

## مفهوم إدارة المعرفة في بناء المؤسسات الحكومية وتطويرها\*

محمد مسامح محمد

باحث وأخصائي معلومات

جهاز حماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية

[mibrarian2012@gmail.com](mailto:mibrarian2012@gmail.com)

### المستخلص

تناولت الدراسة التعرف على ماهية إدارة المعرفة باعتبارها عنصرًا أساسيًا وحيويًا في بناء المؤسسات وتطويرها، والارتقاء بفاعليتها وتحسين أدائها، وتسعى الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية إدارة المعرفة في تزويد الإدارة بالمعلومات الكافية لدعم اتخاذ القرار وتحقيق المزايا التنافسية والتنسيق بين العمليات وتنظيم الإجراءات داخل المؤسسة مما يعمل على تحقيق أهدافها، كما تم تناول عمليات إدارة المعرفة وأهم عناصر نجاح تطبيقها، مع التعريف بدورها في تحقيق بناء المؤسسات وبخاصة الحكومية وتطوير الأداء الوظيفي بها وتحقيق جودة وتحسين المنتجات والخدمات، كما قامت الدراسة باستعراض أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي من توافر ثقافة تنظيمية مدركة لمفهوم إدارة المعرفة ومشجعة على تطبيقها وقيادة تنظيمية داعمة وقوى بشرية متميزة ومدربة لتطبيقها، وتقنيات وبيئة تكنولوجية متطورة، كما قامت الدراسة برصد أهم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. كما أوضحت الدراسة أهم أنواع المعرفة في المؤسسات الحكومية واستعراض المفاهيم الأخرى ذات الصلة بإدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: تعد إدارة المعرفة أداة واساليب إدارية ناضجة لرفع كفاءة أداء المؤسسات والأجهزة الحكومية، كما تعمل على تقليل التكلفة وتحسين الجودة في عدة مجالات مثل: تطوير السياسات الحكومية، وإنفاذ الأنظمة والقوانين، وإدارة الكوارث والأزمات والخدمات الصحية والتنمية الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة - المؤسسات الحكومية - القطاع العام - الكفاءة المؤسسية - بناء وتطوير المؤسسات.

\* بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه لرسالة بعنوان " مفهوم إدارة المعرفة في بناء المؤسسات الحكومية وتطويرها " إشراف أ.د. أسامة أحمد جمال القلش بقسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات شعبة المعلومات، أ.د./ شريف كامل محمود شاهين أستاذ المكتبات والمعلومات، جامعة القاهرة

## (0) تمهيد:

تلعب إدارة المعرفة دورًا مهمًا؛ في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات، وتبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة وإنشاء ميزة تنافسية وتحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية وجعل المؤسسة أكثر مرونة؛ فنجاح أي مؤسسة يُقْتَرِنُ بقدرتها على استثمار المعرفة وتطويرها، وإنشاء معارف جديدة لتوظيفها في الابتكار لأساليب تُلبّي الاحتياجات وتحقق الأهداف (محمد، 2019 ص 10)، وفي ظل التحديات الكبيرة التي تواجه الحكومات بمختلف الدول، والمتمثلة في ضرورة تحسين الخدمات المقدمة وخفض تكاليفها وتعزيز الشفافية والمساءلة ومشاركة المواطنين، وبالتالي رفع مستوى الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية وتطوير العمليات الداخلية والخارجية بصفة عامة، تأتي "إدارة المعرفة التنظيمية" Organizational Knowledge Management في مقدمة الإصلاحات التي تسعى غالبية الدول إلى إدخالها على أجهزتها الحكومية (فهييم، 2016).

## (1) مصطلحات الدراسة:

## 1/1 المعرفة knowledge :

المعرفة هي المعلومات التي تم فهمها وتقييمها من خلال مختلف الخبرات بالإضافة إلى فهم الشخص لموضوع ما. وهي إما البيانات أو المعلومات التي تمت معالجتها وتنظيمها بحيث تعكس لمن يستقبلها الفهم والخبرات والعلم المتراكم لحل مشكلة ما أو ممارسة نشاط معين. (Reitz, 2014)، فالمعرفة بصفة عامة هي المعلومات التي تقيم وتنظم في العقل لاستخدامها فيما بعد لأهداف معينة، وهي بذلك خلاصة تجميع وتقويم وتنظيم المعلومات بشكل مفيد في ضوء الخبرة حول موضوع معين أو شيء معين (عبد الهادي، 2015، ص 229).

## 2/1 إدارة المعرفة knowledge Management :

عرفها معجم Harrod للمكتبيين بأنها عملية جمع المعلومات والبيانات وتنظيمها واختزانها واستغلالها، تلك التي في حوزة المنظمة، وخاصة المعلومات المعروفة للأفراد (المعرفة الضمنية)، وأيضاً المستودع العام للمعلومات والبيانات المعروفة (المعرفة الصريحة). وتعتمد العملية على الاختزان والإتاحة الإلكترونية. وتُعنى إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية وتنمية المعلومات وإنشاء أو خلق المعرفة (نقلًا عن عبد الهادي، 2015، ص 231).

ويعرفها حديثاً معجم مصطلحات جارتنر لتكنولوجيا المعلومات بأنها "هي عمليات وإجراءات تضيف الطابع الرسمي على إدارة واستخدام الأصول الفكرية (المعرفية) للمؤسسة، وتعمل إدارة المعرفة على تعزيز طرق وأساليب تعاونية متكاملة لإنشاء الأصول المعرفية وجمعها وتنظيمها وإتاحتها والاستفادة منها، بما في ذلك المعرفة الضمنية غير المكتسبة للأشخاص" (Gartner Glossary, 2022).

وتمثل إدارة المعرفة استراتيجية العمل المثلى المنهجية والمدرسة لاختيار واستخلاص واختزان وتنظيم المعلومات الضرورية لأعمال المؤسسات والتواصل بها بطريقة تُحسِّن أداء الموظفين، وتزيد القدرة التنافسية للمؤسسات (محمد، 2016، ص 14).

### 3/1 رأس المال البشري Human Capital :

يتم من خلاله توفير احتياجات المنظمة من اليد العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، ويتضمن المعارف والمهارات والخبرات والقدرات الابتكارية والإبداعية لدى بعض العاملين بالمؤسسة. ويعتبر مورد استراتيجي ومصدر للمعلومات والمهارات والخبرات والابتكارات ومن الضرورة استثمار طاقاته الفكرية وقدراته الإبداعية وتوظيفها لإيجاد أثر إيجابي للمنظمة ورفع الانتاجية (هزايمة، 2022، ص 6).

### 4/1 رأس المال الفكري (الذهني) Intellectual Capital :

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) رأس المال الفكري (IC) بأنه القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكل) ورأس المال البشري.

ويعرفه Ulrich بأنه مجموعة المهارات المتوافرة في المنظمة، التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية، من خلال تلبية متطلبات واحتياجات العملاء والفرصة التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات (جوهرى، 2022، ص 118).

### 5/1 الأصول المعرفية Knowledge Assets :

يعرفها معجم مصطلحات جارتنر لتكنولوجيا المعلومات بأنها " المعرفة ذات الصلة بالنشاط التجاري للمؤسسة ووظائفه، بما في ذلك المعرفة المكتسبة (أو المجمعة) والضمنية للموظفين أو العملاء أو الشركاء التجاريين"، كما يمكن تعريفها بأنها "البيانات والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات ذات الهيكل التنظيمي الدقيق و البيانات والمعلومات الأخرى المخزنة

في شكل نصي وفي قواعد بيانات أقل هيكلًا مثل: الرسائل والبريد الإلكتروني ومحتوى سير العمل وجداول البيانات، وتشمل المعلومات الموجودة في المستندات الرقمية والورقية، كما يمكن أن تشمل المحتوى المدفوع أو المحتوى المتاح بدون مقابل من خلال الإنترنت أو المصادر الأخرى" (Gartner Glossary, 2022).

## 6/1 اقتصاد المعرفة Knowledge Economy

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الاقتصاد المبني على المعرفة بأنه: الاقتصاد الذي يعتبر فيه إنتاج وتوزيع واستخدام المعرفة المحرك الأساسي لعملية النمو وخلق الثروة وفرص التوظيف عبر كافة الصناعات. ويتسم الاقتصاد المبني على المعرفة بعدد من الخصائص المميزة التي تغير من الأسلوب الذي تؤدي فيه المشروعات أعمالها وكذلك الطريقة التي تستجيب بها السياسات الحكومية. ففي الاقتصاد المبني على المعرفة تكون كافة الصناعات، بما في ذلك القطاعات الأولية مثل الزراعة كثيفة الاستخدام لعنصر المعرفة. ويُقصد بكونها كثيفة المعرفة هو أن نسبة جوهرية، أو لا بأس بها من تكلفة الإنتاج الكلية، توجه نحو التطوير والتنمية. (نقلًا عن عليان، ٢٠١٤، ص 123).

### 2) مشكلة وأهمية الدراسة:

تسعى أغلب المؤسسات الحكومية لإدارة معرفتها وتنظيمها، كما تحرص على استخدامها والإفادة منها في عمليات بناء المؤسسة وتطويرها، ولكن تفتقر هذه المؤسسات والقائمين على إدارتها إلى المعلومات والخبرات اللازمة لإدارة المعرفة بشكل جيد وكيفية استخدامها وتطبيقها في مختلف عملياتها لتحقيق أهداف المؤسسة التي ترتبط بالارتقاء بمستوى الأداء، وتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها، وتبرز أهمية الدراسة من خلال تقديم المعلومات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية، وإظهار عائد إدارة المعرفة ونتائجها على المؤسسة في تحقيق أهدافها التي ترتبط بالارتقاء بمستوى الأداء وتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها.

### 3) أهداف الدراسة:

1. توضيح مفهوم إدارة المعرفة والمفاهيم ذات الصلة بها.
2. التعرف على عمليات إدارة المعرفة ومراحل تطبيقها.

3. تحديد أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية ورصد أهم المعوقات التي تواجه تطبيقاتها.

4. تحديد متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية.

#### 4) تساؤلات الدراسة:

في ضوء الأهداف السابقة تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما المقصود بإدارة المعرفة؟ وما أهم مميزاتها وأبرز ملامحها الوظيفية؟
2. ما دور إدارة المعرفة في تحقيق بناء المؤسسات وتطويرها؟
3. ما معوقات تطبيق إدارة المعرفة؟
4. ما أهم العناصر التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تطبيق إدارة المعرفة والاستفادة منها في تطوير العمل والمؤسسات؟
5. ما الدور والأثر الإيجابي لإدارة المعرفة وتطبيقاتها وعلاقاتها بالارتقاء بمستوى الأداء وتطوير منتجات وخدمات المؤسسات والأجهزة الحكومية؟

#### 5) مجال الدراسة:

يتناول المجال الموضوعي للدراسة إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية، من حيث مفهومها والمفاهيم الأخرى المرتبطة بها، وأهميتها ودورها في بناء المؤسسات وتطويرها، وعمليتها ومراحل تطبيقها، كما يتناول المجال الموضوعي عناصر نجاح ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية مع رصد أهم التحديات التي تعوق تطبيقها، وذلك منذ بدايات القرن الحادي والعشرين مع بداية الإنتاج الفكري المتخصص في إدارة المعرفة وحتى عام 2024. واعتمدت الدراسة على مصادر المعلومات في كلا الشكلين الورقي والإلكتروني، بجميع أنواعها؛ سواء كانت كتب، مقالات، رسائل جامعية، فصول من كتب، دون التقيد بحدود جغرافية.

#### 6) منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظواهر والمفاهيم والتطبيقات المرتبطة بإدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية.

## 7) الدراسات السابقة:

أولاً: إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بشكل عام.

هدف الباحثون (Melati, Janissek-Muniz, & Marques, 2021) في دراستهم الي إلقاء الضوء على أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية ودراسة إلى أي مدي يتم فهم وتطبيق عمليات إدارة المعرفة والذكاء الاصطناعي في المؤسسات والإدارة الحكومية، وتسعى الدراسة إلى تحليل كيفية تطبيق المدراء للذكاء الاصطناعي وإدارة المعرفة بهدف تحسين جودة صناعة القرارات. تعتمد الدراسة على المقابلة كأداة من أدوات جمع البيانات فقد أجريت مقابلات مع سبعة عشر مديراً في جنوب البرازيل، كما تعتمد على تطبيق التحليل المقارن النوعي باستخدام مجموعات عشوائية من عينات الدراسة، وتوصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد على أهمية البيانات والمعلومات وإدارة المعرفة الفعالة لجودة صنع القرار للمدراء العاميين، وأن غياب جودة صنع القرار يرتبط ارتباطاً مباشراً بغياب أو قلة استخدام إدارة المعرفة وعناصر الذكاء في الإدارة الحكومية، وأنه يجب على المؤسسات أن لا تكتفي فقط بتحليل الظروف واقتراح طرق وأساليب تعمل على تحسين الجودة في صنع القرار من قبل المدراء العاميين، بل عليها أن تشارك وتسعى إلى تطبيق إدارة المعرفة والذكاء في الإدارة العامة.

قدم (عبد الله، 2017) نموذجاً مقترحاً لتطبيق إدارة المعرفة في زيادة كفاءة الأداء الحكومي في مصر، وبيان دور إدارة المعرفة في زيادة كفاءة الأداء الحكومي في مصر من خلال دراسة الحالة بالتطبيق على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين البنية التحتية لإدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها، وتؤكد الدراسة على أنه تسعى العديد من الحكومات إلى تحسين الأداء الحكومي، وباتت تأخذ بمداخل وتوجهات مختلفة لتطوير أجهزتها الحكومية، وفي هذا السياق، وضعت عديد من السياسات الحكومية التي تهدف إلى إعداد القطاع الحكومي لأن يكون أكثر فاعلية في ظل مجتمع المعرفة، وهذا يتضمن تحديث القطاع الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة والحكومة الإلكترونية، وتقدم الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق إدارة المعرفة يستلزم توافر عوامل البنية التحتية اللازمة للتطبيق متمثلة في: (الثقافة التنظيمية، والقيادة، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، وأن عوامل البنية التحتية لإدارة المعرفة تفسر التغير في زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية حيث توجد علاقة ارتباطية قوية بين إدارة المعرفة وزيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية.

وهدف دراسة ( Malafe,& Baei, 2017 ) إلى الكشف عن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ومكوناتها وإدارة المعرفة وذلك من خلال دراسة مجموعة من المؤسسات في الحكومة الإيرانية (مقاطعة Mazandaran) وأظهرت النتائج وجود علاقة مهمة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة المعرفة وعملياتها. وأن هناك علاقة مهمة بين مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تشمل الأتمتة والمعالجة والتخزين والأعلام والاتصال وإدارة المعرفة، وكذلك أكدت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة المعرفة بين فئات الرجال والنساء.

