

بعض نماذج إدارة المعرفة في المنظمات العربية ومتطلبات تطبيقها (دراسة تحليلية)

د. إيمان محمد أحمد الوكيل*

مقدمة:

تزايد في الآونة الأخيرة تبني المنظمات مفاهيم إدارة المعرفة، وظهر على الساحة ما يطلق عليه «اقتصاد المعرفة»، حيث باتت بيئة المنظمات ومجالاتها كافة تتطلب أن يكون هناك مخزون إستراتيجي من المعرفة والممارسات المرتبطة بها والتي تتم من خلال علم إدارة المعرفة بوصفه أحد المجالات الحديثة نوعاً ما، والمرتبطة بمجال العلوم الإدارية التي تقوم على إيجاد الممارسات والإجراءات التي تعزز من ترسيخ المعرفة في المنظمات، وأيضاً الاتجاه نحو توثيقها ونقل الخبرات وتبادل المعارف بين جميع المستويات الإدارية والأفراد بالمنظمة.

ويعد اتجاه إدارة المعرفة أحد الأدوات التي تمكّن المنظمات من إيجاد قدرات تنافسية ونقاط قوة لديها، من خلال ما تمتلكه المنظمة من معرفة ومعلومات وبيانات مختلفة تميزها عن غيرها من المنظمات، خاصة في ظل كون بيئة الأعمال في عالم اليوم تعتمد بشكل كبير على إيجاد التطور والتحديث المستمر الذي يتطلب - بالضرورة - أن يكون هناك تراكم معرفي وخبرات لدى المنظمات، ويتحقق نجاح المنظمات من خلال إدارة المعرفة، وتوظيف قدرتها في أن تحول ما لديها من معلومات وبيانات إلى ممارسات عملية وتطبيقية تخدم

(* مدرس نظم المعلومات الإدارية، المعهد العالي للدراسات النوعية، جمهورية مصر العربية.



نشاطها، وكذلك في أن تسعى إلى إيجاد وتحديد المعرفة التي تمكّنها من إحداث التطوير والتحديث والتفوق في مجال عملها عن غيرها من المنظمات المنافسة.

لذلك برز على ساحة البحث والدراسات المتصلة بإدارة المعرفة العديد من النماذج التي وصفت إدارة المعرفة والممارسات المرتبطة بها، وكذلك تحديد الإجراءات المتصلة بهذه الممارسات والأطراف المشاركة في تحقيق تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات.

الإطار المنهجي للدراسة:

أضحت إدارة المعرفة إحدى الأدوات والركائز الرئيسة التي ترتبط بأداء المنظمات، خاصة أنها تركز على عمليات تتصل بدور العنصر البشري وقدراته على التفكير والابتكار، والتعامل مع المعلومات والبيانات المتوافرة في بيئة العمل وتحويلها إلى معرفة مفيدة يمكن تطويرها وتوظيفها في خدمة نشاط المنظمة، وتعد إدارة المعرفة بوصفها منظورًا حديثًا أحد موجودات المنظمة المرتبطة بإحداث التطوير، خاصة في ما يخص تحويل الأفكار إلى تطبيقات وممارسات تفيدها في مجال العمل.

وتسهم إدارة المعرفة في إيجاد العديد من المنافع وتحقيقها، خاصة ما يتصل بالقيمة المضافة وامتلاك المنظمة لمعرفة متميزة دون غيرها من المنظمات إضافة إلى تمكين المنظمة من إحداث التوافق والتكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية، وكذلك تحقيق أقصى درجات استفادة من خبرات الأفراد ومعارفهم، والموارد البشرية لديها، ويتوقف تحقيق هذه المنافع على الكيفية التي يتم بها تحقيق المنظمات لممارسات إدارة المعرفة وتطبيقاتها.

1- مشكلة البحث:

نظرًا لكون الاتجاه المعاصر للمنظمات ينحون نحو الأخذ بتطبيق أنشطة إدارة المعرفة وممارستها، خاصة في ظل التحول الملموس نحو اقتصاد المعرفة الذي يعتمد

على مدى القدرة على الاستحواذ على المعلومات وتوظيفها في خدمة النشاط وتحقيق التطوير، وهو ما يمثل نوعًا من التحدي أمام المنظمات، إضافة إلى ذلك يلحظ أن هناك تزايدًا في اهتمام المنظمات - على مستوى دول العالم المتقدم - بتطبيقات إدارة المعرفة وتضمينها في أنشطتها، كما نجد في المقابل أن هناك ضعفًا في اهتمام المنظمات العربية نحو تعزيز إدارة المعرفة وترسيخ ممارستها وتطبيقاتها، وعدم إيجاد الآليات والأساليب التي تمكّن المنظمات العربية من تطبيق إدارة المعرفة لديها بشكل يمكنها من التوافق مع متطلبات عالم اقتصاد المعرفة - لذلك فإن مشكلة البحث تطرح تساؤلًا رئيسًا تجاه هذه القضية يتلخص في ما يلي:

كيف يمكن تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات العربية؟ وما متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات العربية المرتبطة ببعض نماذج إدارة المعرفة والتي يمكن الاستفادة منها في التطبيق؟

2- أهمية البحث:

تعد إدارة المعرفة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تبنتها عدد من المنظمات العالمية، واهتمت بها الدراسات والبحوث، من أجل إحداث الإثراء في جوانب هذا المدخل وتحقيق الاستفادة منها في واقع التطبيق، ونظرًا لأهمية منافع تطبيق إدارة المعرفة وعوائدها، خاصة في ظل التوجه العالمي نحو اقتصاد المعرفة، فإن أهمية البحث ترتبط بكونه يلامس جانبًا مهمًا يتعلق بتحليل ودراسة عدد من نماذج إدارة المعرفة، واستخلاص متطلبات التطبيق التي تمكن المنظمات العربية من تفعيل ممارسات إدارة المعرفة لديها، ويمكنها كذلك من التوافق والانسجام مع التوجه العالمي نحو اقتصاد المعرفة.

3- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- استعراض عدد من النماذج المرتبطة بإدارة المعرفة.
- دراسة هذه النماذج وتحليلها ومعرفة أهم مكوناتها.
- استخلاص متطلبات تطبيق إدارة المعرفة المرتبطة بكل نموذج.
- طرح عدد من المقترحات والتوصيات التي من شأنها أن تسهم في مساعدة المنظمات العربية على تطبيق إدارة المعرفة والإفادة منها.

4- منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف نماذج إدارة المعرفة وتحليلها، من خلال الرجوع إلى الأدبيات والدراسات المرتبطة بهذه النماذج، وكذلك الدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة عموماً، وذلك بغرض تحقيق أهداف الدراسة، وإيجاد الخلفية العلمية والفكرية عن هذا الموضوع وبنائها.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى المحاور الآتية:

- 1- الدراسات السابقة.
- 2- نماذج إدارة المعرفة.
- 3- أهم الاستنتاجات والمقترحات والتوصيات.

أولاً - الدراسات السابقة:

يشير كل من (Rogers & Wolff, 1996,P.8)⁽¹⁾، و(Uziene,2015,P.378)⁽²⁾، إلى أن استخدام المعرفة لتطوير الفهم ولابتكار القيمة، يكون من خلال ثلاث مكونات هي الأفراد والتقنية والعملية، هذا بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تعد أحد التوجُّهات الحديثة في مجالات الأعمال، حيث تتطلب أن يكون هناك عدد من الممارسات المرتبطة بإدارة المعرفة، من أهمها تعزيز العمل الجماعي بالمنظمة والفهم المتبادل بين جميع الأفراد حول قضايا العمل، وتأسيس قاعدة متعلقة

بالبحوث المرتبطة بمجال العمل وتطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تنفيذ متطلبات إدارة المعرفة، هذا إضافة إلى القيام بقياس المعرفة المتولدة لدى المنظمة، من أجل معرفة القيمة المتحققة من ممارسات إدارة المعرفة.

وقد أوضح كل من (Allee, 1997, P. 74)⁽³⁾، و (Bozkurt and Mustafa, 2016, P. 741)⁽⁴⁾، أن إدارة المعرفة تهتم ببناء القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال بناء إستراتيجيات مواجهة تحديات المنافسة واستغلال المعلومات والخبرات لدى المؤسسات وتعزيز القدرات المعرفية التنظيمية، هذا بجانب أن إدارة المعرفة تعبر عن المساهمات الفكرية التي تمتلكها المؤسسة من خلال العاملين لديها، حيث تسهم هذه الأفكار في تحوّل المنظمة نحو الإبداع والتعلم والتكيف مع المتغيرات المختلفة، كما أشارا إلى أن إدارة المعرفة تنشأ من قدرات العاملين على توليد معارف جديدة تتصل بمجال العمل. وتعد المعرفة كذلك مسؤولية جميع العاملين، وتتطلب من المنظمات توسيع نطاق العمل الجماعي والمشاركة في تبادل الآراء والأفكار وإيجاد إطار هيكلي لإدارة المعرفة من ناحية تنظيمية.

وقد أشار (Tolen, 1999, P. 58)⁽⁵⁾، إلى أن إدارة المعرفة بوصفها مدخلاً تطبيقياً وتنفيذياً يتطلب من المنظمات أن تعمل على اتخاذ إجراءات لخصر المعرفة الحالية والمعرفة المطلوبة، وجمع المعرفة التي يتم الوصول إليها وتوزيعها على مستوى المنظمة، ومن خلال توافر خطة محددة لتحديد علاقة المعرفة بأداء المنظمة، وكذلك العمل على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة وتعزيز ثقافة المشاركة من جانب المستويات كافة، مع ضرورة توفير عدد من التسهيلات المادية والفنية المتعلقة بنظم الاتصال.

