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا فيها (مثل الإنترنت، والشبكة الداخلية، والموقع الإلكتروني) بحيث تتواءم مع استراتيجية إدارة المعرفة الخاصة به
التعلم والابتكار	عنى هذا المعيار بقيام الجهة بتعزيز قيم التعلم والابتكار، بوتيكن الموظفين، وتوفير حوافز تشجيعية للعمل على نشر المعرفة والمعلومات

المصدر: محمد بيجطان، خالد اليحيى، إدارة المعرفة في القطاع العام لإمارة دبي الفرص والتحديات، كلية دبي للإدارة الحكومية، موجز السياسات، رقم 24، يناير 2012، ص 50.

هذا ويساعد تقييم المعرفة على «معرفة ما تعرفه الجهة» و«معرفة ما يتوجب أن على الموظفين والجهات: تعرفه». ومن أهم مميزات التي تنعكس إيجابيا. 1تحديد الاحتياجات المعرفية خاصة فيما يتعلق بالعمليات الرئيسية وبتخاذ القرارات المهمة . 2على تحقيق الأهداف ونجاح التعرف على الفجوات المعرفية التي تؤثر سلباالجهة. 3تقييم جودة مصادر المعرفة والمعلومات (بما في ذلك مدى سهولة الوصول إليها، ومدى ملاءمتها لغرض الاستعمال، ومدى إمكانية إعادة استخدامها. 4التعرف على التحديات التي تعرق تدفق المعرفة ووصولها لمن يحتاجها، وتحديد الفرص التي من شأنها أن تقلل تكاليف الأنشطة ذات الصلة بالمعرفة ، تجنب ازدواجية الجهود في الوصول إلى المعارف وإنتاجها وتحديثها(مَثَلًاإن أنسب وقت للقيام بتقييم المعرفة هو قبل

الشروع بإعداد استراتيجية الجهة ومبادراتها المتعلقة بإدارة المعرفة حيث سيساعد ذلك على تحديد الأولويات، كما سيوفر قاعدة مرجعية يمكن العودة إليها لقياس التقدم المحرز

### ➤ توصيات ومقترحات لتحسين إدارة المعرفة في الهيئات الحكومية:

#### ✓ تحسين وضوح وفهم معنى إدارة المعرفة:

إحدى التحديات الرئيسية التي تواجهها الجهات الحكومية مع برامج إدارة المعرفة في دبي هو غموض معناه بالنسبة لمعظم موظفيها. وهي ظاهرة موجودة كذلك في البلدان الأخرى، لكن عاملي الوقت والاستراتيجيات الدقيقة كفيلا يحل وتخطي هذه المشكلة. علاوة على ذلك، ظهرت إدارة المعرفة في منطقة الشرق الأوسط منذ فترة وجيزة، لذلك هناك حاجة للمزيد من الوقت قبل أن يتم ترسيخ المبدأ في بيئة العمل بالشكل المطلوب. ومع الاعتراف بذلك، تحتاج المؤسسات العامة لبذل المزيد من الجهود لترسيخه، مثل تنظيم ورش العمل، وعقد الدورات التدريبية وإشراك موظفيها بشكل أكبر في وضع خطط عملية حتى يتمكنوا من فهم معنى إدارة المعرفة، ودورها الحاسم في تنمية واستدامة المؤسسات. بالإضافة إلى هدف تجنب الارتباك والشك في معنى هذا المفهوم، يجب استخدام مصطلح واحد لتعريف إدارة المعرفة، بدلا من استخدام العديد من عبارات ومصطلحات بشكل متبادل. والأهم من ذلك، تتطلب إدارة المعرفة تعزيز التفاعل والتواصل بين الموظفين داخل الوحدات التنظيمية وعلى جميع المستويات. كل ذلك يدعو إلى تجنب الميل نحو اختصار معناه بحيث يتم تعريفه تقنيا، وبشكل بسيط من خلال الاعتماد على الحلول التكنولوجية الجديدة. إن إدارة المعرفة نظام حيوي واجتماعي، ونجاحه يتوقف إلى حد كبير على مدى وجود تفاعل الموظفين، داخل أو خارج مكان العمل.

#### ✓ برامج فعالة ومؤثرة للمحافظة على المعرفة الضمنية:

من بين الهيئات الحكومية الخمسة الكبرى التي شملتها الدراسة، يبدو أن هيتان فقط (شرطة دبي ومحاكم دبي) هما اللتان تمكنتا من التعامل مع قضية المعرفة الضمنية بشكل جدي، بحيث تمكنت كل من المؤسسات من جمع هذه المعرفة باستخدام الأدوات اللازمة، وتوثيقها ومشاركتها مع الآخرين. أما الهيئات الثلاثة الأخرى فما زالت بحاجة إلى اتخاذ الخطوات اللازمة لتطبيق الإجراءات التي تضمن جمع المعرفة بالشكل الصحيح والمطلوب بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة. تعد برامج إدارة المعرفة مصممة أساسا لحماية المعرفة الضمنية وضمان عدم خسارتها، وبقيائها داخل المؤسسة حتى بعد رحيل الموظفين. بناء عليه، ينبغي للمؤسسات في دبي فهم أهميه خلق الأدوات المطلوبة لمشاركة المعرفة.