سعت دراسة (الغنيم والوحيد ٢٠١٣) إلى التعرف على واقع استخدام عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على واقع مستوى الأداء من وجهة نظرهم، والتعرف على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير مستوى الأداء، والتعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محوري الدراسة، تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية وتنبثق أهمية الدراسة من تناولها موضوعاً حيوياً وجدياً هو إدارة المعرفة في مؤسسة حكومية؛ حيث يتميز هذا الموضوع بمحدودية الدراسات والبحوث التي تناولت عمليات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء الذي يمثل الهدف الذي تسعى إليه كافة المنظمات. كما قدمت الدراسة نتائج وتوصيات تساعد على اتخاذ إجراءات وتدابير لاستخدام عمليات إدارة المعرفة مما ينعكس بشكل إيجابي على تطوير مستوى الأداء، ومساعدة العاملين في إكسابهم المهارات والمعارف وصقل خبراتهم، بما يمكنهم من تنفيذ مهامهم بكفاءة وبأقل جهد وفي أقصر وقت، ومساعدتهم في حل المشاكل وبالتالي ينعكس ذلك على الخدمات التي تقدم للمستفيدين.

ثانياً: إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بقطاع الرعاية الصحية.

تناول (الغضوري، 2020) الأهمية النسبية لإدارة المعرفة والأهمية النسبية للأداء المؤسسي في وزارة الصحة في الكويت، ويحاول الكشف عن أثر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في الكويت، ويعتمد في دراسته على إعداد استبانة كأداة للدراسة تقوم بجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددهم (250) مديراً ومساعداً ورئيس قسم يعملون في وزارة الصحة في الكويت، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المعرفة في وزارة الصحة في الكويت جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء بعد اكتشاف

المعرفة في المرتبة الأولى، يليه بعد تطبيق المعرفة، ويليه بعد امتلاك المعرفة، ويليه أخيراً بعد توزيع المعرفة وبمتوسط حسابي بلغ (3.72) وبأهمية نسبية مرتفعة، وأن الأهمية النسبية لأبعاد الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في الكويت جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء بعد التعليم والنمو في المرتبة الأولى، يليه بعد العمليات الداخلية، ويليه بعد الأداء المالي، وأن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بوزارة الصحة في الكويت. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تعزيز وتطبيق أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الكويتية لما لها من أهمية في تحسين وتعزيز الأداء المؤسسي، وضرورة العمل على تعديل الأساليب المتبعة في الممارسات الإدارية بما ينسجم مع متطلبات وأبعاد إدارة المعرفة، وضرورة مواكبة وزارة الصحة في الكويت للتطور التكنولوجي بما يتناسب وطبيعة عملها مما يسهم في تطبيق إدارة المعرفة.

### ثالثاً: إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بقطاع التعليم.

قدم الباحثون (Susanty, Yuningsih & Anggadwita, 2019) دراسة حالة تتناول مجموعة من مراكز الأبحاث والتدريب في الحكومة الإندونيسية، وتسعى الدراسة إلي بيان العلاقة والتأثير لتطبيق إدارة المعرفة على مستوى الأداء أو الابتكار في مركز الأبحاث والتدريب في الأجهزة والمؤسسات الحكومية، ويركز الباحثون على دور العمليات الإدارية القائمة على الدراسة والمنهجية المرتبطة بإدارة المعرفة في المؤسسات أي تطبيقات إدارة المعرفة بغرض تحسين أداء الابتكار من خلال الإدارة الاستباقية لأصول المعرفة. وتتبع الدراسة المنهج المسحي من خلال جمع مجموعة من البيانات لأربعة مجالات مختلفة من مراكز الأبحاث والتدريب للأجهزة الحكومية في إندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أنشطة تكنولوجيا المعلومات والعمليات الإدارية مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بأداء الابتكار، وهذا يعني أن التطبيق الجيد للمعلومات والتكنولوجيا سيعمل على زيادة الابتكار والارتقاء بمستوى الأداء. كما تؤكد الدراسة على أنه عند السعي إلى تطوير الأداء والابتكار، يجب ألا تركز مراكز الأبحاث والتدريب اهتمامها على تقديم المقابل المادي والتعويضات للعاملين لأن ذلك سيؤدي فقط إلى زيادة التكاليف بدلاً من الارتقاء بمستوى الأداء والابتكار نفسه.

بينما أكد الباحثون (Daud, Zainol, & Mansor, 2014) على دور وأهمية إدارة المعرفة وعمليتها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، مشاركة المعرفة) في تحقيق الابتكار

التنظيمي، وتهدف هذه الدراسة إلى التأكيد على أن رأس المال البشري بأبعاده ( القدرات، المعرفة الجديدة، المهارات، الخبرات، تحفيز العمل ) هو عنصرًا أساسيًا لنجاح الابتكار التنظيمي. اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من خلال المقابلات والاستبيان. وأظهرت نتائج الدراسة عوامل رأس المال البشري نحو الابتكار التنظيمي وتأثيرات إدارة المعرفة تجاه الابتكار التنظيمي، وكيف يمكن الربط بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة والابتكار التنظيمي. وقد أوضحت النتائج وجود علاقات سببية بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة نحو الابتكار التنظيمي. وتشير البيانات التي تم جمعها إلى أن عمداء الكليات في الجامعات الماليزية يعتبرون رأس المال البشري وإدارة المعرفة أمران حيويان في إدارة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف وزيادة الابتكار ومن أجل بقاء المنظمة واستمرارها، وتوصى الدراسة بضرورة استفادة الإدارة العليا من تطبيقات إدارة المعرفة وذلك للمساعدة في تحسين المنتجات والابتكار من خلال توفير التدريب الجيد المستمر لرأس المال البشري.

#### رابعاً: إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بقطاع الاتصالات.

أكد (فهم، 2016) أنه على الرغم من الفوائد الكثيرة التي يمكن جنمها من وراء إدارة المعرفة التنظيمية، إلا أن العديد من المنظمات العامة لم تتمكن بعد من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تطبيقها بالمقارنة بالمنظمات الخاصة. وتوسى الدراسة إلى التركيز على مدى أهمية تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي باعتبارها أداة إصلاحية فعالة، وذلك من خلال إلقاء الضوء على المفاهيم والعناصر المختلفة لإدارة المعرفة، إضافة إلى تناول الجوانب والأبعاد المتعددة للحكومة الإلكترونية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة على وجه التحديد، وتقوم الدراسة برصد إحدى حالات التطبيق على واحدة من مؤسسات القطاع الحكومي المصري والمتمثلة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصرية، وتقدم الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها أنه توجد علاقة غير مباشرة طردية ومتوسطة بين العمليات الأربعة لإدارة المعرفة مجتمعة وكفاءة تطبيق الحكومة الإلكترونية، ويجب اعتبار إدارة المعرفة بمثابة جزء محوري وحجر الأساس في مشروعات الحكومة الإلكترونية. إذ يعد برنامج الحكومة الإلكترونية بصفة عامة تجسيداً عملياً لإدارة المعرفة. فالحكومة الإلكترونية ما هي إلا استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعامل مع المعرفة المتوافرة لدى منظمات القطاع الحكومي.

### خامساً: إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بقطاع النقل والمواصلات.

قدم ( ابو ارييحة، 2014) دراسة حالة لإدارة ترخيص السواقين والمركبات بالأردن تتناول الأثر الاستراتيجي لإدارة المعرفة على جودة خدمات الحكومة الالكترونية وتهدف الدراسة إلى معرفة الأثر الاستراتيجي لإدارة المعرفة على جودة الخدمات الالكترونية التي تقدمها إدارة ترخيص السواقين و المركبات في الأردن في الفترة الزمنية من 2005 الي 2014 ، والتعرف على نوعية الخدمات الالكترونية ودور ادارة المعرفة في تحسين جودة خدمات الحكومة الالكترونية التي تقدمها ادارة ترخيص السواقين والمركبات وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها، ان تطبيق مفهوم إدارة المعرفة يؤدي إلى تجنب الأخطاء البشرية وأن الربط الإلكتروني ساعد الدولة في تنفيذ استراتيجيتها الخدمية بشكل دقيق، وأن هنالك دلالة إحصائية إيجابية لاكتساب وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة في تحسين جودة خدمات الحكومة الإلكترونية. مع التوصيات بضرورة تنمية العلاقة بين استراتيجية إدارة المعرفة وجودة خدمات الحكومة الإلكترونية في إدارة تراخيص السواقين والمركبات في الأردن وضرورة الاهتمام بالتدريب والتحسين والاستمرارية.

### 8 مفاهيم أساسية حول موضوع إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية:

ويتم في هذا القسم مناقشة المصطلحات الخاصة بموضوع إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية، وهي كالتالي:

#### 1/5 المعرفة:

المعرفة هي "المعلومات التي تم فهمها وتقييمها من خلال مختلف الخبرات بالإضافة إلى فهم الشخص لموضوع ما. وهي إما البيانات أو المعلومات التي تمت معالجتها وتنظيمها بحيث تعكس لمن يستقبلها الفهم والخبرات والعلم المتراكم لحل مشكلة ما أو لممارسة نشاط معين"، ويعد هذا المفهوم لمصطلح المعرفة الأكثر شيوعاً واستخدماً في مجال المكتبات والمعلومات كما ورد في قاموس المكتبات والمعلومات على الإنترنت (ODLIS, 2014) (Reitz).

والمعرفة كما أوضح أستاذ علم المكتبات والمعلومات (عبد الهادي، 2015، ص 229) هي المعلومات التي تقيم وتنظم في العقل لاستخدامها فيما بعد لأهداف معينة، وهي بذلك خلاصة تجميع وتقويم وتنظيم المعلومات بشكل مفيد في ضوء الخبرة حول موضوع معين أو شيء معين.

ويأتي مفهوم ومصطلح المعرفة في إطار مجال إدارة المؤسسات وسياق بيئة العمل متوافقًا مع مفهومها في مجال علم المعلومات والمكتبات، فيعرفها (عليان، 2009، ص 7) بأنها "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة"، ويعرفها (محمد، 2019، ص 26) بأنها "تلك المعلومات المنظمة التي يكتسبها الأفراد من الخبرات والمهارات والتجارب من خلال التعلم المستمر، والتي يستخدمها الأفراد والمؤسسات لأداء أعمالهم بكفاءة".

ومما سبق يمكننا القول بأن استخدام مصطلح ومفهوم المعرفة في المجالات المختلفة يعتمد على أن المعلومات المنظمة المبنية على الخبرات والتجارب السابقة لدى العاملين والمؤسسات تشكل المعارف المتراكمة التي يستفاد منها في تحقيق أي نشاط مؤسسي حكومي أو غير حكومي.

#### 2/5 أنواع المعرفة:

بالرغم من حقيقة أن المعرفة ليس لها شكل محدد ومفهوم واضح، ولا يمكن وضعها كلها في إطار واحد، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين ليقدموا تقسيمات كثيرة ومتعددة للمعرفة اعتمدت في تعدادها على الاختلاف في الأساس الذي تستند إليه، سواء أكان ذلك من حيث شكلها أو صفتها أو طبيعتها، أو تخص الأفراد أو المؤسسة، لذا تم إدراج التقسيمات الآتية:

#### أولاً: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة:

يقسم نوناكا وتاكوشي المعرفة إلى عنصرين أساسيين، هما المعرفة الضمنية أو الخفية Tacit knowledge، والمعرفة الظاهرة أو المقننة Explicit knowledge.

#### أ- المعرفة الضمنية:

وهي معرفة مرتبطة بالشخص، وتتمثل فيما يملك من مفاهيم، قيم، أنماط تفكير، حدس، قدرات فكرية أسرار المهنة، إلخ. وهي محفوظة في ذاكرة الفرد، ولكنها غير موثقة ولا مقننة، ويصعب بالتالي نقلها وتحويلها للآخر، وتتسم هذه المعارف بطبيعتها غير الملموسة Intangible، فمن أهم الأسباب التي تقف عائقاً في وجه نقل وتوثيق هذه المعلوف عدم استعداد أو رغبة العاملين في اطلاع غيرهم على معارفهم انطلاقاً من مبدأ التنافس فيما بينهم ووجود إجراءات داخل التنظيم تعيق التعاون بين الأفراد وعدم معرفة الجهات المختل لحاجة الجهات الأخرى للمعلومات الموجودة، ... إلخ.

## ب- المعرفة الصريحة:

وهي المعارف التي تم تجميعها وتنظيمها والتي يسهل بالتالي نقلها لإعادة استخدامها، وهي تتشكل من البيانات والمعلومات المتاحة في المؤسسة على شكل سجلات ووثائق وسياسات وقواعد وإجراءات العمل الموثقة المتاحة للأفراد داخل المنظمة ويمكن الاطلاع عليها والاستفادة منها بشكل فردي أو جماعي. (هدلة، & حساب، 2022، ص 103).

ويرى (Talisayon, 2013) أنه يمكن التفريق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة كالتالي:

1- المعرفة الصريحة: يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام ويمكن اتاحتها ومشاركتها بسهولة. وتأتي في أشكال مختلفة مثل الوثائق والكتب والأدلة والإجراءات والإرشادات

والقواعد واللوائح والصور وبراءات الاختراع وقواعد البيانات وما إلى ذلك.

2- اما المعرفة الضمنية: فهي على النقيض من ذلك، فتوجد في أذهان الموظفين (مثل

المهارات والخبرة والتخصص والأفكار، وما إلى ذلك)، وخبرات التعامل مع العملاء أو

الموردون. وما إلى ذلك، فمن الصعب توثيق المعرفة الضمنية واتاحتها ومشاركتها مع

الآخرين.

ومن أجل مشاركة أو نقل المعرفة الضمنية، يجب أن تتحول الي معرفة صريحة في شكل ما

يمكن توصيلها بسهولة إلى الآخرين، ويتم ذلك من خلال التدوين أو التفاعل الاجتماعي.

ومن الضروري، في هذه المرحلة، أن نفهم الفرق بين "المعرفة" و"المعلومات"، فعندما يرغب

أصحاب المعرفة في مشاركة معارفهم الضمنية أو نقلها إلى الآخرين، فإنهم يفعلون ذلك أولاً عن

طريق جعل جزء من معارفهم الضمنية "صريحاً" (عبر المحادثات أو الكتب أو البريد الإلكتروني

أو العروض التقديمية وما إلى ذلك)، والتي يمكن مشاركتها بسهولة مع الآخرين. فالمعرفة

الصريحة هي مجرد معلومات للمتلقين حتى يقرروا بأنفسهم استيعابها كمعرفة ضمنية خاصة

بهم. أي أن المعرفة الصريحة مجرد معلومات إذا لم يستوعبها المتلقون من خلال عملية التعلم.

لذلك فان الفرق بين الاثنين: المعرفة داخلية للبشر، في حين أن المعلومات خارجية.