وقد أشار كل من (Claire, 2016, P. 109)⁽⁶⁾، و (Norainiratna and Noriah, 2016, P. 213)⁽⁷⁾، إلى أن إدارة المعرفة تركز على عمليتي التعلم الذاتي واكتساب الخبرات والمهارات عبر المواقف المختلفة التي يتعامل معها الأفراد في الإطار المؤسسي، وأن تركز المنظمات على المعرفة التي تمكنها من البقاء ومواجهة

المنافسة، وكذلك التركيز على المعرفة النادرة عالية القيمة التي تؤدي إلى إيجاد عوائد كبيرة ومنافع أعلى.

وعن المعوقات التي تواجه المنظمات عند تطبيق إدارة المعرفة أوضح (Arturo, et.al., 2016, P. 663)⁽⁸⁾ أن هذه المعوقات تتمثل في تحدي إحداث التغيير الجذري والتوافق مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتعامل مع التعقيد المتزايد، ويضيف (Ambrosio, 2000, P. 44)⁽⁹⁾ أن هناك عددًا من الأخطار تقع فيه المنظمات عند البدء في التحول إلى ممارسات إدارة المعرفة، من أهمها عدم التنسيق بين الجهود البشرية والتقنيات المتاحة، وعدم تحديد المعرفة المطلوبة التي تحقق قيمة عالية للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ضعف نظام الحوافز والأجور، وعدم قيادة التغيير نحو إدارة المعرفة من خلال الاعتماد على المسؤولين من داخل المنظمة.

كما أن إدارة المعرفة تتصل بجوانب تعزيز الإبداع وممارساته في المنظمات، حيث أوضح كل من (Yang and Sijie, 2016, P. 261)⁽¹⁰⁾، و (Mcelroy, 2000, P. 36)⁽¹¹⁾، أن إدارة المعرفة تقوم على مجموعة من الأنشطة المتداخلة تهدف إلى تطوير الحالية والمستقبلية للمنظمة وإدارتها، وإحداث التفاعل الاجتماعي الذي يؤثر على تراكم المعرفة لدى الأفراد، وأن إدارة المعرفة ترتبط بالممارسات الإبداعية التي يتم تعزيزها من خلال جهود الأفراد ونشر نطاق المعرفة وتوسيعها على مستويات المنظمة كافة، وكذلك التركيز على العمل الجماعي وتطبيق الأفكار الجديدة المتصلة بالمعرفة، كما أوضحت الدراسة أن إدارة المعرفة تتطلب التركيز على أربعة جوانب مهمة هي توفير الحرية للأفراد في ما يخص عمليات التعلم، وكذلك إيجاد السياسات وإجراءات العمل التي تمكن من نشر المعرفة على مستوى المنظمة، وإيجاد البيئة والأجواء التي تحقق التنوع الفكري وتعدد الأفكار، ثم أخيرًا إيجاد درجة فاعلة من كثافة الاتصال بين الأفراد والمجموعات لتحقيق الإبداع وتبادل المعرفة.

وقد أوضح (Mine,et.al.,2015, P. 379)⁽¹²⁾، و (Nevo, 2003, P. 118)⁽¹³⁾، أن إدارة المعرفة تعتمد على استحواذ المؤسسات على معلومات يكون لها السبق فيها واكتشاف أفضل الطرق لتطوير الأداء المؤسسي ومخرجاته، بالإضافة إلى أجهزة الكمبيوتر التي تعمل على دعم عمليات اتخاذ القرارات الإدارية ومن أهم العناصر المرتبطة بهذه العمليات؛ تصميم أنظمة لإدارة المعرفة تكون فاعلة وتركز على المعرفة الضمنية وكيفية استخلاصها، حيث أشارت الدراسة إلى أن أنظمة إدارة المعرفة تمكن من توفير ذاكرة جيدة للمنظمة تمكنها من التعامل مع المتغيرات المفاجئة والمؤثرة.

و يشير كل من (Nurul and Nor, 2016, P. 203)⁽¹⁴⁾، و (Malone, 2003, P. 45)⁽¹⁵⁾، إلى أن إدارة المعرفة تمثل في حد ذاتها إستراتيجية واعية تمكن المنظمة من الحصول على المعرفة الصحيحة وتقديمها للأفراد المناسبين في الوقت المناسب، إضافة إلى أنها تحقق درجة من المشاركة بين الأفراد في المعرفة والمعلومات ووضعتها موضع التطبيق بما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وأوضح (Khuong,et.al.,2014, P. 226)⁽¹⁶⁾ أن إدارة المعرفة تعد العملية النظامية التكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وإيجادها وتخزينها والمشاركة فيها، لتحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة، كما يضيف (الرفاعي، 2006، ص 230)⁽¹⁷⁾ أن إدارة المعرفة تسهم عند تطبيقها في تنمية القدرات المعرفية للمنظمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عمل خرائط للمعرفة توضح أين توجد المصادر المهمة للمعرفة وتوثيقها، ويمكن استخدام ما يسمى بـ «أطلس المعرفة» الذي هو عبارة عن مجموعة خرائط المعرفة متصلة الحلقات بشكل وثيق ويسهم في تحسين اتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات ووضع أسس للابتكارات، وهي كلها من مظاهر إدارة المعرفة وممارساتها.

وتتحدد ممارسات إدارة المعرفة بالمنظمات وتطبيقاتها من خلال تحديد أبعاد أدوار إدارة المعرفة (Ahern, et. al., 2014, P.375)⁽¹⁸⁾، و(خطاب، 2006، ص 281)⁽¹⁹⁾، في المشاركة بالمعرفة، وتبادل المهارات والخبرات المختلفة، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، وتبادل المعارف والخبرات بين الموظفين، وتوافر معلومات عن الوحدات التنظيمية والتعاون بينها، والحصول على معلومات عن العملاء والتقنية المستخدمة، وكذلك التركيز على تحسين إدراك العاملين بالمنظمة لأهمية إدارة المعرفة.

ثانياً - نماذج إدارة المعرفة:

نموذج (Nonaka, Takunchi, 1995, P. 43)⁽¹⁰⁾:

يعتمد هذا النموذج على تحليل تفاعلات المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ودراسة الحركة الدائرية بين هذين النوعين من المعرفة، حيث تتضمن عملية التفاعل والحركة الديناميكية بين هذين النمطين من المعرفة أن يكون هناك أربع عمليات تحويلية تقود إلى المعرفة التنظيمية وتؤدي إليها، كما أن هذه التفاعلات تأخذ في اعتبارها أدوار الأفراد والجماعات التي تقع داخل التنظيمات الإدارية، وتكون في ظل ثلاثة مستويات هي: الأفراد والجماعات والمنظمة.

ويُظهر الشكل التالي مكونات نموذج (Nonaka, Takunchi, 1995) والذي

يطلق عليه أحياناً نموذج SECI، حيث تشير هذه الحروف إلى:

"S" Socialization وهي تشير إلى التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

"E" Externalization المعرفة الخارجية أو الصريحة المكتوبة لدى الأفراد.

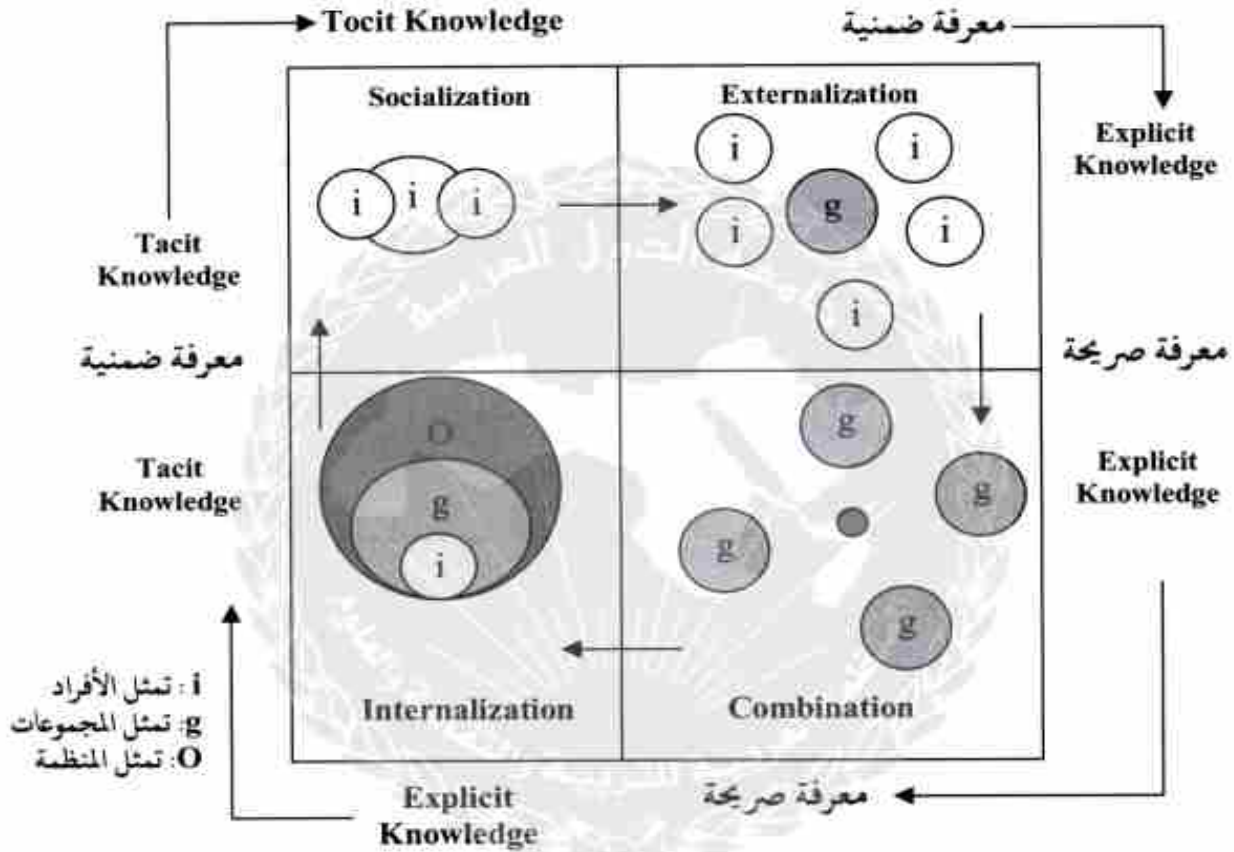
"C" Combination وهي تعني عمليات تحول المعرفة الصريحة.