✓ أولويات تطبيق نظم إدارة معرفة فعالة:

قامت كل من محاكم دبي، وشرطة دبي، بتطبيق نظم فعالة لإدارة المعرفة بحيث نجحت كل من المؤسساتين بالتالي من جمع المعرفة الضمنية والظاهرة على حد سواء. ولكن مازالت بعض الهيئات كهيئة كهرباء ومياه دبي، وهيئة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، هيئة الطرق والمواصلات وهيئات أخرى تحتاج الى تحديد أولويات تنفيذ هذه العمليات لتطبيق برامج إدارة المعرفة الخاصة بها بشكل ناجح. ولاشك أن التواصل الفعال بين الأفراد سيحسن بشكل كبير من فرص نجاح برامج إدارة المعرفة.

### خلاصة الفصل الثاني:

اكتسبت المعرفة في المجتمعات كافة وفي مجال منظمات الأعمال أهمية واضحة في نجاح تلك المجتمعات وفي إسهامها بتحولها الى المجتمع المعرفي .وكذلك الحال بالنسبة للمجتمع الإماراتي، إن الاستفادة من المعرفة يتطلب جهوداً كبيرة ويحتاج إلى فعل الإدارة الذي حول المعرفة من مكنوناتها ومجاهيلها الى واقع ظاهر ومعلوم ذو منفعة ، إذ أن المعرفة اغلبها ضمني وتتوافر في أذهان وعقول الأفراد وتعتمد على حدسهم وخبرتهم ومهارتهم وقدراتهم التفكيرية ، وبالتالي تعد قضية توافر إدارة فاعلة للمعرفة تعمل على استثمارها وإدارتها بالشكل الصحيح قضية حتمية لا بد منها ، إذا ما أريد بناء مجتمع المعرفة وتحقيق التنمية البشرية المستدامة .وقد ازدادت أهمية إدارة المعرفة وبشكل غير مسبوق في السنوات الأخيرة واكتسبت اعترافاً متزايداً في الإمارات كممارسة عملية وآليات تنفيذ كونها تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وقد ركز اغلب الباحثين على أنها عملية وثقافة تنظيمية تهتم بعمليات تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها.

# الخاتمة العامة

تلعب إدارة المعرفة وتحسين الأداء أهمية بالغة في نجاح وتطوير المنظمات من خلال تحقيق معظم أهدافها التي تسعى إلى الوصول إليها، لذلك تم التطرق في هذه الدراسة إلى إدارة المعرفة وتحسين الأداء، وإبراز العلاقة بينهما من خلال الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الأداء.

تعد إدارة المعرفة الموجود الجوهرية غير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح منظمات الأعمال، التي أدت إلى تحول بيئة الأعمال في تلك المنظمات من اقتصاد قائم على الأشياء إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها، فحتمية إدارة المعرفة في المنظمات تتجلى في الخصائص التي تتمتع بها والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وإن اليد الرئيسية لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة لمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفعالية، من خلال تخطيط المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة. كما تم تسليط الضوء على موضوع الأداء الذي حظي باهتمام كبير من طرف العديد من المفكرين نظرا لأهميته البالغة في تحقيق أداء المنظمات، حيث تسعى جميع هذه المنظمات إلى أن يكون أدائها متميز عن باقي المنظمات الأخرى ولأجل تحقيق ذلك في تقوم بعملية تقييم لو من أجل تحسين من خلال معرفة أهم الانحرافات وتصحيحها ولتحقيق ذلك تعتبر إدارة المعرفة أهم سبيل لموصول إلى هذا الهدف.

فإدارة المعرفة كونها ممارسة إدارية تهدف إلى تكيف المنظمة مع محيطها، لها دور كبير في تحسين أداء المنظمة من خلال كونها مصدر رئيسي لخلق الإبداع والابتكار، إلى جانب ذلك فإنها تساهم أيضا في تطوير المنتجات من خلال تقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات القائمة مما يحقق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، كما أنها تؤثر وبشكل واضح على تطوير وتحسين العمليات.