أ- في عملية التدفق المعرفي الذي أسهمت تقنيات الاتصالات والمعلومات في عملية

الوصول إليه، ويمكن الحصول على هذه المعرفة من خلال عمليات التفاعل

الاجتماعي بين الأفراد العاملين سواء أكان ذلك أثناء تلبية احتياجاتهم في مواقع

العمل، أو في مناسبات الحياة الاجتماعية.

ب- المعرفة الذاتية: ويقصد بها المعرفة التي يكونها الفرد بجهده الخاص اعتمادا على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية، وخبراته ومهاراته المختلفة، وتتمثل كذلك فيما يكونه الفرد من دوافع ورغبات وأهداف واتجاهات وقرارات واختيارات وغير ذلك من منتجات عقله في ظل ظروف البيئة المحيطة.

### ثالثا: المعرفة التنظيمية:

يقصد بالمعرفة التنظيمية بأنها كافة أشكال المعرفة المتاحة لدى المنظمة والناجمة من تفاعل أفرادها أثناء مباشرتهم للأعمال والمهام المكلفين بها وحتى أثناء تعاملهم مع البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، ويقصد بالمنظمة هنا، المكان التي تتشكل فيه المعرفة التنظيمية نتيجة التجارب السابقة والخبرات والتوجهات والبيانات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية، والتي تعمل على توجيه وتنظم أنشطة الأفراد العاملين داخل المنظمة (الشريدة، & الخوالدة، 2023، ص 14).

### عملية تحويل المعرفة:

وفق نموذج SECI الذي أعده الباحثين نوناكا وتاكيوتش في دراستهما عام 1995 عن نجاح الشركات اليابانية في إنشاء المعرفة ودعمها للابتكار، والذي تم من خلال هذه النموذج شرح كيفية إنشاء المعرفة وتعزيزها وتنميتها من خلال الأنماط الأربعة لتحويل المعرفة، كما سيتم توضيحها من خلال النقاط التالية والشكل رقم (2-1):

#### 1- Socialization (tacit to tacit) التفاعلية الاجتماعية (الضمني إلى الضمني):

هو نقل مباشر للمعرفة الضمنية من شخص إلى شخص من خلال التفاعل الاجتماعي وتبادل الخبرات، وبالتالي خلق معرفة ضمنية جديدة (على سبيل المثال: تبادل الأفكار أثناء المحادثات بجانب مبرد المياه).

#### 2- Externalization (tacit to explicit) التعبير (الضمني إلى الصريح): هي عملية

تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة (على سبيل المثال: كتابة مقال أو تقديم عرض تقديمي باستخدام تجربة شخص ما).

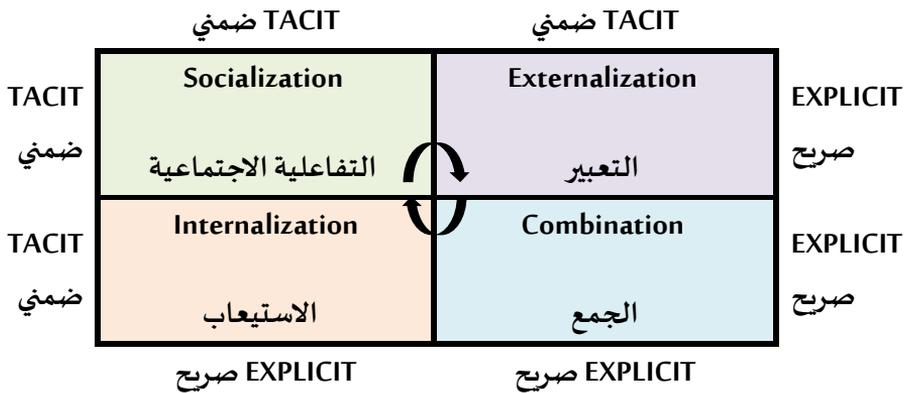
#### 3- Combination (explicit to explicit) الجمع (الصريح الي الصريح): وهي عملية

جمع مجموعات مختلفة من المعرفة الصريحة لإنشاء معرفة جديدة (على سبيل

المثال: التدريب الرسمي في المدارس، واستخدام المعلومات من مواقع الويب المختلفة لصياغة ورقة فنية).

4- **Internalization (explicit to tacit)** الاستيعاب (الصريح إلى الضمني): هي عملية استيعاب المعرفة الصريحة للآخرين وإضافتها إلى المعرفة الضمنية للفرد، والتي هي في الواقع عملية التعلم أو التعلّم من خلال الفعل (على سبيل المثال: ممارسة تقنية سرد القصص بعد قراءة كتاب إدارة المعرفة، وفهم كيفية تشغيل الآلة بعد قراءة دليل التعليمات).

SECI Model - Modes of Knowledge Conversion)



شكل (1-2) نموذج SECI – نماذج تحويل المعرفة (Talisayon, 2013, p 69)

وتعد إدارة عملية تحويل المعرفة أو نقل المعرفة هي أحد أهم أهداف إدارة المعرفة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، فهي أهم عوامل التحديث المستمر وتعظيم المعرفة الضمنية والصريحة. وقد يتضمن هذا إنشاء إدارات تنظيمية داعمة وبيئة عمل جماعية تعاونية، وتوفير تكنولوجيا معلومات داعمة للعمل الجماعي، ونقل المعرفة.

وتتضمن إدارة المعرفة تحسين المعرفة الضمنية والصريحة، والتي تعتبر الآن أصول معرفية تنظيمية رئيسية. حيث يشار إلى المعرفة الضمنية باسم "أصول المعرفة البشرية" لأنها توجد في أذهان الناس سواء كأفراد أو فرق أو شبكات أو مجتمعات أو منظمات. يمكن أن تكون المعرفة الصريحة، التي يمكن تدوينها في أشكال مختلفة مثل المستندات ووصف العملية والسياسات

والبرامج وبرامج التدريب وما إلى ذلك، أيضاً أصلاً معرفياً، يشار إليه باسم "أصل المعرفة الهيكلية" (Talisayon, 2013, p 68,69).

ومما سبق نستنتج أن المعرفة هي مفهوم شامل لكل المعلومات والمعارف سواء الموجودة في شكلها المادي المتاح بالمؤسسة من وثائق ومستودعات ونظم معلومات، والأخرى غير ملموسة المرتبطة بالأشخاص والموجودة في الذاكرة البشرية وتتمثل فيما يملكونه من المفاهيم والأفكار والقيم والخبرات وأسرار المهنة... الخ، ولتحقيق إدارة المعرفة الفاعلة الناجحة يجب التعامل معها بمنظور واسع وشامل لكل هذه الأنواع ومراعي الجوانب والسمات المختلفة للأشكال التي تتواجد عليها المعرفة.

### 3/5 رأس المال الفكري (الذهني) Intellectual Capital:

وهو رأس المال الأشمل من رأس المال البشري إذا يشتمل على رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري، وذلك وفق لما ورد في تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لرأس المال الفكري (IC) بأنه القيمة الاقتصادية لفتنتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلية) ورأس المال البشري. (جوهرى، 2022، ص 118).

ويتكون رأس المال الفكري (الذهني) للمنظمة من أصولها المعرفية، التي تتألف من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية لدى المؤسسة. وتعد من أهم تحديات إدارة المعرفة في المؤسسات هو تعرض المعرفة الضمنية الدائم للفقدان بسبب تقاعد موظفيها أو رحيلهم بحثاً عن فرص عمل أفضل، وهو ما يمكن التغلب عليه من خلال تطبيق نظم إدارة المعرفة ومشاركتها (Husain, & Ermine, 2021, p 178).

### 4/5 إدارة المعرفة Knowledge Management:

يعد مفهوم إدارة المعرفة من أبرز وأهم الموضوعات التي يشترك في دراستها علماء التكنولوجيا، والاقتصاد والإدارة؛ نظراً لما يضيفه هذا الموضوع من قيمة من خلال المزج بين عناصر المعرفة بهدف إحداث تغيير نوعي في مجالات المعرفة والاقتصاد والإدارة وتقنيات المعلومات ومنظومات الأعمال والمال والأعمال الإلكترونية. ويمكن التركيز على أهم وأبرز التعريفات لإدارة المعرفة على النحو التالي:

ورد في معجم Harrod للمكتبيين تعريف لإدارة المعرفة بأنها عملية جمع المعلومات والبيانات وتنظيمها واختزانها واستغلالها، تلك التي في حوزة المنظمة، وخاصة المعلومات

المعروفة للأفراد (المعرفة الضمنية Tacit knowledge)، وأيضاً المستودع العام للمعلومات والبيانات المعروفة (المعرفة الصريحة Explicit knowledge) وتعتمد هذه العملية على حفظ المعرفة وإتاحتها إلكترونياً. وتُعد إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية وتنمية المعلومات وإنشاء أو خلق المعرفة، كما قدم C. W. Choo تعريفاً لإدارة المعرفة بأنها آلية لبناء الذاكرة المؤسسية من أجل مشاركة المعرفة وإدارتها بشكل أفضل عبر الأقسام المختلفة للمؤسسات (نقلاً عن عبد الهادي، 2019، ص 231).

حديثاً عرفها معجم مصطلحات جارتنر لتكنولوجيا المعلومات بأنها "هي عمليات وإجراءات تضفي الطابع الرسمي على إدارة واستخدام الأصول الفكرية (المعرفية) للمؤسسة، وتعمل إدارة المعرفة على تعزيز طرق واساليب تعاونية متكاملة لإنشاء الأصول المعرفية وجمعها وتنظيمها وإتاحتها والاستفادة منها، بما في ذلك المعرفة الضمنية غير المكتسبة للأشخاص" (Gartner Glossary, 2022).

أما كل من (Husain, & Ermine, 2021, p13) فيقدمانها في كتابهما عن إدارة المعرفة وتطبيقاتها بأنها هي العملية التي يمكن من خلالها خلق المعرفة المؤسسية وتقديمها في شكل ذو قيمة مضافة وإتاحتها لأولئك الذين يحتاجون إليها داخل المؤسسة لإنشاء منتجات أو خدمات عالية الجودة، ويؤكدان على أن اكتساب المعرفة يتم من خلال تجارب وخبرات الموظفين في المؤسسة ولا تشكل التجارب المسجلة المتجسدة في شكل وثيقة (المعرفة الصريحة) سوى نسبة صغيرة (حوالي 30%) من المجموع، في حين يظل الجزء المتبقي راسخاً في أذهان الموظفين أو الخبراء (المعرفة الضمنية)، وتعمل إدارة المعارف على تعزيز العمليات المعرفية المختلفة التي تتضمن اكتساب المعرفة وإنشائها وتعبئتها وتطبيقها وإعادة استخدامها، كما توفر أيضاً منصة تعاونية لتبادل المعرفة تهدف إلى تعزيز التعلم والأداء في المنظمة.

ومما سبق يمكننا القول بأن إدارة المعرفة هي إدارة وتنسيق عمليات جمع وتنظيم وتحليل واستخدام المعلومات والمعرفة وتوفير أساليب وتقنيات لإتاحتها وتداولها مما يسمح بالاستفادة منها وإعادة استخدامها وخلق معارف جديدة تساهم في دعم اتخاذ القرارات المناسبة وتطوير العمل في المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية.

## 5/5 أهمية إدارة المعرفة.

تكمن أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف، والعمل على زيادة الإيرادات.
2. تعد عملية منظمة متكاملة لتنسيق أنشطة المؤسسة في اتجاه تحقيق أهدافها.
3. تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
4. تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها، وتطويرها، والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
5. توفر عمليات فاعلة تساعد المؤسسات على استثمار رأسمالها الفكري؛ من خلال الوصول السهل إلى المعرفة، وانتقاء المعارف وتنظيمها واطاحتها للجميع مما يزيد من تجنب تكرار الأعمال والأنشطة وتوفير الوقت والجهد.
6. تعمل على تحفيز المؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية؛ لتوليد معرفة جيدة، ومواجهة التغيرات غير المستقرة.
7. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر إسهامها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
8. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى. وتدعم تطوير الذاكرة المؤسسية.
9. تسهم بشكل كبير في رفع مستوى أداء مؤسسات الأعمال، وتحقيق أهدافها المرغوبة؛ إذ من خلالها تستطيع إدارات تلك المؤسسات التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها؛ ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف.
10. تعمل على دعم العلاقات بين العاملين وزيادة الحماس والالتزام الوظيفي أو المهني.
11. توفر استراتيجيات وعمليات منهجية ومنظمة تعمل على تنمية المعارف والاستفادة منها مما يزيد من قدرات حل المشكلات والتطوير (محمد، 2019، ص34).

ويمكن للباحث تناول أهمية إدارة المعرفة وإجمالها في النقاط التالية:

1. تزويد الإدارة بالمعلومات الكافية لدعم اتخاذ القرار وتحقيق المزايا التنافسية.
2. التنسيق بين العمليات وتنظيم الإجراءات داخل المؤسسة مما يعمل على تحقيق أهدافها.
3. تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها ومشاركتها وتقييمها.
4. زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية والتحسين والتطوير المستمر لها، بالإضافة إلى خفض التكاليف من خلال تقليل الإجراءات وتبسيط العمليات.
5. توفر الأدوات والوسائل التي تساعد على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان الأفراد وهي تشمل وسائل التعلم والتدريب المختلفة مثل عقد الندوات وورش العمل سواء كان متلقيا أو معدا وحضور الاجتماعات والمشاركة في شبكات العمل والشبكات الاجتماعية واستغلال هذه المعارف في تحقيق أهداف المؤسسة.
6. تعمل على تشجيع القدرات الإبداعية والابتكارية وتحفيز الأفراد على مشاركة المعرفة مع غيرهم.

#### 6/5 متطلبات/عوامل تطبيق إدارة المعرفة:

يتناول (Wong, 2005) أحد أساتذة وعلماء الهندسة في دراسته عن عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، متطلبات إدارة المعرفة ويعرفها بأنها المتطلبات والإجراءات الضرورية لتهيئة بيئة المؤسسة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، لتكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ومن ثم يمكن تخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها، ويمكن تسميتها بعوامل ومتطلبات النجاح الحاسمة والتي تم استخلاصها من عدة دراسات وأبحاث على شركات رائدة في مجال إدارة المعرفة.

ولإدارة المعرفة عوامل تميزها عن غيرها من الإدارات حيث تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا وتطلق الأدبيات عدة مسميات على عوامل إدارة المعرفة مثل متطلبات إدارة المعرفة وعناصر إدارة المعرفة. تم تفصيلها إلى 12 عامل، وهي:

1- القيادة الإدارية والدعم.

2- الثقافة التنظيمية.