"I" Interlization وهي عملية اكتساب المعرفة من خلال انتقال المعرفة الصريحة إلى الضمنية.

ويُظهر الشكل هذه المكونات الأربعة لهذا النموذج.

شكل رقم (1)

نموذج Nonaka, Takunchi لإدارة المعرفة



Source: Nonaka, Ikujiro & Takunchi, Nonno (1995): "The Concept "Ba"; Building a Foundation For Knowledge Creation" California Management Review, Spring, Vol. 40, No. 3, P. 48.

يتضح من الشكل السابق الذي يشير إلى مكونات نموذج إدارة المعرفة لدى (Nonaka, Ikujiro) وأبعاده، أن هناك أربعة عمليات رئيسية يتكون منها هذا النموذج وتؤدي في النهاية إلى تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات، وهذه العمليات هي:

1- التفاعلات الاجتماعية لتحويل المعرفة من خلال الأفراد (Socialization) وتتركز هذه العمليات على جوانب تلامس تحوّل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة بواسطة التفاعل بين الأفراد، وذلك في إطار

بيئة العمل وبين العاملين والأطراف المختلفة المتصلة بمجال عمل المنظمة، وفي هذا الجانب نجد أن عملية التفاعلات الاجتماعية أو تحول المعرفة من معرفة ضمنية لدى أفراد إلى معرفة ضمنية لدى أفراد آخرين تستند إلى عدة عناصر وتطبيقات وممارسات من أهمها (ياسين، 2007، ص96)⁽¹¹⁾.

- علاقات تفاهم بين الأفراد.
- تبادل للخبرات والمعارف.
- قيام الأفراد بتطوير الخبرات والمهارات التي لدى الغير والبناء عليها.
- المشاركة في تبادل الخبرات وتجارب العمل في الإطار التنظيمي.

2- عمليات وتفاعلات تحول المعرفة من ضمنية إلى ضمنية (EX)
Externalization (Chung, Jing, 2007, P. 104): تتصل هذه العمليات بجوانب تتعلق بانتقال المعرفة المتراكمة ضمناً داخل عقول الأفراد وخبراتهم، وتحويلها إلى معرفة مكتوبة وواضحة أو في شكل رمز، ويكون ذلك من خلال العمل بصورة مشتركة، وفي مستوى تنظيمي على نطاق المنظمة ككل.

ويرى كل من (Chung, Jing, 2007, P. 104)⁽¹²⁾ أن تحول المعرفة من الضمنية إلى الصريحة والواضحة، يتطلب من المؤسسة أن توجه ممارسات متعلقة بتحفيز الأفراد نحو أداء الأنشطة الابتكارية والذهنية التي تؤدي إلى التحول إلى المعرفة الصريحة التي يمكن الاستفادة منها، وتتطلب عمليات وتفاعلات تحول المعرفة عدد من الأسس والركائز التي تمكن من إحداث هذا التحول بشكل سليم، من أهمها تهيئة الهيكل التنظيمي ومناخ العمل وبيئته بما يمكن من تحقيق ذلك في ما يخص الانتقال من مرحلة المعرفة الضمنية إلى مرحلة المعرفة الصريحة.

3- عمليات وتفاعلات تحول المعرفة الصريحة إلى صريحة (Combination Com): في هذه العمليات يكون التركيز على المعرفة الصريحة والموثقة والتي تكون في شكل رموز وأرقام وتحويلها إلى معرفة صريحة في شكل تكوينات منسجمة مكتوبة، وبطريقة تتسم بإنتاج معرفة صريحة جديدة.

وقد أوضح كل من (Sebastian, Other, 2008, P. 320)⁽¹³⁾ أن ممارسات وأنشطة التحول إلى المعرفة صريحة مبتكرة من خلال معرفة صريحة قائمة يتعين على المنظمات أن تقوم بإيجاد وتحديد ممارسات العمل والأداء التي تتعلق بالتحول، وكذلك توثيق منتجات المعرفة وكتابتها، ثم القيام بإجراء عمليات تطوير لهذه المعرفة، مع ضرورة إيجاد أجواء مناسبة وتحفيزية للعاملين من أصحاب المعرفة من أجل إحداث عمليات التحول.

4- عمليات تحول المعرفة (Int.) (Internalization): تركز هذه العمليات على ظاهرة اكتساب المعرفة من خلال انتقال المعرفة الظاهرة والواضحة وتحويلها إلى المعرفة الضمنية التي تضاف إلى خبرات الأفراد ومعارفهم داخل ذاكرتهم، وهنا نجد كذلك أن هذه العمليات تتصل بجوانب إدراك الظواهر والأشياء، وتحول هذا الإدراك إلى معرفة مخزونة في العقل وهي المعرفة الضمنية.

ويدشير كل من (الزيادات، 2008، ص30)⁽¹⁴⁾، و (Mohsen, Mohsen, 2008, P. 122.)⁽¹⁵⁾، إلى أن عمليات التحول إلى المعرفة الضمنية تتصل بجوانب معرفة الظواهر ثم تحليل علاقات الظواهر ببعضها التي تُخزّن في العقول، كما أنه من العوامل التي تساعد على إحداث هذه العمليات، هي طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ومكونات هذه الثقافة.

ويوضح لنا كل من (Mchenzie, Winkelen, 2004, P. 25)⁽¹⁶⁾ أن التحول في المعرفة يبدأ من فكرة ضمنية للفرد ثم إيضاح هذه الفكرة للآخرين، وهنا تحدث عملية تحوّل للمعرفة من ضمنية إلى صريحة واضحة، من خلال شرح

المعرفة وإظهارها للآخرين، ثم بعد المناقشة حول هذه الفكرة يتم وضعها في مستويات أعلى وأوسع؛ لتصبح مُدخّلات لمعرفة صريحة جديدة يتم إجراء تعديلات عليها وتوليد أفكار ومعرفة جديدة، ثم تنتقل بعد ذلك إلى الواقع العملي والممارسات التطبيقية ويتم نشرها على مستوى المنظمة ككل.

ويشير الشكل التالي إلى حركة ودائرة عمليات التحول المتعلقة بالانتقال من معرفة ضمنية إلى صريحة إلى ضمنية.

شكل رقم (2)

دائرة المعرفة والتحول من معرفة ضمنية إلى صريحة إلى ضمنية



المصدر: بتصرف من (Mchenzie, Winkelen, 2004).

وبشكل عام يمكن أن نوضح أن متطلبات التطبيق لهذا النموذج «نموذج Nonaka, Ikujiro» تتطلب عددًا من العناصر المهمة، هي:

1- إيجاد هيكل تنظيمي مناسب يقوم على وجود درجة عالية من الاتصالات التنظيمية على المستوى الفردي والجماعي.

2- إيجاد علاقات التفاهم وتبادل الخبرات والمعارف، والمشاركة في العمل الجماعي وفرق العمل.

3- اعتماد نظام عمل للأنشطة الابتكارية وتوليد الأفكار الابتكارية من خلال الأفراد، وإيجاد نظام مشجع على الابتكار ومحفز عليه.

4- إيجاد المناخ التنظيمي وبيئة العمل المناسبة لعمليات تحول المعرفة وانسيابها داخل المنظمة بشكل مفيد.

5- الاعتماد على أدوات ونظم للتوثيق وكتابة المعرفة ونشرها وتداولها في أدوات مفهومة وواضحة للجميع، بحيث تكون موثقة، ويمكن الرجوع إليها بشكل مستمر وتطويرها بما يناسب العمل.

وترى الباحثة أنه يمكن أن نستخلص من نموذج (Nonaka, Ikujiro) أسس التطبيق التالية:

مداخل التطبيق	تفاصيل التطبيق لإدارة المعرفة
العلاقات التنظيمية والفردية	نظام عملي للتواصل بين الأفراد واستخراج الخبرة يتضمن اجتماعات - أسلوب تحفيز - نظام تدريب يعتمد على الخبرات المتوافرة في المنظمة.
التفاعلات الفردية والتنظيمية لتحويل المعرفة	لقاءات دورية بين العاملين - تحفيز الخبرات لكتابة ما يمتلكون من معرفة، وتحويلها إلى إصدارات متداولة - تطوير الوحدات التنظيمية من حيث المهام والمسؤوليات لممارسة أنشطة إدارة المعرفة من توثيق وتحديث وتداول.
خطة أنشطة إدارة المعرفة	وضع خطط سنوية بالأنشطة التي تخص حصر المعرفة واستخراجها من الأفراد ذوي الخبرة من حيث التوقيت الزمني والمسؤولية عن تلك الأنشطة وتوثيق المعرفة وتوصيلها للمستفيدين منها في المؤسسة.