ويمكن القول أن توافر إدارة فاعلة للمعرفة يعني إمكانية تحقيق الآتي:

- تنمية وتطوير رأس المال البشري
- إدارة وبناء قواعد متينة للنظم المعلوماتية.
- تطوير معارف وتقنيات جديدة.
- إدارة التعاضد أو التشابك بأشكاله المختلفة الشراكة بالمعرفة، استرداد المعرفة، مشروعات البحث والتطوير.

## أولاً : النتائج

من خلال الدراسة النظرية لمبحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- المعرفة حقل قديم ومتجدد، وبرز الاهتمام به منذ آلاف السنين، واليوم تنظر إليها المنظمة الحديثة على أنها أساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار وأساساً لمحكمة الإدارية؛
- جوهر إدارة المعرفة هي تنمية القدرات الإنسانية والأصول المعرفية الأخرى لبناء منظمات المعرفة؛
- تساهم إدارة المعرفة في تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)؛
- تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح المادية والبشرية.
- تظهر آثار تطبيق مدخل إدارة المعرفة في المنظمات، من خلال ما تطرحه مثلاً في السوق من منتجات جديدة، أو ما تقدمه من خدمات لزيائنها، وفي النظم والتكنولوجيا، وإجراءات سير العمل.
- يعتبر تقييم الأداء نشاط مستمر يبدأ مع قيام المنظمة ويسير باستمراريتها.
- هناك عدة عوامل تؤثر في أداء المنظمة هذه العوامل منها ما هو تحت سيطرة المنظمة (العوامل الداخلية) و منها ما هو خارج سيطرتها (العوامل خارجية)
- تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المنظمة من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، تطوير المنتجات إضافة إلى تحسين العمليات.

## ثانياً : الاقتراحات والتوصيات

يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات كما يلي:

- ✓ ضرورة الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة و إعطائه أهمية كبيرة.
- ✓ يجب على المنظمات الاهتمام بمصلحة البحث والتطوير، لما تلعبه من دور كبير في تحقيق الأهداف وخلق ميزة تنافسية لمنظمة، وكذلك تقليل التكاليف... إلخ.
- ✓ استغلال طاقات الموظفين و قدراتهم المعرفية و تنميتها، وتشجيع كل الأفراد على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.
- ✓ التركيز على عمال المستوى التنفيذي أكثر في إبداء أفكارهم و إبداعهم المتعمقة بتطوير المنتجات، لأنهم الأقرب لميدان الإنتاج.
- ✓ محاولة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة أو إدارة المعلومات، تقوم بتجميع المعارف و توظيفها في ميدان العمل.
- ✓ مشاركة المنظمة في اللقاءات الخارجية المؤتمرات التي تجرى حول المعرفة.



- ✓ تهيئة بيئة معرفية ملائمة.
- ✓ تنظيم اجتماعات ولقاءات بين المنظمة والموظفين لتبادل الأفكار و المعارف.

### ثالثا : آفاق البحث

لإثراء هذا الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تكون جسرا رابطا بين موضوع هذ البحث ومواضيع أخرى يمكن ذكرها فيما يلي:

- ✓ دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع.
- ✓ دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ تأثير إدارة المعرفة على استراتيجيات المؤسسة.



## قائمة المراجع والمصادر

الكتب:

1. أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009 .
2. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة-الممارسات والمفاهيم-دار الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
3. أحمد عمي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة اتجاهات تطويره، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
4. أنطونيوس كرم:العرب أمام تحديات التكنولوجيا،عالم المعرفة،المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، نوفمبر1982.
5. بسام محمد المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع الأردن، الطبعة الأولى 2012 .
6. ثريا عبد الرحيم الخزرجي وشرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة- الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية-دار الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011 .
7. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010 .
8. حسن حريم، إدارة المنظمات منظور كلي،دار الحامد للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
9. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2008
10. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة المعرفة- التحديات والتقنيات و الحلول، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010 .
11. ربحي مصطفى عميان، ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008 .
12. عبد الرحمن روميلي: حالة الإدارة في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والطباعة، دون طبعة، الجزائر 1973.
13. علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981 .
14. عبد الحافظ محمد سلامة، خدمات المعلومات وتنمية المقتنيات المكتبية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1991 .
15. عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
16. علي غربي وآخرون:تنمية الموارد البشرية،دار الفجر للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى،القاهرة، 2007