- 3- تقنية المعلومات.
  - 4- استراتيجية إدارة المعرفة.
  - 5- قياس الأداء.
  - 6- البنية التحتية للمنظمة.
  - 7- العمليات والنشاطات.
  - 8- المكافأة والحوافز.
  - 9- التخلص من القيود التي تعيق إدارة المعرفة.
  - 10- التدريب والتعليم
  - 11- إدارة الموارد البشرية.
  - 12- التحليل المقارن (آل جابر، والسريحي، 2022، ص 91).
- وتؤكد دراسة (طه، 2016، ص 332) على أن من أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة هي الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، فإن العوامل الأساسية لنجاح إدارة المعرفة بنسبة 10% إلى نظم وتكنولوجيا المعلومات و 90% إلى الأفراد والثقافة، وأن العبارة التي تقول بأن أفضل موارد المنظمة هي مواردها البشرية هي عبارة صحيحة يؤكدتها التطبيق العملي وقد ظهر ذلك في العديد من الدراسات التي تناولت الموضوع، حيث رصدت أثنى عشر عاملاً تساعد على تحقيق النجاح عند تطبيق إدارة المعرفة تم التوصل إلى تلك العوامل بعد دراسة ومراجعة ومقارنة وتقييم ل (٧٨) مشروعاً، ودراسة حالة، طبقت نظام إدارة المعرفة بحسب دراسة Jcnex عام 2007. وفيما يلي عرضاً لتلك العوامل مرتبة حسب درجة تكرارها في الدراسات النظرية والمشاريع التطبيقية:

1. تحديد المستخدمين والمصادر والعمليات، ووضع استراتيجية الحفظ والتخزين للمعرفة، وتحديد وسائل الاتصال وإتاحة المعرفة ومشاركتها.
2. دافعية والتزام المستخدمين، ويشمل ذلك الحوافز والتدريب المقدم لهم.
3. توافر بنية تقنية تحتية من مستودعات الحفظ، وأجهزة الحاسب الآلي والبرامج وشبكات المعلومات، وتوافر الخبراء في أنظمة إدارة المعرفة.
4. ثقافة تنظيمية، وبناء تنظيمي يدعم التعلم والمشاركة في المعرفة واستخدامها.
5. بناء معرفي واضح ومعروف وسهل الفهم والاستخدام على مستوى التنظيم ككل.

6. دعم الإدارة العليا ويتضمن ذلك توفير الموارد اللازمة والقيادة الفاعلة للنظام وتوفير التدريب.
  7. أن تتصف المنظمة بكونها منظمة متعلمة.
  8. وجود اهداف واضحة لنظام إدارة المعرفة.
  9. وجود مقاييس أو معايير لتقييم أثر استخدام نظام إدارة المعرفة والتحقق من أن المعرفة التي تم اكتسابها وإيجادها هي المعرفة الصحيحة المطلوبة لتحسين الأداء التنظيمي.
  10. إن وظائف البحث والاسترجاع والتصور التي يقوم بها نظام إدارة المعرفة تدعم سهولة الحصول على المعرفة واستخدامها.
  11. التنظيم والتنسيق بين العمليات المختلفة بحيث تتكامل عمليات اكتساب المعرفة واستخدامها.
  12. وجود نظام لحماية وأمن المعرفة.
- وفيما يلي نستعرض أهم المفاهيم الاساسية المتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة:  
أولاً: الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والسائدة بين العاملين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.

ثانياً: القيادة التنظيمية:

تعتبر الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير، ولا بد من تبني الإدارة العليا لعمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة. ولتطبيق إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمطا قياديا غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أفضل وأقصى استفادة ممكنة، لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين، بحيث تكون قدوة لهم، وتتصف بالقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة، والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات والمرونة والتفاعلية.

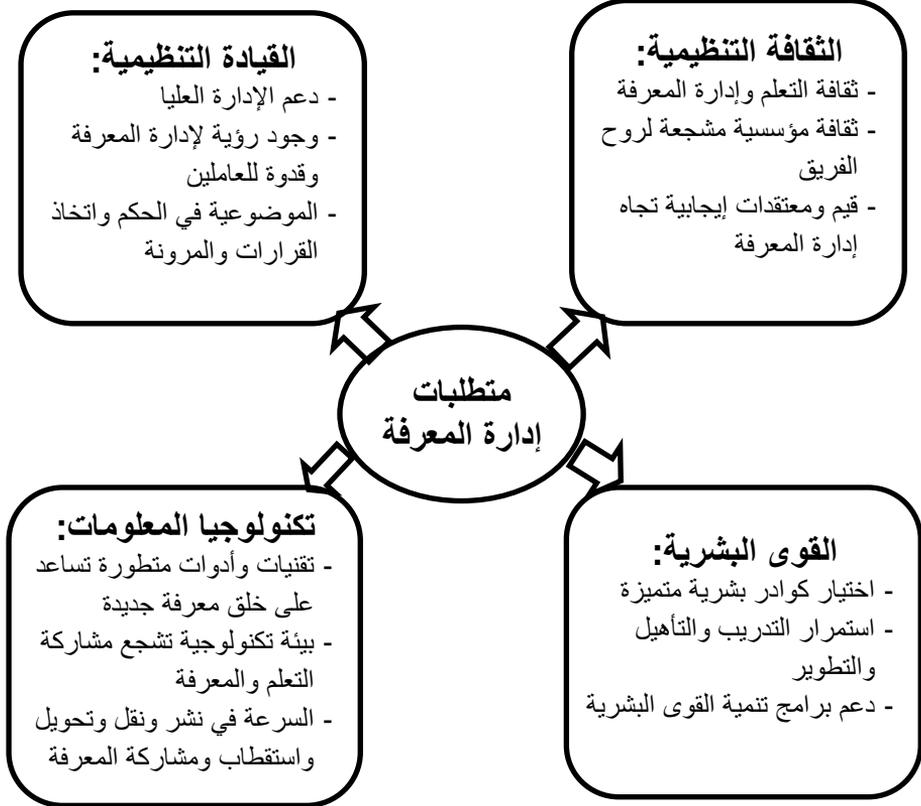
### ثالثاً: القوى البشرية (الموارد البشرية):

يقصد بالقوى البشرية أنها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بجميع أعمال المنظمة، ويعتبر أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع. إذ يعتبر كل عامل من العاملين في المنظمة عنصر نجاح أو فشل للمنظمة، حيث إن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح إنما هي المنظمات التي تخلق وتبني كادراً بشرياً متميزاً وماهراً ومتخصصاً من خلال استمرار التدريب والتأهيل والتطوير، ويشير (المطيران، 2007) أحد الأساتذة والباحثين العرب في إدارة المعرفة في دراسته عن إدارة نظم المعرفة إلى التأكيد على أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال زيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى العاملين لرفع مستوى الأداء وكفاءته، حيث يعتبر التعلم أحد أدوات تنمية القوى البشرية القادرة على الابتكار والإبداع والتأثير. وتساعد برامج تنمية القوى البشرية بشكل كبير في تشكيل الوعي الصحيح بإدارة المعرفة وأهميتها مما يسهل من تطبيق عمليات وأنظمة إدارة المعرفة بالمؤسسات.

### رابعاً: تكنولوجيا المعلومات:

تلعب التكنولوجيا الحديثة دوراً مهماً في تحسين أداء المؤسسات، وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب مما يعمل على تعزيز ودعم اتخاذ القرارات، حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة المؤسسة على خلق معرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة وكذلك توفر التكنولوجيا أدوات عديدة ومتطورة تساهم بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة، وتحقيق السرعة في نشر ونقل وتحويل واستقطاب ومشاركة المعرفة، ومن هذه الأدوات الإنترنت وقواعد البيانات والبرامج والأجهزة الإلكترونية الحديثة ( القرشي، & الزهراني، 2016).

ويمكن التعبير عن المفاهيم الأساسية لمتطلبات إدارة المعرفة من خلال الشكل التالي:



شكل (2-2) متطلبات إدارة المعرفة إعداد الباحث

ويمكن للباحث إجمال متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في العناصر التالية:

- 1- توافر هيكل إداري تنظيمي مرن وبيئة عمل تنظيمية داعمة للمشاركة بالمعرفة والخبرات.
- 2- توافر الموارد البشرية المدربة اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.
- 3- توافر البنية التحتية والتكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.
- 4- توافر ثقافة ايجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتشاركها.
- 5- التزام إدارة المؤسسات بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة.
- 6- وجود أهداف واضحة واستراتيجية لإدارة المعرفة.

- 7- توافر ودعم أنشطة وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب وتخزين واسترجاع وتوزيع واستخدام)
- 8- توافر حوافز تنظيمية لتشجيع الأفراد على المشاركة والتطبيق لإدارة المعرفة.
- 9- توافر التعلم والتدريب المناسب لاكتساب المهارات الخاصة بإدارة المعرفة.
- 10- توافر مقاييس ومعايير لتقييم نتائج وأثر استخدام إدارة المعرفة.

#### 7/5 معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

يؤكد (Coakes, 2003) في كتابه على أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل، وتتمثل هذه المعوقات في سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة وعدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة والإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ودورها وأهميتها والافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المؤسسي والافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة والافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء (نقلاً عن طه، 2016، ص 334).

ويمكن تقسيم معوقات تطبيق إدارة المعرفة إلى ثلاث عناصر أساسية كما رصدتها (طه، 2016، ص 334) من خلال دارستها في ثلاث مجموعات، كما يلي:

أولاً: معوقات تتعلق بالوعي تجاه ثقافة إدارة المعرفة، وتشمل:

- نقص الوقت الكافي لإدارة المعرفة لدي العاملين بالمؤسسة.
  - نقص الوعي بمفهوم وقيمة وأهمية إدارة المعرفة.
  - عدم تخصيص وقت أو وظيفة محددة لمباشرة ومتابعة إدارة المعرفة بالمؤسسة.
- ثانياً: معوقات تتعلق بدعم وتأييد المؤسسة لإدارة المعرفة، وتشمل:
- قلة الدعم المالي والمعنوي والالتزام من قبل الإدارة العليا.
  - الافتقار إلى المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة.
  - نقص التمويل المشاريع إدارة المعرفة.
  - عدم وجود نظام للحوافز والمكافآت للمشاركة في المعرفة
  - عدم القدرة على قياس الفوائد المالية نتيجة تطبيق إدارة المعرفة.

ثالثاً: معوقات تتعلق بالبناء الإداري والتنظيمي للمؤسسة، وتشمل:

- الافتقار إلى التعليم والتدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى التكامل بين أنشطة المؤسسة المرتبطة بإدارة المعرفة.
- الاتصال غير الفعال وغير الكف بين العاملين والذي يؤدي إلى ضعف اكتساب المعرفة وتشاركها.

#### 8/5 مراحل إدارة المعرفة:

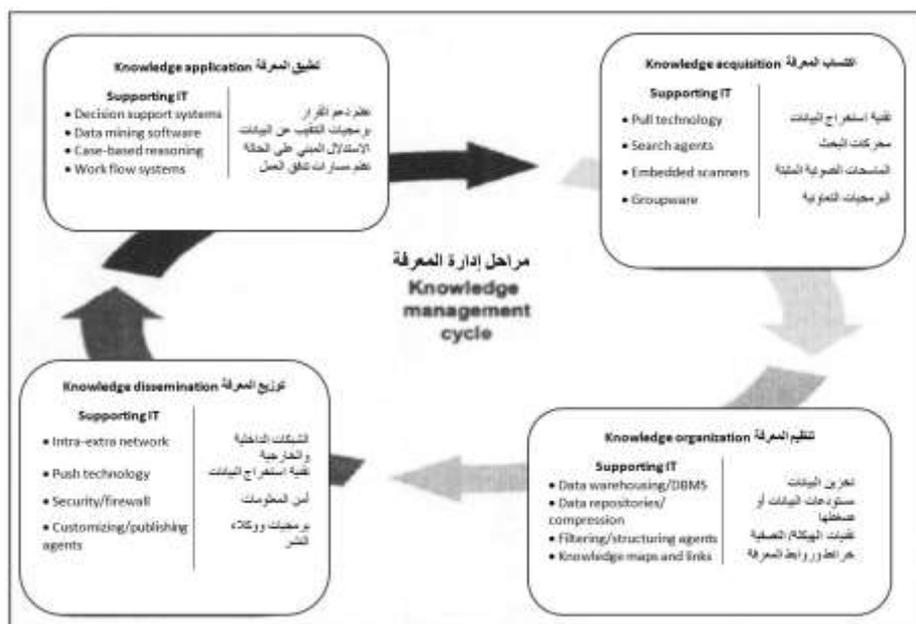
تعددت النماذج التي قدمها الباحثون لوصف وترتيب عناصر وعمليات إدارة المعرفة، كما قدم العديد من الباحثين نماذج وصفية لمكونات ومراحل حياة المعرفة ورغم اختلاف مسميات عمليات ومكونات إدارة المعرفة وتباين ترتيب مراحلها من دراسة لأخرى إلا أن مراحل إدارة المعرفة تدور في أغلبها حول أربع مراحل أساسية كما عبر عنها (Mendoza, 2017, p24)، فيرى أنه من المهم ضمن نظام إدارة المعرفة فهم دورة المعرفة، ويمكن تعديل دورة المعرفة بسهولة لتصبح دورة إدارة المعرفة، وهذه الدورة تعمل على استمرار إدارة المعرفة بنفس الطريقة التي يستمر بها مجتمع البحث والتطوير والاكتشاف والإبداع المستمرين. وأشار Mendoza إلى تصنيف دالكير عام 2005 وتقسيم مراحل إدارة المعرفة إلى ثلاث مراحل رئيسية لدورة إدارة المعرفة:

- (1) التقاط المعرفة وإنشاءها
- (2) مشاركة المعرفة ونشرها
- (3) اكتساب المعرفة وتطبيقها.

ونتيجة لأهمية تكنولوجيا المعلومات والدور الحيوي الذي تلعبه في مراحل إدارة المعرفة وعملياتها من خلال تقديم أدوات وتقنيات عديدة ومتطورة تساهم بشكل كبير في تطبيق إدارة المعرفة وأنظمتها، وتحقيق السرعة في نشر ونقل وتحويل واستقطاب ومشاركة المعرفة، ويقدم أحد الباحثين في مجال الهندسة والإدارة باريك عام 2001 في دراسته عن اطار عمل إدارة المعرفة، تقسيماً رباعي لمراحل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات الداعمة المستخدمة في كل مرحلة، فهو يقسم إدارة المعرفة الي اربع مراحل أساسية مع توضيح تكنولوجيا المعلومات من برمجيات وتقنيات وأجهزة مستخدمة في كل مرحلة أو مكون من مكونات إدارة المعرفة ونظمتها.

وفي كلتا الحالتين، تكون دورات إدارة المعارف عمليات مستمرة تتوسع بمرور الوقت مع اكتساب المزيد من المعرفة وإنشائها.