بجانب ذلك ترى الباحثة أن نموذج (Nonaka, Takunchi, 1995) يحتاج إلى المزيد من الأبعاد التي تتعلق بكيفية التحول من المعرفة الضمنية التي لا ترى، وهو تحدّي يحتاج من المؤسسات إلى إيجاد أساليب تمكّنها من استخراج تلك المعرفة من أصحابها، هذا بجانب أن الوصول إلى المعرفة الضمنية وتحويلها إلى متداولة قابلة للمناقشة والإضافة أو التعديل يحتاج إلى وحدة مؤسسية لديها اختصاصات تمكّنها من ممارسة الأنشطة التي توصلها إلى تلك المعرفة.

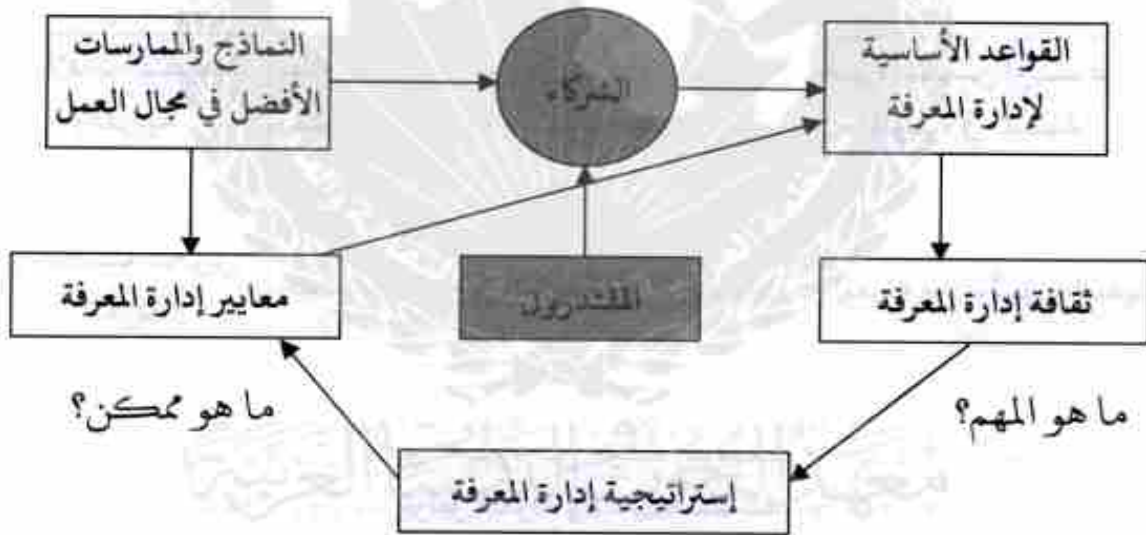
نموذج "Moedal" لإدارة المعرفة:

يركز هذا النموذج على معالجة قضايا إدارة المعرفة بالمنظمات، وذلك من خلال إيجاد عناصر للقاعدة الأساسية المرتبطة بإدارة المعرفة من حيث عناصر الإنشاء والاستخدام، وكذلك وضع مكونات لثقافة إدارة المعرفة ومعايير إدارة المعرفة، مع تحديد النماذج والممارسات الأفضل التي تمكن المنظمة من تحديد إستراتيجية المعرفة التي تناسب مجال عملها.

ويشير الشكل التالي إلى مكونات نموذج "Moedal" لإدارة المعرفة.

شكل رقم (3)

نموذج "Moedal" لإدارة المعرفة



Source: Dennis E. Winosky (2001) "Approaches and Methodologies in Building Knowledge Management Environment For Electronic Government" Management Concepts, Virginia.

يركز هذا النموذج في مكوناته المتعلقة بتطبيقات إدارة المعرفة على جوانب أساسية، وهي:

(أ) مكونات متصلة بثقافة إدارة المعرفة، حيث يكون التركيز هنا على تحديد ما هو المهم بالنسبة للمنظمة وبالنسبة لما يتفق مع إدارة المعرفة، وتتصل

هذه الثقافة بتحديد الاتجاهات والقيم والتفضيلات المناسبة، كما أن هذه الثقافة تسهم في بناء إستراتيجية المعرفة وتحدد التكنولوجيا والممارسات التي ترتبط بإدارة المعرفة.

وفي هذا الخصوص يشير (Fikret, 2009, P. 169)⁽¹⁷⁾ إلى أن ثقافة إدارة المعرفة يجب أن تتفق مع تفعيل الثقافة التنظيمية السائدة، ويجب أن تعمل المنظمة على توجيه الثقافة التنظيمية وفق معايير ثقافة إدارة المعرفة، بحيث تصبُ في نهاية الأمر وتؤدي إلى بناء الإطار الفكري والممارسات والعقائد والقيم لدى الأفراد، وبما يؤدي إلى سهولة تطبيق إدارة المعرفة من خلال تعزيز هذه المتطلبات عبر الثقافة التنظيمية وثقافة إدارة المعرفة.

(ب) تحتوي مكونات نموذج "Moedal" كذلك على عناصر متصلة بتحديد الهدف الأساسي من إدارة المعرفة، وهي أهداف تكون في العادة متعلقة بتحسين الأداء والقدرات واستغلال الموارد وتحسين الكفاءة والخدمات والعمليات والممارسات التي تتعلق بالأداء، ويوضح لنا (الظاهر، 2009، ص 90)⁽¹⁸⁾ أن من أهداف إدارة المعرفة - كذلك - ترسيخ الفكر الإبداعي والابتكاري لدى المنظمات وتحديد مصادر المعرفة المهمة المتصلة بنشاط المنظمة، والعمل على توثيق المعرفة وإيجاد الكفاءات والمهارات والقدرات البشرية وزيادة العائد من وراء ممارسة أنشطة المنظمة وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

(ج) من مكونات النموذج أيضًا عناصر متصلة بمعايير إدارة المعرفة وهي تتعلق بتحديد ما هو ممكن تحقيقه من خلال ممارسات إدارة المعرفة والعمل على الوصول إلى أفضل الممارسات في كل مكون من مكونات معايير إدارة المعرفة، حيث تتصل هذه المعايير بالأطراف المختلفة أصحاب المصالح من الموردين والموزعين والعملاء وكذلك التقنيات المستخدمة وكذا القدرات المتحققة بتفوق عن المنظمات المنافسة.

ويدشير (Mu, Chia, 2011, P. 386)⁽¹⁹⁾ إلى أن من معايير إدارة المعرفة ومكوناتها الأساسية التي تتصل بما هو ممكن تحقيقه من ممارسات إدارة المعرفة، تحديد البيانات المتعلقة بالحقائق الموضوعية والقدرة على تصنيفها وتحليلها ووضعها في إطار مفهوم، وكذلك المعلومات التي يتم تطويرها لتصل إلى مستوى استخراج المعرفة وتحديدتها بشكل مفيد للممارسات التنظيمية والمؤسسية المتصلة بمجال العمل. كما أوضح أن من العناصر المهمة المرتبطة بما هو ممكن تحقيقه من معايير إدارة المعرفة، القدرة على صنع المعلومات من البيانات والقدرة على الاستفادة من اتجاهات الأفراد نحو التفكير والتحليل لاستنباط المعرفة.

وتستنتج الباحثة عددًا من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في ظل مكونات نموذج "Moedal"، وهي:

- 1- تحديد الممارسات المناسبة لإدارة المعرفة.
- 2- توفير التكنولوجيا وتطبيقاتها التي يمكن الاستفادة منها في المنظمة.
- 3- توفير مكونات ثقافة تنظيمية مناسبة تظهر في ممارسات الأفراد وقيمهم وعقائدهم بما ينسجم مع إدارة المعرفة.
- 4- القدرة على استغلال الموارد وتطوير العمليات والأداء.
- 5- بناء علاقات مع العملاء والموردين والموزعين، بحيث تكون هذه العلاقات مصدرًا مهمًا للمعلومات والبيانات المتصلة بالمعرفة.

كما ترى الباحثة أن نموذج "Moedal" ركز فقط على البعد الثقافي وممارسات إدارة المعرفة، دونما أن يحدد الدور المهم لمصدر المعرفة وهو العنصر البشري في داخل المؤسسة والذي يمتلك الخبرة، هذا بجانب أن النموذج لم يحدد نوعية المعرفة التي يسعى إلى توليدها هل متعلقة بالمجال أو متعلقة بالبيئة الخارجية أو تتصل بالتطوير أو نقل الخبرات.