17. عبد الرزاق امقران، في سوسيولوجيا المجتمع- دراسات في علم الاجتماع، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2009 .
18. علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة - إدارة المعرفة الزبون-، دار الصفاء لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009 .
19. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى ادارة المعرفة، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، عمان، 2009
20. عمر أحمد اليمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ( دون سنة النشر ) .
21. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1 ، 2010
22. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل لمنشر الطبعة الأولى، عمان، 2013.
23. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار الكتاب العالمي، الطبعة الأولى، عمان، 2007 .
24. ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013 .
25. محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الإتصال الجماهيري، شركة دار الإشعاع للطباعة، القاهرة، مصر، 1990 .
26. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، دون طبعة، الجزائر، 2006 .
27. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008
28. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
29. نوال عبد المنعم بيومي، التجربة الماليزية ،وفق مبادئ التمويل والاقتصاد الإسلام، القاهرة، دار الشروق الدولية، 2011

الرسائل العلمية

1. أميرة هاتف حدادي الجنابي، اثر إدارة المعرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2005/2006
2. إيمان قحموش، دور إدارة المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011/2012
3. بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، 2012
4. بلقاسم مرعي، آليات إدارة التعددية الاثنية و دورها في بناء الدولة " دراسة في النموذج الماليزي ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة -قسم العلوم السياسية، . 2015 .
5. داهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخص إدارة المعرفة و المعارف، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2011/2010
6. زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله الطشكندي، إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة عربية السعودية 2009/2008 . ،
7. علي قوق ، إدارة الأقاليم المستفادة عربيا حالة ماليزيا ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة قاصدي مباح ورقلة،كلية العلوم السياسية 2010-2011
8. نضال محمد الزطمة ،إدارة المعرفة و أثرها على تمي ا ز لأداء؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010/2011 ،
9. إشكالية النهضة في الجزائر " دراسة مقارنة لتجربة النهضة بين ماليزيا و الجزائر " " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية قسم الدراسات الدولية، تخصص الدراسات الاسوية.

المجلات:

1. إسرائ كازم الحسيني، تعدد القوميات في ماليزيا و دورها في تطور نظامها السياسي و استقراره،مجلة واسط، العدد 13 : ، افريل 2013
2. إسماعيل حمادي مجبل ( 2018 ) استراتيجيات تنوع مصادر الدخل" تجربة دولة الإمارات نموذجا" مجلة دنانير ع14
3. النمطاوي، عنتر عبد الرازق 2015 استراتيجيات في ظل المتغيرات العالمية الجديدة ، مجلة البحوث الإدارية ، السنة الثالثة والعشرون، العدد 01

4. احمد علي، مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق المجلد 28 ، العدد الأول، دمشق سوريا، 2012
5. إسرائ كازم الحسيني، تعدد القوميات في ماليزيا و دورها في تطور نظامها السياسي و استقراره، مجلة واسط، العدد 13 : ، افريل 2013
6. عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وثقافتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، العدد الأول، ص 409
7. فريد كورتل: الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، العدد 11 ، ماي 2007
8. محمد عبد الله بونس ( 2014 ) النموذج الإماراتي : فلسفة وأبعاد و مؤشرات تجربة التنمية في دول الإمارات العربية المتحدة .مجلة اتجاهات الأحداث .م 1 ع 05
9. مجموعة مؤلفين ،مجلة الوعي ،محمد مهاتير والمعجزة الماليزية، مجلة شهرية ، جويلية - أوت 2013 ، العدد 05

#### الملتقيات والمداخلات:

1. احمد طرطار، اثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 14 - 13 ديسمبر 2011، ص 6
2. احمد، جميل حمودي، "النموذج الماليزي"، حوار المتمدن ، عدد 2709 ، 2009، ص 7
3. بوريب خديجة ( 2012 ) النموذج التنموي الماليزي : المنطلقات، الواقع، والتحديات المستقبلية، مداخلة أقيمت في الملتقى الدولي حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، بجامعة 8 ماي 1945 ، يومي 04 / 03 ديسمبر 2012
4. بوريب خديجة ، النموذج التنموي الماليزي المنطلقات الواقع و التحديات المستقبلية ، ورقة بحثية قدمت للملتقى الدولي حول مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الاسلامي بجامعة قالة يومي 04/03 ديسمبر 2012 ص 274.
5. عبد الرزاق، حلبي، التجربة الماليزية الإنسانية، القاهرة : عين الشمس ، 2008 ،
6. كمال ضلوش، رشيد كياس، دراسات وتجارب دولية لقضاء علي الفقر والبطالة قراءة سوسيولوجية اقتصادية لتجربة الماليزية للقضاء علي الفقر والبطالة ،ملتقى دولي حوا إستراتيجية الحوكمة للقضاء علي البطالة وتحقيق التنمية ،جامعة مسيلة، 15 نوفمبر 2011

#### المواقع الالكترونية:

1. وفاء لطفي، السياسات التنموية في ماليزيا ، نقلا عن [www.alarabi.org](http://www.alarabi.org)