وقد عبر (Mendoza, 2017, p.24) عن مراحل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات الداعمة من خلال الشكل التالي:



شكل (2-3) مراحل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات الداعمة

ويتبين من الشكل (2-2) ارتكاز المراحل الأساسية لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات الداعمة The KM cycle and supporting information technology: على أربعة مراحل أساسية ومجموعة من تكنولوجيا المعلومات المستخدم والداعمة لكل مرحلة، نتناولها فيما يلي:

### 1- اكتساب المعرفة Knowledge acquisition:

وفي هذه المرحلة يتم تحديد المعرفة الهامة ذات الصلة بنشاط المؤسسة من خلال تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية على النحو المحدد في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. والخطوة التالية هي إيجاد طرق للوصول إلى المعرفة أو استخراجها. وتعد تطبيقات البحث والبرمجيات الجماعية وأنظمة وأجهزة التصوير وسائل ممتازة للحصول على المعرفة الضمنية والصريحة في هذه المرحلة.

### 2- تنظيم المعرفة Knowledge organization:

تتضمن هذه المرحلة عمليات تحسين وتنظيم وتخزين المعرفة المكتسبة، وتعد خرائط المعرفة والأساليب الببليومترية مفيدة في هيكلية المعرفة ورصدها إلكترونياً، ويمكن استخدام هندسة المعرفة والخرائط لجمع الخبرة والمعرفة لعلماء ومهندسين ومصممي البحث والتطوير.

### 3- نشر المعرفة Knowledge dissemination:

وفي هذه المرحلة يتم تحديد من يجب أن يحصل على المعرفة وكيف يجب أن يحصل عليها، فيجب تخصيص المعرفة وتوزيعها لتلبية احتياجات المستخدمين في المؤسسة. وينبغي استخدام منهج التخصيص القائم على المعرفة ومنهج التصنيف القائم على المعلومات لنشر المعرفة الضمنية والصريحة.

### 4- تطبيق المعرفة Knowledge application:

أثناء مرحلة التطبيق، يقوم المستخدمون بالتقدم والتعلم من المعرفة التي تم اكتسابها والحصول عليها. وتعتمد القدرة على التعلم والاستفادة من المعرفة على التطور والتحليل النقدي للمعلومات والمعرفة. وتكون في هذه المرحلة النماذج التحليلية مفيدة جداً في تطبيق المعرفة ذات الصلة في محاولة لتقليل مخاطر الاستخدام غير الصحيح للمعرفة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن إعادة المعرفة المستغلة إلى الدورة لتنمية وتوسيع المعرفة في مجال اهتمام معين. ويميل الباحث إلى تقسيم مراحل تطبيق إدارة المعرفة إلى أربعة عمليات كما في دراسة باريك عام 2001 نقلاً عن (Mendoza, 2017, p24)، وذلك لشمول التقسيم والتغطية الوافية لجميع المراحل التي تمر بها إدارة المعرفة كما تم توضيح ذلك في شكل بسيط غير معقد ويعكس الجانب التكنولوجي والتقني المستخدم اللازم لدعم كل مرحلة على حدى، وهذه

التقسيم للمراحل يؤكد على أن دورة إدارة المعرفة هي مراحل مستمرة تتوسع بمرور الوقت مع اكتساب المزيد من المعرفة ونموها.

#### 9/5 عمليات إدارة المعرفة:

ويقصد بها كل عمليات الحصول على المعرفة وتطوير المعرفة، وتخزين المعرفة ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتعمل هذه العمليات بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها، وهي: (نصر الله، & أبو عمرة، 2018، ص 136، ص 137).

أ- **تشخيص المعرفة:** تُسهم عملية التشخيص في تحديد فجوة المعرفة أو جودة المعرفة الموجودة داخل المؤسسات ومن خلالها تستطيع المؤسسات الوصول إلى حلول مناسبة لأي مشكلة يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، وعملية التشخيص مهمة في اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات، لأن النجاح في تطبيق إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

ب- **اكتساب المعرفة:** وهي الحصول على المعرفة والمهارات والعلاقات من المصادر الداخلية والخارجية المتنوعة، وتتمثل المصادر الداخلية بالمعرفة الضمنية ويتم الحصول عليها بالتعاون ومن خلال التعلم، أو من المعارف الخارجية للمؤسسة وكذلك من خلال استقطاب العاملين الجدد والتعاون مع المؤسسات الأخرى والمشاركة في ورش العمل والمؤتمرات والندوات، إضافة لقواعد البيانات والمعلومات والمعرفة المخزنة فيما تشمل المصادر الخارجية التغذية الراجعة من المستخدمين للخدمة والمؤسسات الشريكة إضافة لاستقطاب المتميزين من المواقع الخارجية مثل الجامعات والمراكز الاستشارية ومؤسسات البحث والتطوير العلمي.

ت- **توليد المعرفة:** وهو يعني إبداع المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية ومستمرة، كما تحقق للمؤسسة التفوق والإنجاز وتحقيق مكانة علمية عالية في مجالات مختلفة مثل: ممارسة الاستراتيجية والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات العاملين لديها ومساعدة الإدارة

في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وتحتاج عملية توليد المعرفة لدعم مالي وإداري للعناصر البشرية العاملة لتصل المؤسسات للمستوى العالمي.

ث- تخزين المعرفة: تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية وتعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع ومكان التخزين، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها العاملون الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. لذلك يعتبر تخزين المعرفة والاحتفاظ بها أمراً مهماً وخاصة للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل.

ج- توزيع المعرفة: ما لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كافي فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وإذا كان توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية عملية سهلة، فإن توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم هو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.

ح- تطبيق المعرفة: تهدف إدارة المعرفة لتطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، لذا تعد من أبرز عملياتها والتي تشير إلى مصطلحات الاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة إضافة إلى التطبيق. ويعتبر تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وخبزها والمشاركة فيها لا تعد كافية ما لم يتم تحويل هذه المعرفة إلى حيز التنفيذ، والمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي مؤسسة في برنامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً بما هو متوفر لديها.

أما (محمد، 2019، ص48) فترى أن هناك أربع عمليات رئيسية لإدارة المعرفة يمكن تقسيمها كالتالي:

1- عملية توليد المعرفة: وهي تتم من خلال محاور أساسية ينبغي على المنظمة الاهتمام بها؛ ألا وهي:

- البحث العلمي.
- التعلم المستمر.
- التطوير التكنولوجي.

2- عملية تنظيم واختزان المعرفة: وتعد هذه العملية من أولى الدعائم الفعالة في بناء إدارة المعرفة بالمنظمة لذا وجب على المنظمة تصنيف واختزان معارفها وتحسين العمل على استخدامها والتخطيط لتطويرها.

3- عملية مشاركة المعرفة: وهذه العملية يمكن أن تتم من خلال:

- جلسات الحوار والنقاش بين الأفراد.

- المنشورات والكتيبات

- المؤتمرات والندوات.

- الدورات التدريبية.

4- عملية التطبيق: وهذه العملية تتم من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجه المنظمة وعاملها بالإضافة إلى أنها تسهم في توليد معارف جديدة.

ومن خلال استعراض ما سبق من تقسيمات لعمليات إدارة المعرفة يمكننا القول بأنه هناك خمس عمليات أساسية لإدارة المعرفة، وهي كالتالي:

### 1- تشخيص المعرفة.

وهي عملية مهمة وأساسية وذلك لدورها الحيوي في اكتشاف معارف المؤسسة المتوفرة ومعرفة أنواعها وتحديد مصادرها سواء معرفة الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم أو تحديد أماكن هذه المعرفة في قواعد البيانات ومستودعات المعرفة وبالتالي فهي تعد عملية أساسية تُبنى عليها باقي العمليات، ولذلك لا بد أن يشملها أي تقسيم أو رصد لعمليات إدارة المعرفة.

### 2- اكتساب وتخليق المعرفة.

وتشمل عمليات الحصول على المعارف المختلفة المتاحة لدى المؤسسة سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية، أو الحصول على معارف جديدة يتم تخليقها أو تنتج عن طريق مشاركة العاملين وفرق العمل المختلفة في أداء أعمالهم ومحاولات تطوير وتحسين الأداء وإيجاد حلول جديدة وسريعة لمشاكل العمل.

### 3- عملية تنظيم واختزان المعرفة.

وتجمع هذه العملية بين تصنيف معارف المؤسسة وتخزينها في مستودعات البيانات والمعرفة مما يعمل على بناء ذاكرة تنظيمية تعتمد عليها المؤسسة في عمليات البحث والوصول والاسترجاع والمشاركة للمعلومات والمعارف، وبالتالي يسهل استخدامها وتطويرها.

#### 4- عملية توزيع ومشاركة المعرفة.

وتعني هذه العملية بمشاركة المعارف واثاحتها من خلال الوسائل المختلفة: الورقية مثل كتيبات ومنشورات، والإلكترونية مثل قواعد البيانات والمواقع الإلكترونية، وغيرها من وسائل التعلم والتدريب المختلفة من جلسات حوار واجتماعات ومؤتمرات وورش عمل وغيرها من الوسائل التي تعمل على نشر وتوزيع المعارف الصريحة والضمنية واثاحتها للعاملين.

#### 5- عملية تطبيق المعرفة.

وتعد هذه العملية هي عائد عمليات إدارة المعرفة وهي تعني باستثمار المعرفة وجعلها في حيز التطبيق، وتعني هذه العملية باستخدام المعارف التي تم تشخيصها واكتسابها وتخزينها ومشاركتها، ليتم الاستفادة منها في عمليات صنع القرار وحل المشكلات وتطوير العمل والأداء في المؤسسة.

#### أثر إدارة المعرفة على العاملين في المؤسسات:

- تسهم إدارة المعرفة في تطوير العاملين من خلال التعلم والتدريب وتحسين عملية اكتسابهم للمعرفة الجديدة ضمن تخصصاتهم ومجالاتهم المهنية.
- يمكن للعاملين استخدام المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم وهذا سيساعدهم في الاستجابة لهذه التغييرات وقبولها.
- تعزيز المعرفة لدى العاملين وزيادة مهاراتهم أدائهم الوظيفي سيؤدي لزيادة قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمنظمات الأخرى.
- تساعد إدارة المعرفة العاملين على تعزيز البحث العلمي والابتكار والتطور، حيث وجدت إدارة المعرفة لتحفيز نشاطات العصف الذهني ومساندة عملية الابتكار.
- تسهم إدارة المعرفة في زيادة القيمة المضافة للعاملين، حيث أن العامل الذي ينتج قيمة مضافة عالية يشعر بالاستقرار الوظيفي الأكبر. (نصر الله، & أبو عمرة، 2018، ص 136، ص 137).

#### 10/5 نظم إدارة المعرفة:

يوضح (عبد الهادي، 2019، ص 242) في تعريفه للنظام الإلكتروني لإدارة المعرفة أن النظام الإلكتروني هو مجموعة من تطبيقات الحاسب الآلي التي تعمل لتحقيق هدف معين عن طريق قبول مدخلات وإنتاج مخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم. ويعرف النظام الإلكتروني

إجرائيا بأنه كل متكامل من الأنشطة والعمليات التي تجري داخل المؤسسة لإنتاج المعرفة البشرية أو استكشافها ثم تخزينها ونشرها وتسهيل الوصول إليها. وتعتمد نظم إدارة المعرفة على التكامل بين التقنيات والإجراءات التي تتم داخل المؤسسة لدعم إدارة المعرفة، وهذا ما أشار إليه كل من "بيسرا" و "سابيروال" عام 2014 في كتابهما "إدارة المعرفة: النظم والعمليات"، فقد قام بتعريف نظم إدارة المعرفة بأنها "التكامل بين التقنيات والآليات التي تم تطويرها بغرض دعم العمليات الأربع لإدارة المعرفة (الاكتشاف، الامتلاك، المشاركة، التطبيق). حيث أشارا إلى آليات إدارة المعرفة بكونها وسائل تنظيمية وهيكلية تستخدم في تعزيز إدارة المعرفة ودعم تمكين نظمها (مثل: التعلم على رأس العمل، اللقاءات الشخصية، تدوير الموظفين، الخ) والتي قد تتم من خلال استخدام الوسائل التقليدية أو الوسائل التقنية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات. حيث يرى "بيسرا" و "سابيروال" أن تقنيات إدارة المعرفة لا تختلف بشكل جوهري عن تقنيات المعلومات، إلا في كونها تستخدم لتسهيل إدارة المعرفة ومن ثم فهي تركز على إدارة المعرفة أكثر من معالجة المعلومات (محمد، 2017، ص10).

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن نظم إدارة المعرفة هي مزيج من التقنيات تم تصميمها وتطويرها من أجل دعم عمليات المعرفة (تشخيص المعرفة، واكتساب وتخليق المعرفة، وتنظيم واختزان المعرفة، وتوزيع ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وهي تمثل مجموعة من النظم الفرعية التي تختص بإدارة كل عملية من عمليات إدارة المعرفة وتعمل بشكل متكامل من أجل توفير المعرفة التي يحتاج إليها المستفيدين أو متخذي القرار في المؤسسة.

#### 9) إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية:

إن صنع السياسات وتقديم الخدمات يشكلان المهمتين الرئيسيتين للحكومة. وتعد المعرفة مورداً أساسياً للحكومة في هذه العمليات وتكتسب أهمية خاصة في كل خطوة من خطوات عمل الحكومة. والأهم من ذلك كله، أن الأداء الناجح للحكومة يعتمد على المشاركة الفعالة واستخدام المعرفة من قبل موظفي القطاع العام على المستويات المختلفة، المركزية أو المحلية (Cong, Li-Hua, & Stonehouse, 2007).

وتشكل إدارة المعرفة علامة فارقة ونقطة تحول في أداء المؤسسات الحكومية وتساعد على فهم قيمة أصولها المعرفية، فقد توصلت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

OECD في تقريرها عام 2003 حول نتائج ممارسات تطبيق إدارة المعرفة في حكومات ووزارات الدول الأعضاء، إلى أن إدارة المعرفة تعمل بشكل كبير على تعزيز الأداء التنظيمي، وتمكين المؤسسات الحكومية من المشاركة في عملية صنع السياسات والتفاعل الناجح مع الجمهور ومراعاة اهتماماته ومخاوفه. وعلاوة على ذلك، تعد إدارة المعرفة وسيلة أساسية لتحقيق كفاءة المؤسسة الحكومية وأداة فعالة لمعالجة القضايا الاقتصادية التي توجهها الحكومات. وبالتالي، فإن تحقيق إدارة المعرفة يؤدي إلى نجاح المشروعات والمؤسسات الحكومية. (Alkathერი, 2018, p15).

ويرى العديد من الباحثين والمهتمين أن إدارة المعرفة ليست اتجاهًا جديدًا، بل يجب اعتبارها أحدث الجهود الحكومية التي بدأت منذ أكثر من خمسين عامًا للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات والأنشطة في القطاع العام لتحسين الأداء وجعل المؤسسات الحكومية أكثر نجاحًا وفعالية. وبحلول عام 2005 ظهرت أحدث حركة عالمية متقدمة لتطور الوسائل التي تقدم بها الحكومات خدماتها لمواطنيها في جميع أنحاء العالم ويشار إلى هذه الحركة باسم الحكومة الإلكترونية. حيث تواجه المؤسسات الحكومية العديد من التحديات مع استمرار الهيئات الإدارية والتنفيذية والقضائية في التطور ومحاولة الوصول إلى بيئة عمل إلكترونية شاملة. وتتمثل هذه التحديات في الحد من الأعمال الورقية، والقدرة على التعامل مع أعباء العمل المتزايدة مع عدد أقل من الموظفين وتوفير قنوات الاتصال الإلكترونية السريعة مع المواطنين (McNabb, 2007, P6).