نموذج (Marquardt, 2000)⁽²⁰⁾ لإدارة المعرفة:

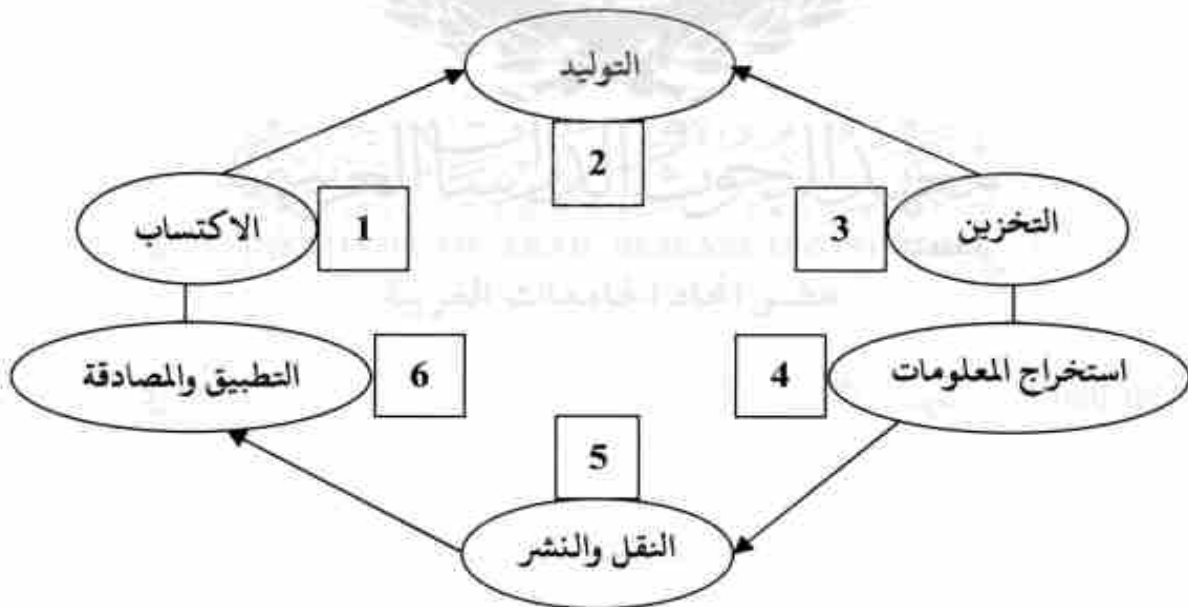
اهتم هذا النموذج بإيجاد مكونات إدارة المعرفة، وذلك من خلال عدد من المراحل المتصلة بعمليات إدارة المعرفة، حيث تتصل هذه العمليات بتحول المعرفة ونقلها إلى مستخدميها والمستفيدين منها، ويتكون هذا النموذج من العناصر الآتية:

- 1- الاكتساب Acquisition
- 2- التوليد Creation
- 3- التخزين Storage
- 4- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining
- 5- النقل والنشر Transfer and Dissemination
- 6- التطبيق والمصادقة Application and Validation

ويشير الشكل التالي إلى مكونات هذا النموذج.

شكل رقم (4)

نموذج "Marquardt" لإدارة المعرفة



Source: Marquardt, 2002, P. 27.

من مكونات النموذج السابق نجد أنه يتضمن على مرحلة «الاكتساب» والتي تتصل بقيام الأفراد والمجموعات في إطار بيئة العمل التنظيمية بالعمل على إضافة معلومات وبيانات ومعرفة جديدة إليهم وإلى خبراتهم وقدراتهم، ثم تأتي مرحلة «التوليد» والتي يتم فيها إيجاد معرفة ومعلومات جديدة وفقاً لما تم اكتسابه، وهنا يتم زيادة المعرفة ومضاعفتها من خلال ما تم الحصول عليه في مرحلة «الاكتساب»، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة «الخزن» وهي تتضمن بناء مهارات وقدرات من خلال تخزين ما يتوافر من معرفة ومعلومات لدى الأفراد، ثم تأتي مرحلة «استخراج المعلومات» و«النقل والنشر» و«التطبيق والمصادقة»، وهي مراحل متعلقة بالممارسات العملية وتطبيقات إدارة المعرفة وتضمينها في الأنشطة والعمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة.

كما أن هذا النموذج يشير إلى أن المنظمات تتعلم بشكل كفاء وفاعل، وذلك من خلال القيام بهذه العمليات وإحداث التفاعل والانسجام مع بعضها، مع الأخذ في الاعتبار أن العمل من خلال هذه المراحل. وبغرض تأسيس إدارة المعرفة، يتطلب أن تكون هذه العمليات أو المراحل تعمل بشكل غير مستقل.

ويوضح كل من (Timothy, Glenn, Juan, Marina, 2009, P. 421)⁽²¹⁾ أن عمليات إدارة المعرفة تتطلب بالضرورة من المؤسسات أن تحدد الإطار الزمني والتسلسل المنطقي لترتيب الممارسات، بحيث يؤدي ذلك إلى إمكانية تحقيق أكبر قدر ممكن من الاستفادة من إدارة المعرفة وتحسين الأداء التنظيمي والمخرجات والمتحصلات المترتبة على هذا الأداء وممارسات إدارة المعرفة.

وترى الباحثة أن متطلبات إدارة المعرفة من خلال نموذج "Marquardt" تتمثل في النقاط التالية:

1- توفير بيئة العمل المناسبة للأفراد والمجموعات والتي تمكن من تحديد المعرفة واكتساب الخبرات والمهارات والحصول على المعلومات والبيانات.

2- إيجاد وتوفير الأساليب والآليات التي تمكن الأفراد من الابتكار والتطوير في المعرفة والمعلومات التي تم اكتسابها وتحويلها إلى معرفة ملموسة يمكن الاستفادة منها في أنشطة المنظمة.

3- تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يمكّن من إحداث النقل والنشر للمعرفة لجميع المستويات الإدارية والعاملين بالمؤسسة لتحقيق إفادة شاملة من المعرفة.

4- اتخاذ خطوات وإجراءات للتأكد من أن ممارسات إدارة المعرفة وأنشطتها متطابقة ومتوافقة مع طبيعة عمل المنظمة وتناسب أهدافها.

5- مراعاة التسلسل والترتيب المنطقي لمكونات النموذج، من حيث مراحل الاكتساب والتوليد والتخزين واستخراج المعلومات والنقل والنشر والتطبيق.

6- عمل المنظمة على إيجاد أدوات وآليات تمكّن من توثيق المعرفة وترميزها وحفظها في شكل إصدارات ومطبوعات تمكن من النشر الفاعل لها على مستوى المنظمة.

وترى الباحثة أن نموذج "Marquardt" يركز فقط على الأنشطة العملية لإدارة المعرفة وإن كانت غير مكتملة الأبعاد وتحتاج إلى الأبعاد الهيكلية والبشرية، هذا إضافة إلى أنه لم يحدد مصادر توليد المعرفة واستخراجها.

كما أن آلية نقل ونشر المعرفة التي يتم توليدها عن طريق هذا النموذج، تتطلب أن يكون هناك جوانب إجرائية تحدد الكيفية التي يتم من خلالها هذا النقل والتداول، والجهات التي تشترك فيه من داخل المؤسسات من الوحدات التنظيمية؛ أما تخزين المعرفة فيحتاج النموذج أيضاً إلى تحديد شكل المعرفة التي تخزن، وهل سيكون أسلوب التخزين توثيقياً في شكل إصدارات ورقية أم إلكترونية.

نموذج "Duffy" لإدارة المعرفة⁽²²⁾:

يعتمد هذا النموذج على جوانب تتصل بمحصول المنظمة على المعلومات والعمليات المتصلة بتنظيم المعرفة واسترجاعها وتوزيعها والمشاركة فيها من جانب المستويات الإدارية كافة بالمنظمة، كما أنه يركز على أن تحصل المنظمة على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ويتم التحوّل إلى المعرفة من خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية المستخدمة والطاقة، وهي أمور تزيد من ثروة المعرفة لدى المنظمة.

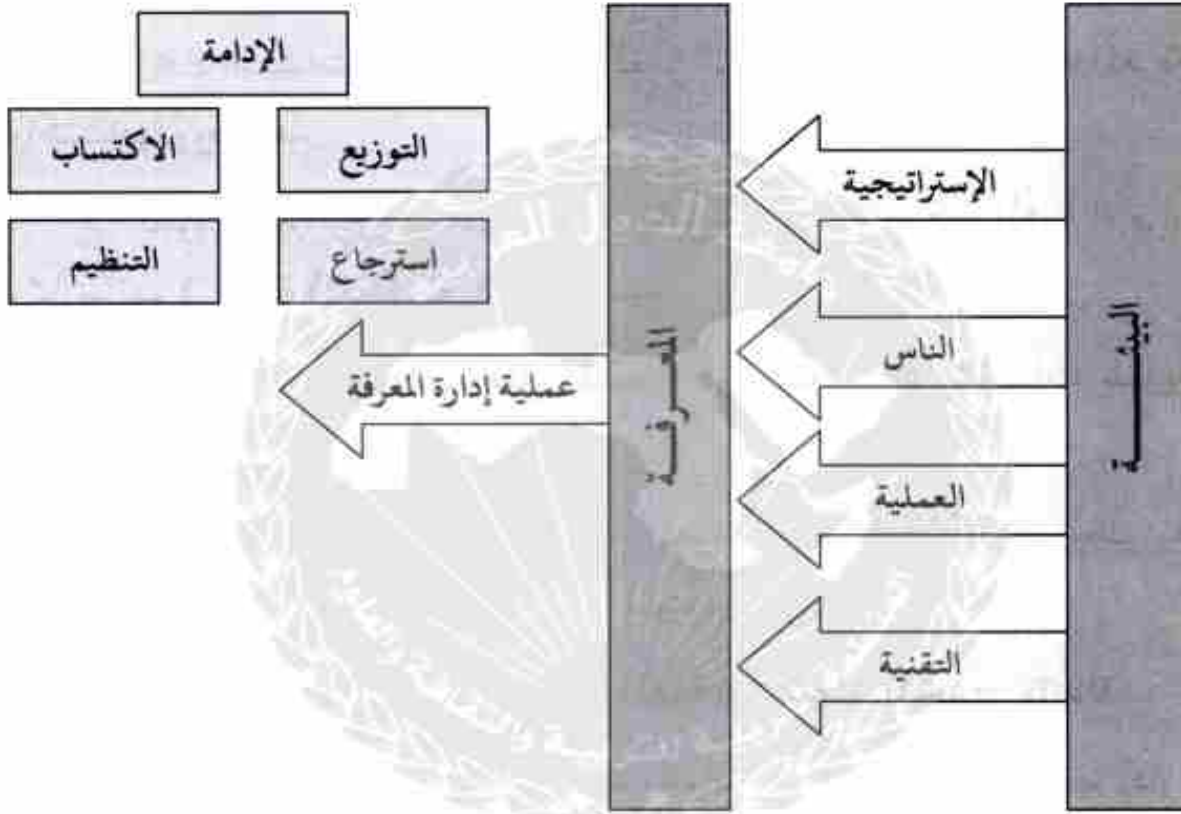
وتتضمن المعرفة في ظل هذا النموذج عنصري المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، ويقوم العنصر البشري بدوره من خلال القيام بالأعمال وتوليد العوائد، والمساهمة في تراكم خبرات المنظمة، وكذلك استعمال المعرفة وتطبيقها، وقد أوضح النموذج أن العمليات المتصلة بإدارة المعرفة ترتبط بأربعة عمليات رئيسة هي الحصول على اكتساب المعرفة من خلال التوليد أو الشراء، وعملية التنظيم والتي تشمل التصنيف والتبويب والتوثيق، وعملية الاسترجاع والتي تتضمن البحث والوصول إلى المعرفة المطلوبة، وعملية التوزيع وتشمل المشاركة والنقل للمعرفة بين المستويات التنظيمية، وعملية الإدامة والتنقيح والنمو.