ويعد اهتمام القطاع العام والمؤسسات الحكومية بتطبيقات وممارسات إدارة المعرفة، نتيجة لإدراكها أهمية ودور إدارة المعرفة من أجل تحسين جودة حياة المواطنين والدول، ويمكننا الوقوف على أهم نقاط الأهمية كالتالي:

#### 1/6 أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية.

وتتمثل فيما يلي:

- 1- تعد إدارة المعرفة عنصرًا مهمًا في تحقيق نظام شامل لإدارة المعلومات داخل المؤسسات الحكومية. فهي الطريق لكي يتقدم المجتمع وتزيد جدواه وذلك عن طريق تطور أفرادها ومؤسساته من خلال دعم العاملين على القيام بالعمل بجدية أكبر وأكثر ذكاءً، مما يعمل على زيادة الأرباح وتعزيز نوعية حياة المواطنين. (Alkathერი, 2018, p48).

- 2- وفق تعريف Talisayon لإدارة المعرفة في القطاع العام وذلك في كتابه بعنوان إدارة المعرفة للقطاع العام عام 2013، فقد عرفها بأنها مجموعة من الأنشطة المؤسسية الجديدة الداعمة لاقتصاد المعرفة بحيث تعمل إدارة المعرفة على تطبيق عدد من الممارسات والعمليات المصممة لتحسين استخدام المعرفة والاعتماد عليها في جميع الأنشطة وعمليات الإنتاج المختلفة بالمؤسسة. (Talisayon, 2013, p 3).
  - 3- من خلال إدارة المعرفة يمكن إنشاء قاعدة بيانات حكومية داعمة للحكومة الإلكترونية ونظم شاملة لإدارة المعلومات داخل المؤسسات الحكومية تعمل على خفض التكلفة وتوفير الوقت والجهد وتحسين نوعية حياة المواطنين. (Alkathერი, 2018, p48)
  - 4- أصبحت إدارة المعرفة أداة وأساليب إدارية ناضجة في معظم الدول المتقدمة لرفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، وتقليل التكلفة وتحسين الجودة في عدة مجالات مثل تطوير السياسات الحكومية، وإنفاذ الأنظمة والقوانين، وإدارة الكوارث والأزمات والخدمات الصحية والتنمية الاجتماعية بالإضافة إلى الحكومة الإلكترونية، وهذا ما تؤكد دراسة Mitrovic, Obradovic & Sukenovic .
  - 5- تزويد الإدارة بالمعلومات الكافية ودعم اتخاذ القرار لتزيد من رضا العملاء وتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة (آل جابر، والسريجي، 2022، ص 91).
- 2/6 أنواع المعرفة في المؤسسات الحكومية:
- يرصد (Luen, & Al-Hawamdeh, 2001) أنواع المعرفة في القطاع العام من خلال دراسته لإدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية وبخاصة إدارة الشرطة في حكومة سنغافورة، ويؤكد على أن هناك نوعان من المعرفة التي تحتاج إلى المؤسسات الحكومية إلى إدارتها، النوع الأول من المعرفة هو المعرفة الصريحة:
- وهذا النوع يستخدم كدليل لإجراءات المؤسسة واتخاذ القرارات، ويتم اكتساب المعرفة الصريحة في شكل وثائق ومستندات (مثل تعليمات وقواعد العمل وإجراءات العمل القياسية) التي تم التحقق منها والتأكد من أنها ذات قيمة للمؤسسة والعاملين. تشمل أمثلة هذه الوثائق على سبيل المثال في قطاع الشرطة: إجراءات الاعتقال والتعامل مع مواقع الحريق ومواقف السيارات غير القانونية وما إلى ذلك.

## النوع الثاني من المعرفة هو المعرفة الضمنية:

وهذا النوع من المعرفة يشمل كفاءة وخبرة ومهارة العاملين بالمؤسسات الحكومية، وهذه المعرفة الضمنية عادة ما تكون ديناميكية وسريعة التغير مقارنة بالمعرفة الصريحة. فأن مجال إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية ينحصر في المقام الأول في مجالات خلق المعرفة والمعلومات ومشاركتها. وهذا يعتمد على استعداد العاملين في المؤسسات الحكومية وقدرتهم على خلق المعرفة ومشاركتها. ويرى (التهامي، 2010) أن الموظفون العاملون في القطاع الحكومي يختزنون في ذاكرتهم الكثير من الخبرات والمفاهيم والحقائق والمعلومات وطرق الأداء ونماذج القرارات ولكنهم لا يخبرون الآخرين بها ولم يتم تدوينها أيضًا في وثائق الأجهزة الحكومية، فتظل حبيسة عقولهم واستخدامها يتم بشكل حصري من قبلهم. إلا إذا أفصحوا عنها من خلال النقاشات والحوارات البناءة (إن وجدت) أو تم نشرها. وهذا ما يعني أنها انتقلت من حالة المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

### 3/6 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي.

#### أولاً: القيادة الإدارية:

هناك مجموعة من النقاط الهامة المتعلقة بالقيادات الإدارية والتي ينبغي أن تتبعها المؤسسات الحكومية من أجل تحقيق التطبيق الفعال لإدارة المعرفة، كالتالي:

1. يجب أن توكل عملية إدارة المعرفة إلى المتخصصين من ذوي الكفاءة ليقوموا بالإشراف على كافة عمليات إدارة المعرفة.
2. الاهتمام بدور قائد المعرفة فوجوده ضروري لقيادة تطوير استراتيجية المعرفة بالمؤسسات الحكومية، ويجب أن يكون من أدوار الإدارة العليا أي يعادل دور مدير إدارة الموارد البشرية، أو مدير إدارة نظم المعلومات.
3. ضرورة وجود خطة استراتيجية لاستقطاب كفاءات بشرية متخصصة في المجالات المرتبطة بإدارة المعرفة.
4. ضرورة تعاون رؤساء الوحدات الإدارية في المؤسسات الحكومية مع المستشارين وبيوت الخبرة المتخصصة في مجال إدارة المعرفة بصورة منتظمة وفقاً لاستراتيجية واضحة تقوم على الاستفادة من تلك الجهات في إعداد برامج التدريب الحديثة لتنمية مهارات وقدرات العاملين وزيادة رصيدهم

المعرفي واستغلال مخزون المعرفة الضمنية لديهم وتحويله إلى معرفة صريحة، إضافة إلى الاستفادة من خبرات تلك الجهات المتخصصة في إعداد وصياغة نموذج علمي ومنهج لتفعيل تطبيق إدارة المعرفة.

ثانياً: البنية الإدارية والتنظيمية: وتتمثل فيما يلي:

- تعديل الهيكل التنظيمي بتقليل المستويات الهرمية والإشرافية لتقريب المستويات التنظيمية لتحقيق المزيد من اللامركزية والمرونة في مواجهة التغيرات البيئية المتلاحقة.
- تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لتطبيق إدارة المعرفة من خلال التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة (البيروقراطية)، وتنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل المتكاملة، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بما يتناسب مع المستوى المعرفي للأفراد، وتشجيع نمط القيادة الإدارية المساند للعاملين ذوي المعرفة والمؤيد لتمكينهم من المشاركة بفعالية في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات
- إنشاء وحدة إدارية تشرف على نشاط المعرفة في كل جهاز حكومي يتولاها (مدير إدارة المعرفة) تكون مهمته تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، كما تقع عليه مسؤولية تأسيس فريق المعرفة (أفراد المعرفة)، وأيضاً تأسيس البنية التحتية اللازمة.
- تنظيم إداري مرن غير تقليدي، وضرورة إتباع سياسة التدوير الوظيفي الممنهج لزيادة تقاسم وتشارك المعرفة.
- إعادة تنظيم الوحدات والأقسام لأجل تنظيم الأفراد في مجموعات عمل لضمان تنمية مهاراتهم وتشجيعهم على الإبداع واقتسام المعرفة. (الدرمي، 2014)

ثالثاً: البيئة الثقافية:

يجب أن تقوم الأجهزة الحكومية ببناء منظومة قيم عمل بناء وفاعله، يشترك فيها كافة العاملين في تلك الأجهزة بما في ذلك القيادات الإدارية. ومن الأمثلة على القيم اللازمة لتبني إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية ما يلي:

- الوعي والالتزام.
- الإنجاز والجودة.

- المعرفة والرغبة في التعلم.
- الابتكار والتجديد.
- الصراحة، والشفافية، والانفتاح.
- العمل الجماعي وفروق العملي والإيثار.
- استقطاب وتأهيل الكوادر البشرية لصناعة المعرفة.
- تبني ثقافة تنظيمية تعتمد على الصراحة والثقة والإيثار.

#### رابعاً: البيئة التقنية:

تمثل تقنية المعلومات قدراً كبيراً في مجال إدارة المعرفة وترتبط إدارة المعرفة بتقنية المعلومات ونظم الحاسوب فعملية الحصول على المعرفة واستقطابها وترميزها وكذلك المشاركة بها وتوزيعها لا بد لها من بنية تقنية مناسبة ولذلك يجب على الجهات الحكومية أن توفر الخدمات التقنية التالية، والحاسبات الشخصية، وأجهزة ووسائل الاتصال بعيدة المدى والحواسيب الخادمة Servers والشبكات.

- البرمجيات بمختلف أنواعها وبناء قواعد البيانات.
- شبكة الإنترنت والإنترنت والبريد الإلكتروني.
- الأنظمة الخبيرة ونظم تخطيط موارد المشروع.

#### خامساً: القوى البشرية:

يجب إعادة تأهيل وتدريب العاملين في الأجهزة الحكومية لتناسب قدراتهم ومهاراتهم مع ما يسمي "صناع المعرفة"، ومن أبرز هذه المهارات والقدرات:

- المعرفة، وسعة الاطلاع والأفق الواسع.
- الاحترافية العالية في مجال العمل.
- مهارات الاتصال والحوار.
- مهارات التفكير والإبداع.
- القدرة العالية على التعامل مع الحواسيب ووسائل الاتصال. (التهامي، 2010).

ومما سبق يمكن ان نستنتج التالي:

- إدارة المعرفة نقطة تحول في أداء المؤسسات الحكومية وتساعد على تأدية دورها وقيامها بالمهام الرئيسية وهي صنع السياسات وتقديم الخدمات للمواطنين والتفاعل الناجح معهم.
- تتطلب إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية توافر قيادات إدارية واعية، تُشرف على نشاط المعرفة في كل جهاز حكومي وتعمل على تطوير استراتيجية المعرفة بالمؤسسات الحكومية.
- الاهتمام بجميع الجوانب والأبعاد التقنية والوثائقية والثقافية والاقتصادية عند تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية.
- ضرورة إنشاء وحدات إدارية تعمل على تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وتأسيس لتكوين فريق المعرفة.
- ضرورة إعداد برامج التدريب الحديثة لتنمية مهارات وقدرات العاملين وزيادة رصيدهم المعرفي وكيفية استغلال مخزون المعرفة الضمنية لديهم وتحويله إلى معرفة صريحة.

#### 4/6 القدرات التنظيمية:

تم تحديد القدرة التنظيمية للمنظمة على أنها القدرة على تحقيق أهدافها ورسالتها، كما تم تعريف القدرة التنظيمية من قبل العديد من العلماء على أنها كل من الإجراءات والممارسات المؤسسية والإمكانات الفنية لدى العاملين التي تساعد المؤسسة على القيام بوظائفها الأساسية وتطوير أدائها والخدمات والمنتجات التي تقدمها. ويشير الكثير من العلماء إلى أن القدرة التنظيمية هي عدد الموظفين والموارد التي تمتلكها المؤسسة بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي وعملياتها الإدارية وأنظمتها وعلاقتها بالمؤسسات الأخرى. (Mackay, & Horton, & Dupleich, & Andersen, 2002, p122, p130)

ووفقاً لبارني وهيستري فإن موارد المؤسسة هي الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تتحكم فيها المؤسسة والتي يمكنها استخدامها لتصور وتنفيذ استراتيجياتها. ومن أمثلة الموارد مصانع الشركة (أصل ملموس)، ومنتجاتها (أصل ملموس)، وسمعتها وعلامتها التجارية (أصل غير

ملموس)، والعمل الجماعي بين مديريها (أصل غير ملموس)، بينما القدرات التنظيمية هي جزء من موارد المؤسسة، وهي تُعرّف بأنها الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تمكن المؤسسة من الاستفادة الكاملة من الموارد الأخرى التي تسيطر عليها. وهذا يعني أن القدرات التنظيمية وحدها لا تمكن الشركة من تصور وتنفيذ استراتيجياتها، ولكنها تمكن المؤسسة من استخدام موارد أخرى لتصور وتنفيذ مثل هذه الاستراتيجيات. ومن أمثلة القدرات مهارات التسويق لدى المؤسسة والعمل الجماعي والتعاون بين مديريها (Hesterly, & Barney, 2014, P 74).

وقد أكد Ulrich & Smallwood على أهمية القدرات التنظيمية ودورها في تحقيق نجاح وفاعلية المؤسسات وأشار الى احدى عشرة قدرة تميل المؤسسات الناجحة المدارة بشكل جيد إلى امتلاكها، وهي تشمل قدرات: الكفاءة ( الكفاءات والمهارات لإنجاز الأعمال التي يتمتع بها الموظفون والقادة في المؤسسة) – السرعة ( سرعة التعرف على الفرص سواء إنشاء أسواق جديدة أو تطوير منتجات جديدة أو إنشاء عقود موظفين جدد ، أو تنفيذ عمليات تجارية جديدة) – الأهداف المشتركة (وتتمثل في وجود إجماع وتوافق بين الموظفين والقيادات على تحقيق أهداف المؤسسة) – المساءلة ( تفعيل نظام التقييم للموظفين وإدراك الموظفين أن الفشل في تحقيق أهدافهم سيكون غير مقبول للمؤسسة) – التعاون (من خلال تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بين الموظفين عبر المؤسسة) – التعلم (نشر ثقافة التعلم وخلق الأفكار الجديدة والاستفادة من خبرات الآخرين لتحسين وتطوير العمل) – القيادة (قيادات واعية لها فهم مشترك لأهداف المؤسسة مع الاهتمام بالتعليم والتدريب المستمر لهم) - الاتصال مع العملاء (بناء علاقات ثقة دائمة مع العملاء وفهم احتياجاتهم ورغباتهم من خلال تخصيص فرق عمل لهذه المهام وفحص قواعد بيانات العملاء) – استراتيجية مشتركة ( استراتيجية موحدة يفهمها جميع العاملين وتكون على المستوى الفكري والسلوكي والإجرائي) - الابتكار (في المنتجات أو العمليات الإدارية أو استراتيجيات الأعمال أو خدمة العملاء) - الفاعلية ( القدرة على انجاز الأعمال بنجاح مع الحرص على توفير الوقت والتكلفة) - إجراء تقييم القدرات (تتبع القدرات والإمكانات المتاحة للمؤسسة، ويقاس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها باستخدام هذه القدرات). (Ulrich, D., & Smallwood, N., 2004, P 3-8).

### تصنيف القدرات التنظيمية:

اختلف العلماء في تصنيفات القدرات التنظيمية للمؤسسة على النحو التالي: يرى Bareny أنه يمكن تصنيف القدرات والموارد التنظيمية للمؤسسة إلى أربع فئات عريضة كالتالي:

#### 1) الموارد المالية:

وتشمل جميع الأموال أي كان مصدرها والتي تستخدمها المؤسسة لتصميم وتنفيذ استراتيجياتها. وتشمل هذه الموارد المالية النقد من أصحاب الأعمال، ومالكي الأسهم، وحاملي السندات والبنوك. كما تعد الأرباح المحتجزة، أو الربح الذي حققته المؤسسة في وقت سابق من تاريخها واستثمرته في نفسها، نوعاً مهماً من الموارد المالية.

#### 2) الموارد المادية:

وتشمل جميع التكنولوجيات المادية المستخدمة في المؤسسة مثل مصنع الشركة ومعداتنا شاملة الأجهزة والبرامج الحاسوبية والروبوتات المستخدمة في التصنيع، بالإضافة إلى موقعها الجغرافي، وقدرتها على الوصول إلى المواد الخام.

#### 3) الموارد البشرية:

وتشمل التدريب والخبرة والذكاء والحكم والعلاقات والبصيرة التي يتمتع بها المديرين والعاملين في الشركة. ولا تقتصر الموارد البشرية ذات القيمة على رجال الأعمال أو كبار المديرين، فكل موظف في المؤسسة يُنظر إليه على أنه ضروري للنجاح العام للمؤسسة، فعلى سبيل المثال: مسئول البوابة الذي يمازح المسافرين المنهك، أو عامل الأمتعة الذي يسارع لإدخال حقيبة أحد الركاب إلى الطائرة، أو حتى قرار الطيار بالطيران بطريقة توفر الوقود - فإن كل هذه الموارد البشرية تشكل جزءاً من قاعدة الموارد التي تحقق اكتساب مزايا تنافسية في صناعة الطيران شديدة التنافسية.

#### 4) الموارد التنظيمية:

في حين أن الموارد البشرية هي سمة للأفراد المنفردين، فإن الموارد التنظيمية هي سمة لمجموعات من الأفراد، وتشمل الموارد التنظيمية هيكل التقارير الرسمية للمؤسسة؛ وأنظمة التخطيط والرقابة والتنسيق الرسمية وغير الرسمية؛ وثقافة المؤسسة وسمعتها؛ فضلاً عن العلاقات غير الرسمية بين المجموعات داخل المؤسسة وبين المؤسسة وتلك المؤسسات التي

تتعامل معها فتشكل العلاقات بين الأفراد موردًا تنظيمياً مهماً، فعلى سبيل المثال: ليس من المعتاد أن نرى الطيارين يساعدون في تحميل الحقائب على متن الطائرة لضمان مغادرة الطائرة في الوقت المحدد، ولكن يظهر هذا النوع من التعاون والتفاني كشكل من أشكال الولاء الشديد بين العاملين والمؤسسة – كما يظهر هذا الولاء في انخفاض معدلات ترك العمل وارتفاع إنتاجية الموظفين (Hesterly, & Barney, 2014, P 74).

وقدم "جرانت" نهجاً لتصنيف الموارد وتشمل الموارد ثلاث فئات (Grant, 1991, p117):

- 1) الموارد الملموسة: تشمل بما في ذلك الموارد المالية والمادية.
- 2) الموارد غير الملموسة: التي تتكون من السمعة والتكنولوجيا والموارد التنظيمية.
- 3) الموارد القائمة على الأفراد: تشمل بما في ذلك التدريب والثقافة والالتزام والولاء والمعرفة.

مجالات بناء القدرات التنظيمية:

تتمثل في مجالات بناء القدرات التالية:

#### 1- القدرات البشرية:

وتعتمد على تخطيط الموارد البشرية، لمواجهة التحديات المتعلقة بالعملة والعمل على استقلالية الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية بشكلها الشمولي، ووضع خطط تنفيذية، وتطبيق الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية، وبناء قدرات مسؤولي وموظفي إدارة الموارد البشرية.

#### 2- القدرات المالية:

وهي وظيفة لا تتوقف عند توفير التمويل اللازم لتأسيس المنظمة، وإنما هي وظيفة مستمرة وشمولية ومتكاملة، ولأجل اتخاذ قرارات رشيدة، وتحقيق أهداف المنظمة. ويجب توفير بيانات ومعلومات تخص التمويل، وتحديد مواطن القوة والضعف من خلال التحليل المالي لتعظيم قيمة المنظمة والخطط المستقبلية ونظام مراقبة مصادر الأموال واستخدامها في المنظمة، ووضع أسس التمويل والاستثمار والاقتراض.

### 3- القدرات الديمقراطية وصنع القرار:

وتتضمن سيادة الممارسة الديمقراطية داخل المنظمة وتشجيع تبادل السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، والشفافية، والحكم الرشيد لتطوير برامج المنظمة الداخلية، وتعزيز العلاقات المؤسسية.

### 4- القدرات لتفعيل مجالس إدارة المؤسسات:

يتشكل مجلس إدارة المؤسسة وتتحدد اختصاصاته وسلطاته وفقاً لما هو محدد بالقوانين والنظام الأساسي للمؤسسة. وأن عملية تطوير وزيادة فاعلية مجالس الإدارة يتضمن مجموعة الأنشطة لأعضاء المجلس بتنمية الوعي الكامل بما يجري في المؤسسة، وتقييم البرامج والأنشطة ورسم السياسات والعمل على المراجعة المستمرة لرسالة المؤسسة و تنظيم البرامج التدريسية والإدارة المالية والمسئولية القانونية ، كما يجب التدريب على صنع القرارات الاستراتيجية ، ومن ثم فإن إعطاء فرص للتعلم حول السياق الأوسع الذي تعمل فيه المؤسسة ومعرفة تشكيل أو إعادة تشكيل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة إنما يمثل أحد أساليب التطوير، ويمكن تنفيذ ذلك بتبادل الخبرات مع مجالس إدارات منظمات أخرى والارتقاء بمستوى اجتماعات مجلس الإدارة عن طريق الاستثمار الجيد والتوظيف للوقت والذي يمكن تحقيقه بالتخطيط الجيد لهذه الاجتماعات من حيث مواعيدها وجدول الأعمال وإدارة الاجتماع بفاعلية .

وتهتم عمليات بناء القدرات بتطوير فاعلية هذه اللجان وانعكاسه على بناء القدرات البشرية ويمكن تحقيق ذلك من خلال انتقاء أعضاء هذه اللجان من العناصر المشهود لها بالخبرة والمهارة في مجال عملها ومن أهم وظائف اللجان الحوكمة أي مشاركة جميع الأعضاء في القرارات والتنسيق والبحث والتوصية على شكل تقرير نهائي. (الزبون، & الحواجرة، 2023، ص 35-36).

### 5/6 الأداء الوظيفي:

#### أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي واحد من المفاهيم التي لقيت اهتماماً واسعاً من قبل الأكاديميين والكتاب وصناع القرار، كونه حجر الأساس في تحقيق وتجسيد استراتيجيات وأهداف المؤسسات بدقة وفعالية. فقد عرف F.Drucker الأداء الوظيفي بأنه " قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والأفراد " (نقلاً عن شرقي، & منصور، 2016).

والأداء اصطلاحاً يعني النتائج العملية، أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال. (هدلة، & حساب، 2022، ص106)

عناصر الأداء الوظيفي: يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر الرئيسة أهمها:

(أ) المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

(ب) نوعية العمل: وتتمثل مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

(ت) كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

(ث) المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (عكاشة، & بحر، 2008)

#### 6/6 محددات الأداء الوظيفي:

وتعرف بانها مجموعة من العناصر التي تتكامل مع بعضها وتؤثر على الأداء إما سلباً أو إيجاباً، ويستفيد القائمين على إدارة الموارد البشرية من دراستها بشكل كبير في العمل على تحسين ورفع مستويات أداء الموارد البشرية.

وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى دراسة تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح في المعادلة التالية.

أداء الفرد = الدافعية + القدرة + الدعم التنظيمي

وبالنظر إلى المعادلة السابقة نجد أن أداء الفرد لا يتحدد نتيجة توافر أو عدم توافر

أحد هذه المحددات، وإنما يتحدد كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعاً.

الدافعية: تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام".

القدرة: القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له والقدرة على الاتصال لتحسين النتائج من

خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات والقدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح.

الدعم التنظيمي: ويشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم. (هدلة، & حساب، 2022، ص 105).

وهناك من علماء الإدارة من صاغ المحددات الرئيسية للأداء الي ثلاث محددات وهي (الجهد، القدرة، الإدراك) ونوضحها كما يلي:

الجهد ويعرف بالقدرات البدنية والذهنية التي يبذلها الفرد في تطبيق المهمات المطلوبة منه وتنتج هذه القدرات نتيجة الدعم والدافع الذي يحصل الفرد عليه من المنظمة لتحويل طاقاته الكامنة إلى قوة تحرك السلوك في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

القدرة: وهي مجموعة الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في أداء عمله، ولا يمكن تغير هذه القدرات بفترات زمنية قصيرة كما يمكن للمنظمات بناء هذه القدرات من خلال التعليم والتدريب، ومن الأمثلة عليها قدرة الفرد على الفهم السريع وقدرته على الاتصال الفعال مع الآخرين لتجميع المعلومات التي تقوده

الإدراك: ويعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد بأنه من الضروري توجيه جهوده والعمل من خلاله ويلعب السلوك والأنشطة التي يؤديها الفرد دوراً في إدراكه للاتجاه الصحيح (علي، & منصور، 2022، ص 43).

## 7) النتائج:

في نهاية هذه الدراسة، تناولنا مفهوم إدارة المعرفة والمفاهيم المرتبطة بها وتم إلقاء الضوء على أهميتها وعملياتها ومراحل تطبيقها ثم التعريف بدورها في تحقيق بناء المؤسسات وبخاصة الحكومية وتطوير الأداء الوظيفي بها وتحقيق جودة وتحسين المنتجات والخدمات، وتم رصد أهم التحديات التي تواجه تطبيقاتها. ومن خلال ما تم تناوله تفصيلاً نستخلص النتائج التالية:

1- أن المعرفة هي مفهوم شامل لكل المعلومات والمعارف سواء الموجودة في شكلها المادي المتاح بالمؤسسة من وثائق ومستودعات ونظم معلومات، والأخرى غير ملموسة المرتبطة بالأشخاص والموجودة في الذاكرة البشرية

وتتمثل فيما يملكونه من المفاهيم والأفكار والقيم والخبرات واسرار المهنة ... الخ، ولتحقيق إدارة المعرفة الفاعلة الناجحة يجب التعامل معها بمنظور واسع وشامل لكل هذه الأنواع ومراعيها الجوانب والسمات المختلفة للأشكال التي تتواجد عليها المعرفة.

2- تقوم إدارة المعرفة على إدارة وتنسيق عمليات جمع وتنظيم وتحليل واستخدام المعلومات والمعرفة وتوفير أساليب وتقنيات لإتاحتها وتداولها مما يسمح بالاستفادة منها وإعادة استخدامها وخلق معارف جديدة تساهم في دعم اتخاذ القرارات المناسبة وتطوير العمل في المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية.

3- أن إدارة المعرفة هي أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، فهي تسهم بشكل كبير في رفع مستوى أداء مؤسسات الأعمال، وتحقيق أهدافها المرغوبة؛ إذ أصبح لإدارة المعرفة النصيب الأكبر في تحقيق النجاح والتميز للمؤسسات من خلال تطبيقها لإدارة المعرفة وإجراءاتها وعملياتها.

4- التأكيد على الدور الفعال لإدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات، ومحاولة الارتقاء بفاعليتها وتحسين أدائها وقدراتها التنافسية، وأهمية فهم وإدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وكيفية تطبيقها.

5- تعد إدارة المعرفة هي الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات من خلال تمكينها من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح منتجات وخدمات جديدة.

6- يعتمد تطبيق إدارة المعرفة على متطلبات أساسية تتمثل في توافر ثقافة تنظيمية مدركة لمفهوم إدارة المعرفة ومشجعة على تطبيقها وقيادة تنظيمية داعمة وقوى بشرية متميزة ومدربة لتطبيقها، وتقنيات وبيئة تكنولوجية متطورة.

7- أهم المعوقات الرئيسية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، هي سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة وعدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة والإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ودورها وأهميتها والافتقار

إلى التكامل بين نشاطات المؤسسة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المؤسسي والافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة والافتقار إلى إدراك مبادرات إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء.

- 8- أدركت المؤسسات الحكومية فوائد وفرص إدارة المعارف من خلال النظر إلى المعرفة باعتبارها "أداة فارقة مهمة وقابلة للتطبيق ووسيلة للازدهار وتستحق التطبيق" من أجل تحسين جودة حياة المواطنين والدول.
- 9- تعد إدارة المعرفة أداة واساليب إدارية ناضجة لرفع كفاءة أداء المؤسسات والأجهزة الحكومية، وتقليل التكلفة وتحسين الجودة في عدة مجالات مثل تطوير السياسات الحكومية، وإنفاذ الأنظمة والقوانين، وإدارة الكوارث والأزمات والخدمات الصحية والتنمية الاجتماعية.