ويشير الشكل التالي إلى مكونات نموذج "Duffy" لإدارة المعرفة، وذلك كما

يلي:

شكل رقم (5)

نموذج "Duffy" لإدارة المعرفة



Source: Duffy, Jan (2000) "Knowledge Management to be or not to by?" Information Management, Journal, January, P. 148.

وقد أوضح كل من (Bastian, Frank, Ana, Andress, 2009, P. 4)⁽²³⁾، أن بيئة العمل المتصلة بإدارة المعرفة تتصل كذلك بجانب الإستراتيجية والناس والعملية والتقنية، بالثقافة التنظيمية والمهارات والقدرات المتاحة للموارد البشرية، وقدرة المنظمة على إحداث الانسجام والتأقلم مع معطيات البيئة الخارجية، وكذلك الاستفادة من المصادر المعلوماتية في البيئة الخارجية؛ لتكون أساساً لتوليد المعرفة.

ويمكن الإشارة إلى متطلبات تطبيق نموذج "Duffy" في النقاط التالية:

- 1- تطوير العمليات التنظيمية والمؤسسية ومواءمتها بما يخدم ممارسات إدارة المعرفة.
- 2- إيجاد التقنيات والأدوات ونُظم العمل التي تساعد على استيعاب المعرفة واكتشافها ورصدها.
- 3- تطوير إستراتيجيات الموارد البشرية وتحسينها وتعزيز مساهمة الأفراد وممارساتهم في تنمية وزيادة المعرفة التنظيمية.
- 4- توفير مكونات بيئة العمل المناسبة التي تساعد على ممارسات عملية إدارة المعرفة.
- 5- توفير مكونات ممارسة عملية إدارة المعرفة من حيث الاكتساب والتوزيع والتنظيم، والاسترجاع والإدامة، وتحديد المسؤولية عن هذه الممارسات.

وتشير الباحثة إلى بعض الملحوظات المهمة التي تتعلق بنموذج "Duffy":

- يحتاج النموذج إلى توضيح بعض جوانب التطوير التي تحتاجها إدارة المعرفة، خاصة أنه يعتمد على محور الاستدامة والتي تعتمد في مبادئها على التطوير.
- الجانب الآخر بالنسبة للنموذج قصر بيئة العمل على أربعة جوانب فقط، معظمها يتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة فقط، بينما البيئة تمتد لتصل إلى البيئة الخارجية التي يوجد بها مصادر حيوية للمعرفة والمنافسة.
- النموذج أوجد مدخلاً مهماً لاستكشاف المعرفة من خلال الربط بين البيئة الداخلية للمؤسسة وأنشطة المعرفة وتوليدها، بالاعتماد على البيئة الداخلية ومكوناتها المختلفة.

نموذج "Dean" لإدارة المعرفة⁽²⁴⁾:

يرتبط هذا النموذج بإدارة المعرفة من خلال إيجاد أربع مراحل رئيسية تؤدي في مجموعها إلى تحقيق ممارسات تطبيقية لإدارة المعرفة، ويمكن تحديد هذه المراحل في ما يلي:

(أ) مرحلة إيجاد المعرفة (Knowledge) وإنتاجها: تركز هذه المرحلة على البحث عن الأفكار والمقترحات والممارسات الابتكارية وتعتمد كذلك على ممارسات تتصل بإعادة التصنيف والدمج، واستخدام التجريب والتطبيق، واتخاذ الإجراءات المتصلة بالبحوث والتطوير.

(ب) مرحلة مصداقية المعرفة (Knowledge Validation): تتضمن هذه المرحلة تأكيد صدق المعرفة واختبارها، والرقابة واختبار الممارسات الابتكارية المرتبطة بالمعرفة، والعمل على إعادة التحديد والتعريف؛ حتى يحدث انسجام وتوافق مع واقع ممارسات إدارة المعرفة، وهذا يستوجب على المنظمة العمل على إعادة النظر باستمرار في الممارسات، حتى يتم التوصل إلى تعزيز إدارة المعرفة.

(ج) مرحلة عرض المعرفة (Knowledge Presentation): تركز هذه المرحلة على إحداث التفاعل بين الأفراد والأساليب والتكنولوجيا بما يسهم ويؤدي إلى عرض المعرفة، ويتم في هذه المرحلة القيام بتفسير المعلومات، والقيام بالتطبيق والترتيب الذي يخدم إجراءات العمل السائدة في المنظمة.

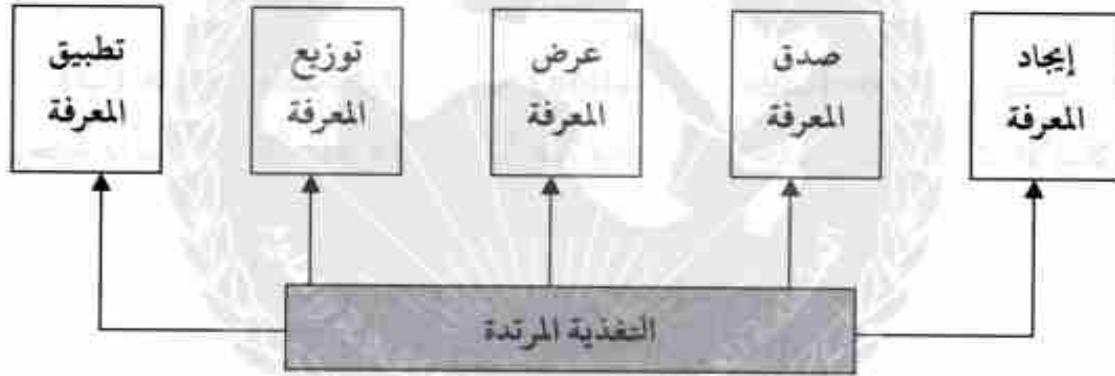
(د) مرحلة نشر المعرفة (Knowledge Dissemination): تعمل هذه المرحلة على توزيع المعرفة التي تم التوصل إليها على أعضاء المنظمة والأفراد، ويكون نشر المعرفة في المنظمة وتوزيعها في مستويات ومناطق مختلفة، بحيث تُنظَّم وتُحكَّم بطرق وإجراءات متنوعة للإفادة منها، إضافة إلى ذلك يتم تخزينها وتوثيقها في وسائط وأساليب متنوعة.

(هـ) مرحلة تنفيذ المعرفة وتطبيقها (Knowledge Application): هنا يتم العمل على تطبيق المعرفة وتحديد أساليب استخدامها بطريقة سليمة تخدم إيجاد التميز والتفوق لدى المنظمة، وهذا يتضمن أيضًا ممارسات خاصة بتحديد الموارد اللازمة لتطبيق المعرفة وإيجاد تطبيقات الابتكار والإبداع في ممارسات إدارة المعرفة.

ويشير الشكل التالي إلى مكونات إدارة المعرفة وفق نموذج "Dean".

شكل رقم (6)

نموذج "Dean" لإدارة الأزمات



Source: Dean, Call (2005) "Knowledge Management Not Rocket Science" Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No. 2, P. 27.

ويرى كل من (Jean, Andre, Rob, 2008, P. 12)⁽²⁵⁾، أن الممارسات والتطبيقات العملية لإدارة المعرفة المتصلة بإيجاد المعرفة تتطلب من المنظمة أن توجد أساليب للتطوير والتحديث لكل إجراءات العمل، بحيث تمثل عمليات التطوير مصدرًا مهمًا من مصادر توفير المعرفة، كما أن المنظمة يمكن أن تتخذ من نقاط القوة لديها مصدرًا مهمًا لإيجاد المعرفة التي تسهم في تحقيق التطوير والتحسين في جميع الجوانب، وقد أوضح أن مصداقية المعرفة تتمثل في درجة مساهمتها في تحقيق التحسين والتطوير وتحقيق عائد ملموس من وراء ذلك.

ويتطلب نشر المعرفة وتوزيعها وتطبيقها بالمنظمات، إيجاد بيئة عمل مرنة

ومناسبة تستوعب كل مستجدات ممارسات إدارة المعرفة، وبالتركيز على أداء العنصر البشري وطبيعة إجراءات العمل ومرونتها، واستيعاب الأفراد وقبولهم لممارستها، ونقل المعرفة والخبرات التي لديهم من خلال التفاعل مع الأفراد والمجموعات في بيئة العمل، هذا إضافة إلى أساليب التوزيع والنشر والتوثيق التي تمكن من إحداث درجة من الشمولية في استيعاب كل المنظمة لممارسة المعرفة (Donald, 2010, P. 779)⁽²⁶⁾.

وتستخلص الباحثة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وممارستها، ووفق نموذج "Dean"، في النقاط الآتية:

- 1- تحديد مصادر المعرفة وإيجاد أساليب للحصول على المعرفة من هذه المصادر، مع تحديد الأفراد والمجموعات المسؤولة عن ذلك.
- 2- دراسة المعرفة والتأكد من ملاءمتها لعمل المنظمة ونشاطها، من خلال تفسير المعرفة وتحديد أبعادها ومناسبتها للتطبيقات العملية المرتبطة بإجراءات العمل في المنظمة.
- 3- توفير إجراءات عملية بالهيكل التنظيمي تسمح بتطبيق ممارسات إدارة المعرفة وإدامتها، وتطوير الأداء وإجراءات العمل.

كما تشير الباحثة إلى بعض الأمور التي تتعلق بنموذج "Dean":

- النموذج وضع سلسلة إجرائية فقط لإدارة المعرفة.
- هذه الإجراءات تفتقر إلى تحديد مهام ومسؤوليات؛ من وحدات تنظيمية وبشرية وقدرات ومهارات للتعامل مع تلك الإجراءات من نقطة البداية، حيث إيجاد المعرفة حتى نقطة التطبيق.
- النموذج يحتاج إلى تحديد الأدوار العملية والإجرائية لمرحلة التغذية الراجعة المشتركة في جميع مراحل النموذج، حتى تكتمل الصورة لأنشطة إدارة المعرفة وممارستها ووفق هذا النموذج.

نموذج "Gambil & Blackwell" لإدارة المعرفة:

يعتمد هذا النموذج في تفسيره لمكونات إدارة المعرفة وتحديد لها، على أربعة عناصر رئيسية وهي تمثل في حد ذاتها مراحل الوصول إلى ممارسات إدارة المعرفة وتطبيقها بالمنظمة، ويمكن تحديد هذه المراحل كما يلي:

(أ) مرحلة الإحساس والاستيعاب للمعرفة: وهي مرحلة مرتبطة بالعنصر البشري وأدائه، ودرجة إلمامه وقدرته على استيعاب المعرفة المتاحة. وهذه المرحلة تعتمد بشكل كبير على قدرات الأفراد ومهاراتهم والجوانب الابتكارية والإبداعية والتحليلية لديهم.

(ب) مرحلة التنظيم: وهذه المرحلة يتم فيها التقسيم إلى فئات، وإضافة الطابع الشخصي على المعرفة، وهي تتسم كذلك بوجود تداخل بين دور العنصر البشري والعوامل التنظيمية وإجراءات العمل.

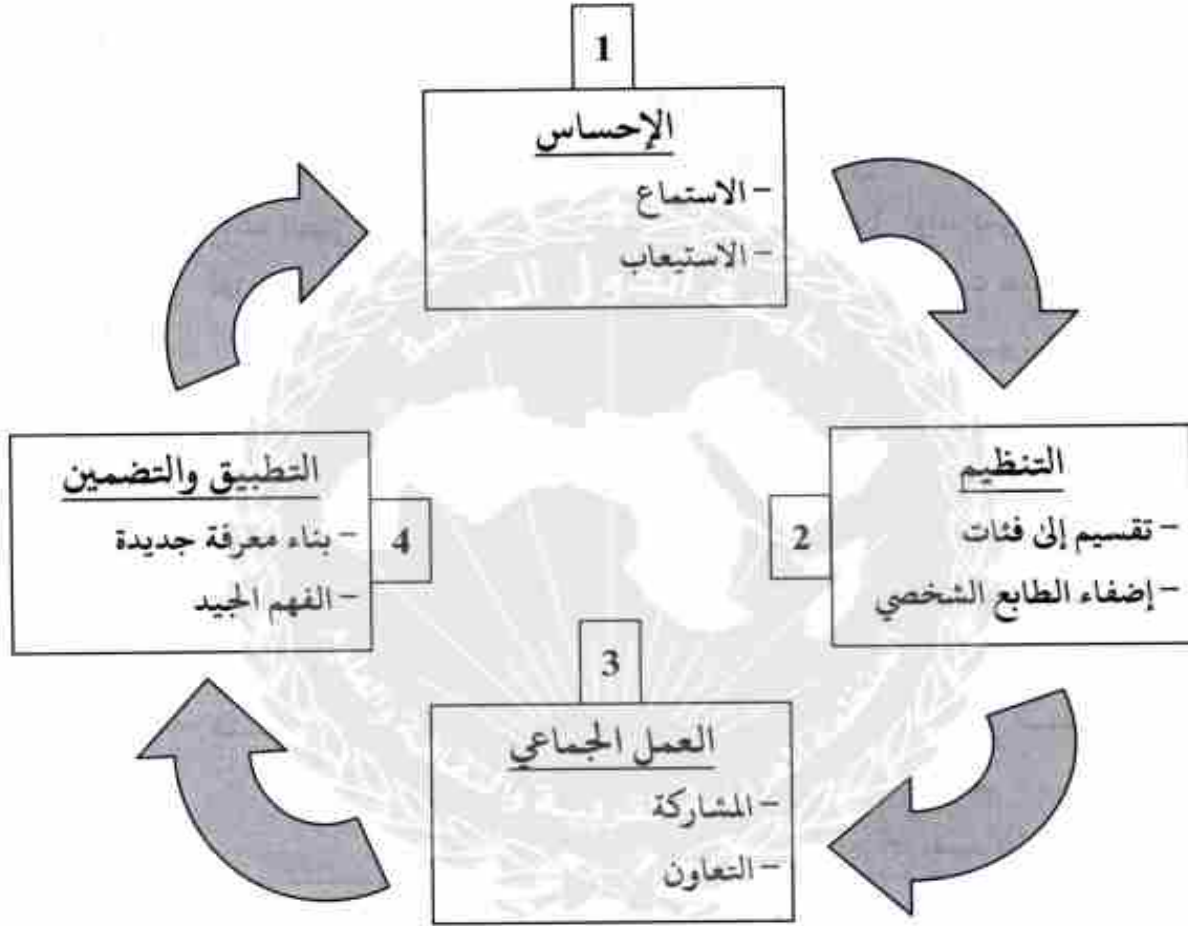
(ج) مرحلة العمل الجماعي: وفي هذه المرحلة نجد أنها تعتمد على العمل المشترك بين مجموعات من الأفراد، ويتم فيها حدوث تبادل في المعرفة الموجودة لدى كل مجموعة.

(د) مرحلة التطبيق والتنفيذ: وهي تتضمن تنفيذ وتطبيق ما تم التوصل إليه من المعرفة نتيجة المراحل الثلاث السابقة المتعلقة بالإحساس والتنظيم والعمل الجماعي.

ويوضح الشكل التالي مكونات النموذج المتصلة بإدارة المعرفة، وذلك كما

يلي:

شكل رقم (7)
نموذج (Gambil & Blackwell) لإدارة المعرفة



Source: Gambil P. & Blackwell J. (2003) "Knowledge Management, New York: Kogan Peage, P. 130.

وأوضح هذا النموذج كذلك أن إدارة المعرفة تتضمن في المرحلة التنفيذية والتطبيقية الإحساس والمراجعة وجمع المعلومات والتحليل، وفي مرحلة التنظيم تتطلب وجود ممارسين ومنسقي معلومات وتصنيف المعلومات وتخطيطها، أما في مرحلة المشاركة الجماعية فهي تحتاج إلى الإشراف والتدريب وتوزيع المعلومات والتخطيط، ومراجعة ما بعد العمليات، حيث توضح المصفوفة التالية المرتبطة بالنموذج متطلبات جوانب التنفيذ:

جدول رقم (1)

مصفوفة تنفيذ عمليات إدارة المعرفة

المعرفة الضمنية	المعرفة الرمزية	المعرفة الواضحة	مراحل إدارة المعرفة
<p><u>الافتراض:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تحليل السوق والعمل والمنافس. - أدوات عمل النماذج والتفسير. - العملية الهندسية المعكوسة. 	<p><u>جمع البيانات:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرات الذهنية التي يتحلى بها العمل القائم. - النصوص والبيانات. - أفراد وأصحاب قدرات وذكاء. 	<p><u>المراقبة:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - معاينة المعلومات. - ورشة العمل والمقابلات. - تحليل شبكات العمل. 	مرحلة الإحساس
<p><u>التخطيط:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تصميم الوظيفة ومكان العمل. - تحليل مسار العمل القائم. - تقييم الأداء. 	<p><u>التصنيف إلى فئات:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تصنيف المعلومات. - المكتبات. - سوق البيانات. 	<p><u>السياق الخاص:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - جماعات التركيز. - مرشدين متمرسين. - منسقي المعلومات. 	مرحلة التنظيم
<p><u>التقليد:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تخطيط السيناريو. - مراجعة ما بعد العمليات. - إدارة عمليات التدريب والقدرات المتوفرة. 	<p><u>توزيع المعلومات:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - أدوات النشر الإلكتروني والإنترنت. - التعلم عن بُعد. - أنظمة التطبيق. 	<p><u>المشاركة الفعلية:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - الإشراف والتدريب. - مجموعات المهام الخاصة. - أدوات الاجتماعات أو برامج العمل الاجتماعي. 	مرحلة المشاركة الاجتماعية
تطبيق - اتخاذ قرار - الأمر الفعلي			التطبيق والتضمين

Source: Ibid, P. 133

ويوضح لنا كل من (الكبيسي، 2005، ص 58)⁽²⁷⁾، و(جاد الرب، 2006، ص 79)⁽²⁸⁾، و(Bijaya, Uday, 2011, P. 180)⁽²⁹⁾، أن عمليات إدارة المعرفة وممارساتها العملية والتنفيذية تتطلب من المنظمات أن تعمل لتحديد العناصر الأساسية التي سيتم التركيز عليها، وتعزيز عوامل ضمان نجاح ممارسات إدارة المعرفة، ووضع إستراتيجية واضحة ومفهومة للجميع عن إدارة المعرفة، وقياس النتائج المترتبة عليها، وتحديد المسؤولين عن كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة وعملياتها، وتسمية هؤلاء المسؤولين، وكذلك تفعيل المشاركة الاجتماعية بين الأفراد والجماعات وتوفير التنظيم المناسب.