## قائمة المصادر

### المصادر العربية:

1. ابو اربيحة، على أحمد عبد الله، وبخيت، عادل سعد حبيب الله. (2014). إدارة المعرفة وأثرها الاستراتيجي في جودة خدمات الحكومة السواقين والمركبات بالأردن في الفترة من 2005 - 2014 (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/786492>. تم الاطلاع بتاريخ 2023/1/2
2. التهامي، مصطفى. (2010). تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي. التنمية الإدارية، س 28، ع 128، 52 - 56. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/96680>. تم الاطلاع بتاريخ 2024/6/20.
3. الزبون، حسام محمد مصلح، و الحواجرة، كامل محمد يوسف. (2023). أثر وظائف إدارة المعرفة في تعزيز بناء القدرات التنظيمية في الوزارات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1362251>. تم الاطلاع بتاريخ 2024/6/20
4. الشريدة، ديانا كامل غصاب، و الخوالدة، تيسير محمد أحمد. (2023). درجة امتلاك مديري المدارس في لواء ماركا لعمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتوافر عناصر التنظيم الإداري من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1401138>. تم الاطلاع بتاريخ 2023/1/2
5. آل جابر، علي بن عطية، والسريحي، حسن بن عواد. (2022). تطوير نموذج تنبؤ لقياس أداة إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية السعودية. اعلم، ع 31، 87 - 114. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1367916>. تم الاطلاع بتاريخ 2024/6/20
6. القرشي، سوزان بنت محمد، و الزهراني، إبتسام بنت حسين. (2016). العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية

- على أمانة محافظة جدة. المجلة العربية للإدارة، مج36، ع2، 27 - 50. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/795743>. تم الاطلاع بتاريخ 2023/1/7
7. المطيران، مطيران. (2007). إدارة نظم المعرفة: رأس المال الفكري. عمان، الأردن: جامعة الزيتون. تم الاطلاع بتاريخ 2022/8/21
8. جوهرى، داليا مصطفى. (2022). تأثير المعرفة كأحد الأصول الرأسمالية " رأس المال الفكري" على المؤسسات الصناعية. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، 1(1)، 115 -148. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1216687>. تم الاطلاع بتاريخ 2023/1/7
9. طه، منى حسنين السيد. (2016). نموذج مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في الجامعات المصرية بإستخدام مدخل القياس المقارن. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج30، ع2، 311 - 364. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/899710>. تم الاطلاع بتاريخ 2023/1/7
10. عبد الله، إيمان محمد رضا محمد. (2017). نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في زيادة كفاءة الأداء الحكومي في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 8(8)، ملحق، 196 - 225. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/890006>. تم الاطلاع بتاريخ 2023/1/6
11. عبد الهادي، محمد فتحي. (2019). المعلومات والمعرفة والتحديات في المجتمع العربي المعاصر. القاهرة، دار الجوهرة للتوزيع والنشر. تم الاطلاع بتاريخ 2022/8/21
12. عكاشة، أسعد أحمد محمد، و بحر، يوسف عبد عطية. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/541899>. تم الاطلاع بتاريخ 2024/8/21
13. علي، سماح محمد إسماعيل، ومنصور، تحسين بشير. (2022). أثر إدارة المعرفة على أداء ممارسي العلاقات العامة في الجامعات الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد. مسترجع من

تم الاطلاع بتاريخ <http://search.mandumah.com/Record/1360359>

2024/6/20

14. عليان، حمد خليل محمد عليان. دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدي؛ إشراف يوسف فأرة. جامعة القدس (أطروحة ماجستير) 2009 ص7.

15. الغضوري، عائشة بدر مجبل، واللافي، خالد خلف محمد. (2020). أثر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

تم الاطلاع بتاريخ <http://search.mandumah.com/Record/1219028>

2023/6/21

16. الغنيم، سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز، اللعيد، عبد المحسن بن فالح (٢٠١٣). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية. مسترجع من

تم الاطلاع بتاريخ <https://search.mandumah.com/Record/535530>

2023/6/21

17. فهميم، مروة جابر أحمد. (2016). عمليات إدارة المعرفة التنظيمية وعلاقتها بكفاءة تطبيق الحكومة الإلكترونية مع التطبيق على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 17 (2)، 197 - 232. مسترجع من:

تم الاطلاع بتاريخ <http://search.mandumah.com/Record/762212>

18. شرقي، خليل، ومنصوري، كمال. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية (رسالة دكتوراة) . جامعة محمد خضير - بسكرة. مسترجع من:

[https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user)

<http://search.mandumah.com/Record/762212>

تم الاطلاع بتاريخ 2024/8/21

19. فهيم، مروة جابر أحمد. (2016). عمليات إدارة المعرفة التنظيمية وعلاقتها بكفاءة تطبيق الحكومة الإلكترونية مع التطبيق على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 17 (2)، 197 - 232. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/762212>. تم الاطلاع بتاريخ 2024/8/21

20. محمد، شيماء خالد شعبان، مرزوق، خالد سيد، وفراج، عبد الرحمن أحمد عبد الهادي. (2019). إدارة المعرفة بدار الوثائق القومية: دراسة تقويمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بني سويف، بني سويف. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1043785>. تم الاطلاع بتاريخ

2024/8/21

21. محمد، عماد عيسى صالح. (2017). نظم وبرمجيات إدارة المعرفة: دراسة للمتطلبات

والمعايير الوظيفية. الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. 24 (48). مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/843986>. تم الاطلاع بتاريخ

2023/11/20

22. نصر الله، عبد الفتاح، و أبو عمرة، سالم على. (2018). دور إدارة المعرفة في تطوير أداء الكليات الحكومية في قطاع غزة: دراسة حالة كلية فلسطين التقنية. مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، ع5، 112 - 115. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1140135>. تم الاطلاع بتاريخ

2024/6/20

23. هدلة، إلياس، وحساب، محمد لمين. (2022). عمليات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر لولاية المسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج7، ع1، 99 - 117. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1277573>. تم الاطلاع بتاريخ

2024/6/20

المصادر الأجنبية:

1. Alkatheeri, A. (2018). An investigative study on the relationship between organizational factors and knowledge management effectiveness in UAE public organizations : The case study of abu dhabi (Order No. 27806069). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2343792232). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/investigative-study-on-relationship-between/docview/2343792232/se-2> .(Accessed June 21, 2024)
2. Daud, W., Zainol, F., & Mansor, M. (2014). The Effects of Knowledge Management on Human Capital towards Organizational Innovation. International Journal of Economics and Management Engineering, Vol.8 (10), pp 3322 – 3327. Retrieved from: [https://scholar.google.com/scholar\\_url?url=https://perpustakaan.unisza.edu.my/images/IDC/international%2520science%2520index%2520%2520vol%25208%25202014.pdf&hl=en&sa=T&oi=gsb-ggp&ct=res&cd=0&d=11694794132673460365&ei=6pC5Y8PGBriVy9YPs4i3gAs&scsig=AAGBfm0\\_Ig2zyEsDUhB2C3aZaKMJ1qtXDg](https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://perpustakaan.unisza.edu.my/images/IDC/international%2520science%2520index%2520%2520vol%25208%25202014.pdf&hl=en&sa=T&oi=gsb-ggp&ct=res&cd=0&d=11694794132673460365&ei=6pC5Y8PGBriVy9YPs4i3gAs&scsig=AAGBfm0_Ig2zyEsDUhB2C3aZaKMJ1qtXDg) .(Accessed June 20, 2023)
3. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California management review, 33(3), 114-135. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41166664> .(Accessed June 21, 2022)
4. Hesterly, W., & Barney, J. (2014). Strategic management and competitive advantage. Pearson/Education. Retrieved from [https://scholar.google.com/scholar\\_url?url=http://teaching.up.edu/BUS580/bps/Barney%2520and%2520Hesterly,%25202008,%2520ch3\\_VRIO%2520internal%2520analysis.pdf&hl=en&sa=T&oi=gsb-ggp&ct=res&cd=0&d=1830841866125237282&ei=weafZ-](https://scholar.google.com/scholar_url?url=http://teaching.up.edu/BUS580/bps/Barney%2520and%2520Hesterly,%25202008,%2520ch3_VRIO%2520internal%2520analysis.pdf&hl=en&sa=T&oi=gsb-ggp&ct=res&cd=0&d=1830841866125237282&ei=weafZ-)

- [vJPKnlieoPpuiquQw&scsig=AFWwaeZPSkv\\_GNEfPSX\\_6CuT4rDZ](http://vJPKnlieoPpuiquQw&scsig=AFWwaeZPSkv_GNEfPSX_6CuT4rDZ).(Accessed June 21, 2022)
5. Husain, S., & Ermine, J. L. (2021). Knowledge Management Systems: concepts, technologies and practices. Emerald Publishing Limited.
  6. Jennex, M. " Knowledge Management Success Factors and Models" Idea Group, publishing. 2007, p. 7. Retrieved from <https://www.igi-global.com/chapter/knowledge-management-modern-organizations/24989>.(Accessed June 21, 2022)
  7. Luen, T. W., & Al-Hawamdeh, S. (2001). Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work. Journal of information Science, 27(5), 311-318. Retrieved from [https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/016555150102700502?casa\\_token=j7hliSXszawAAAAA:ITS0LexE68WRKr2WXbDTx7CM3XH3-3lojc2xuo1FDLbnoJDV\\_AQ\\_EO3d-vfK5o\\_jardUDyKhPDTuw](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/016555150102700502?casa_token=j7hliSXszawAAAAA:ITS0LexE68WRKr2WXbDTx7CM3XH3-3lojc2xuo1FDLbnoJDV_AQ_EO3d-vfK5o_jardUDyKhPDTuw).(Accessed June 21, 2022)
  8. Mackay, R., Horton, D., Dupleich, L., & Andersen, A. (2002). Evaluating organizational capacity development. Canadian Journal of Program Evaluation, 17(2), 121-150. Retrieved from <https://utppublishing.com/doi/abs/10.3138/cjpe.17.007>.(Accessed June 21, 2022)
  9. Malafe, N. S. A., & Baei, F. (2017). The analysis of using ICT on knowledge management in governmental organizations in Iran (Case study: Municipality of Mazandaran Province). Journal of Management Research, 9(4), 193 -206. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/profile/Fahime-Baei-2/publication/320461620\\_The\\_Analysis\\_of\\_Using\\_ICT\\_on\\_Knowledge\\_Management\\_in\\_Governmental\\_Organizations\\_in\\_Iran\\_Case\\_Study\\_Municipality\\_of\\_Mazandaran\\_Province/links/5b6cb24c299bf14c6d97d569/The-Analysis-of-Using-ICT-on-Knowledge-Management-in-Governmental-Organizations-in-](https://www.researchgate.net/profile/Fahime-Baei-2/publication/320461620_The_Analysis_of_Using_ICT_on_Knowledge_Management_in_Governmental_Organizations_in_Iran_Case_Study_Municipality_of_Mazandaran_Province/links/5b6cb24c299bf14c6d97d569/The-Analysis-of-Using-ICT-on-Knowledge-Management-in-Governmental-Organizations-in-)

- [Iran-Case-Study-Municipality-of-Mazandaran-Province.pdf](#) .(Accessed April 20, 2023)
10. McNabb, D. E. (2007). Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government. ME Sharpe. Inc.: New York. Retrieved from: [https://books.google.com.eg/books?hl=en&lr=&id=-WpsBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=McNabb,+D.+E.+\(2007\).+Knowledge+Management+in+the+Public+Sector:+A+Blueprint+for+Innovation+in+Government&ots=TBBHykybBZ&sig=jnhEyzHPVIMNio6gwqzihRwyiE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=McNabb%2C%2D.%20E.%20\(2007\).%20Knowledge%20Management%20in%20the%20Public%20Sector%3A%20A%20Blueprint%20for%20Innovation%20in%20Government&f=false](https://books.google.com.eg/books?hl=en&lr=&id=-WpsBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=McNabb,+D.+E.+(2007).+Knowledge+Management+in+the+Public+Sector:+A+Blueprint+for+Innovation+in+Government&ots=TBBHykybBZ&sig=jnhEyzHPVIMNio6gwqzihRwyiE&redir_esc=y#v=onepage&q=McNabb%2C%2D.%20E.%20(2007).%20Knowledge%20Management%20in%20the%20Public%20Sector%3A%20A%20Blueprint%20for%20Innovation%20in%20Government&f=false).(Accessed April 20, 2023)
  11. Melati, C., Janissek-Muniz, R., & Marques Curado, C. M. (2021). Decision-Making Quality of Public Managers: Contributions from Intelligence and Knowledge Management. RAC - Revista de Administração Contemporânea, 25(2), 1–17. Retrieved from: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190044.en> .(Accessed April 20, 2023)
  12. Mendoza, C. J. (2017). Measuring the value of knowledge management practices at government research and development centers (Order No. 10254866). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1864788133). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/measuring-value-knowledge-management-practices-at/docview/1864788133/se-2>.(Accessed June 20, 2024)
  13. Reitz, Joan M. (2014). ODLIS: Online Dictionary of Library and Information Science. Retrieved from: [https://www.abc-clio.com/ODLIS/odlis\\_d.aspx](https://www.abc-clio.com/ODLIS/odlis_d.aspx) .(Accessed December 14, 2024)
  14. Susanty, A.I., Yuningsih, Y. and Anggadwita, G. (2019), "Knowledge management practices and innovation performance: A study at Indonesian Government apparatus research and training center", Journal of Science and Technology Policy

- Management, Vol. 10 No. 2, pp. 301-318. <https://0810b8vtq-1103-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/JSTPM-03-2018-0030> .(Accessed December 11, 2023)
15. Talisayon, S. (2013). Knowledge management for the public sector. Tokyo, Asian Productivity Organization..
  16. Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. Industrial Management & Data Systems. Vol. 105, No. 3. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635570510590101/full/html>.(Accessed June 21, 2024)
  17. Cong, X., Li-Hua, R. and Stonehouse, G. (2007), "Knowledge management in the Chinese public sector: empirical investigation", Journal of Technology Management in China, Vol. 2 No. 3, pp. 250-263. <https://0810bxjzk-1104-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/17468770710825188>.(Accessed June 21, 2024)
  18. Ulrich, D., & Smallwood, N. (2004). Capitalizing on capabilities. Harvard business review, 82(6), 119-27. Retrieved from: <https://europepmc.org/article/med/15202293> .(Accessed December 11, 2023)

## Concept of knowledge Management in Building and Developing

### Government Institutions

Mohamed Mesameh Mohamed

Information specialist at Egyptian Competition Authority

[mlibrarian2012@gmail.com](mailto:mlibrarian2012@gmail.com)

#### Abstract

The study aims to identify what knowledge management is as a key element and important in institution-building and development. The study highlights the importance of the role of knowledge management in providing the required information to support decisions, achieve competitive advantages, coordinate operations, and organize procedures within the organization, which helps achieve its goals. Knowledge management processes and the most important elements of its successful application were also addressed, with an introduction to its role in achieving the building of institutions, especially the governmental ones, developing their performance, and improving products and services. The study also reviewed the requirements for applying knowledge management in the government sector, such as an organizational culture that is aware of the concept of knowledge management and encourages its application, supportive organizational leadership, distinguished and trained human resources to apply it, and advanced technologies and a technological environment. The study also monitored the most important challenges facing the application of knowledge management in government institutions. The study was based on the descriptive analytical approach. The study also illustrated the most important types of knowledge in government institutions and reviewed other concepts relevant to knowledge management in government institutions. The study concluded that Knowledge management is a mature administrative tool and methods to raise the efficiency of the performance of government institutions and agencies. It also works to reduce costs and improve quality in several areas such as developing government policies, enforcement of regulations and laws, disaster and crisis management, health services and social development.

**Keywords:** Knowledge management - Governmental institutions - Public sector - Institutional efficiency - Establishing and developing institutions.