وتشير الباحثة إلى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في ظل نموذج (Gambil & Blackwell) في النقاط التالية:

- 1- إيجاد آلية وأساليب مستديمة لتطوير مهارات الأفراد وقدراتهم، وخاصة بالتركيز على عناصر الابتكار والإبداع والاهتمام بإستراتيجية الموارد البشرية.
- 2- القيام بتحديد المعرفة المتصلة بإجراءات العمل من الناحية التنظيمية، وتحديد أدوار الأفراد، وكذلك تحديد الأفراد الذين يمتلكون هذه المعرفة.
- 3- التوسع في بناء فرق العمل، وتشجيع العمل الجماعي، وتعزيز التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، والمشاركة في تبادل الخبرات والمعرفة المتصلة بمجال العمل.
- 4- الاهتمام بجوانب تنظيم المعرفة وترتيبها وتصنيف المعلومات وتحديد الأفراد المسؤولين عن هذه العمليات وتسميتهم.
- 5- التوسع في نشر المعرفة على نطاق كبير في الهيكل التنظيمي وإيجاد التغذية العكسية نتيجة نشر هذه المعرفة.

كما ترى الباحثة أن هناك بعض الملحوظات التي تتعلق بنموذج (Gambil & Blackwell)، وهي:

- الاهتمام بالمشاركة كعنصر أساسي في بناء المعرفة، ولكن دون إغفال دور تلك المشاركة في استخراج المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة واضحة وصريحة.
- رغم إبراز النموذج التطبيقي لإدارة المعرفة، إلا أنه لن يُشير إلى المرحلة التمهيديّة التي تؤدي إلى نجاح تطبيق هذا النموذج.
- النموذج لم يُشير كذلك إلى كيفية التغلب على معوقات التطبيق التي من الممكن أن تعترض ذلك، وبدائل مواجهة تلك المعوقات.

ثالثاً - أهم الاستنتاجات والمقترحات والتوصيات:

أوضح التحليل السابق لبعض نماذج إدارة المعرفة، أنها تعد إحدى الأدوات التي تتصل بجوانب مهمة لدى المنظمة تتعلق بأمور التطوير والتحسين والتفوق على المنظمات المنافسة، وامتلاك المعرفة والمعلومات التي تخدم مجالات العمل، وقد تبين من هذه النماذج أن هناك عددًا من المتطلبات التي يحتاجها تطبيق إدارة المعرفة، ومن أهمها ما يلي:

- 1- العلاقات و فرق العمل والعمل الجماعي داخل المنظمة والمشاركة في تبادل الآراء والمعرفة ودرجة نشر المعرفة على مستوى المنظمة ككل.
- 2- المناخ التنظيمي السائد وبيئة العمل وما يتوافر بها من عمليات ونظام تحفيز وابتكار لاستخلاص الأفكار من الأفراد.
- 3- الإمكانيات والقدرات المتاحة لدى المنظمة والتي تمكنها من تطبيق المعرفة وتضمينها في أنشطتها، بحيث تكون إدارة المعرفة أساس التعامل مع قضايا العمل كافة.

- 4- النظم والأدوات المستخدمة في توثيق المعرفة وتداولها على مستوى المنظمة والأفراد، والتقنية وتطبيقاتها المختلفة المستخدمة في العمل.
 - 5- الثقافة التنظيمية السائدة ومكوناتها، ودرجة إدراك الأفراد لأهمية إدارة المعرفة وممارستها، وكذلك ملاءمة الهيكل التنظيمي ووحداته.
 - 6- شبكة العلاقات مع العملاء والموردين والمجتمع والمعلومات والبيانات المرتبطة بهذه الشبكة والتي يمكن الحصول عليها وتوظيفها في خدمة العمل.
 - 7- إيجاد العملية المتكاملة لممارسات إدارة المعرفة من حيث الاكتساب والتوزيع والتنظيم والاسترجاع والإدامة، وتحديد المسؤولين عنها من الأفراد، ومتابعة وقياس ما يتحقق من فوائد متعلقة بهذه العملية.
 - 8- القدرة على تحديد مصادر الحصول على المعرفة والمعلومات، وتحديد المعلومات والمعرفة المهمة التي تحقق قيمة وإضافة ملموستين للمنظمة.
- وفي ضوء هذه الاستنتاجات تقترح الباحثة التوصيات التالية من أجل تطبيق إدارة المعرفة وممارستها وتعزيزها بالمنظمات العربية:
- 1- ضرورة أن تعمل المنظمات على تبني آليات وتطبيقات فرق العمل والعمل الجماعي بهدف تبادل الآراء والمعرفة والخبرات، ويكون ذلك منطلقاً لنشر المعرفة على مستوى المنظمة.
 - 2- يجب ملاءمة بيئة العمل ومكوناتها من هيكل تنظيمي ونظم ولوائح وثقافة تنظيمية بصورة تتناسب مع ممارسات إدارة المعرفة وجعل المعرفة والمعلومات أساساً لصناعة واتخاذ القرارات.
 - 3- توفير نظام واضح للابتكار والإبداع والإفادة من قدرات ومهارات الطاقات البشرية في إيجاد المعلومات والمعرفة التي تخدم العمل وتطوير المنظمات.

4- توفير أدوات لتوثيق المعلومات والمعرفة وبلورتها في شكل إصدارات يمكن الاستفادة منها في مجالات العمل، إضافة إلى إجراء التطوير والتحديث المستمر عليها.

5- إيجاد نظام لتحديد مصادر الحصول على المعرفة والمعلومات المهمة التي تحقق قيمة مضافة وتفيد المنظمة في مجالات عملها، بحيث يتضمن هذا النظام وحدة إدارة ومسؤولين عن ممارسات أنشطة إدارة المعرفة، مع وضع خطة واضحة المعالم تتضمن أدوارًا محددة لإدارة المعرفة.

رابعاً- الخطة المقترحة لتطبيق نماذج إدارة المعرفة في المنظمات العربية:

تشير الباحثة من خلال الخطة المقترحة التالية إلى آليات تطبيق نماذج إدارة المعرفة في المنظمات العربية:

عوامل نجاح التطبيق	متطلبات التطبيق في المنظمات العربية	النموذج
دعم قيادي - ميزانية مالية - متابعة دورية للتطوير - الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى.	نظام تحفيزي لأصحاب الخبرة النادرة - إنشاء وحدة إدارية متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي - جدول شهري بخطة لقاءات تبادل ونقل المعرفة - نظام للعلاقات بين الأفراد والوحدات الإدارية لتدفق المعرفة والمسؤولية عن توفيرها للآخرين من أفراد ووحدات وإدارات داخل المؤسسة.	نموذج (Nonaka, Takunchi)
ميزانية مالية لنشر مخرجات إدارة المعرفة - ممارسات قيادية لإدارة التغيير نحو تطبيق إدارة المعرفة - تحديد شركاء المعرفة من داخل المؤسسة وخارجها والتعاون المستمر معهم.	وضع خطة إستراتيجية لإدارة المعرفة طويلة الأجل (5 سنوات)، وقصيرة سنوية تشمل أهداف ومبادرات سنوية - إعداد دراسات مقارنة مرجعية لمؤسسات ناجحة في مجال إدارة المعرفة Benchmarking - وضع برامج تدريبية تثقيفية لإدارة المعرفة وتنفيذها - إصدار لائحة تنظيمية لإجراءات إدارة المعرفة.	نموذج (Moedal)

النموذج	متطلبات التطبيق في المنظمات العربية	عوامل نجاح التطبيق
نموذج (Marquardt)	إنجاز خطة لتحديد مصادر الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة وخارجها - تحديد وحدة مؤسسية مسؤولة عن مهمة الحصول على تلك المعرفة - أجهزة وبرمجيات لتخزين المعرفة - مجموعة من الإجراءات لتحديد المعرفة التي سيتم تطبيقها والمسؤول عن التطبيق وميزانية التطبيق - مجموعة من الإصدارات الدورية التي توثق المعرفة التي يتم اعتمادها للتطبيق.	ميزانية مالية - كوادرات وخبرات متخصصة في إدارة المعرفة - برامج تدريبية - شراكة وتعاون مع مؤسسات بحثية في مجال البرمجيات لتخزين المعرفة.
نموذج (Duffy)	إنجاز خطة تطبيقية لإدارة المعرفة محددة الأهداف والمسؤوليات ومؤشرات القياس - تحديد العمليات والإجراءات المرتبطة بتلك الخطة والمسؤولين عنها من الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة - اختيار التقنية والبرمجيات المناسبة لإدارة عمليات المعرفة - وضع نظام متابعة تنفيذ خطة المعرفة وقياس المخرجات وتوثيقها ونشرها على جميع مستويات المؤسسة - اعتماد لائحة دورية تطوير وتحديث المعرفة واحتياجات المؤسسة من المعرفة.	كوادرات متخصصة في التخطيط - كوادر متخصصة في إدارة المعرفة - برامج تدريبية - دعم قيادي - مخصصات مالية - استشارات من شركات متخصصة في البرمجيات المعرفية.
نموذج (Dean)	تحديد احتياجات المؤسسة من المعرفة - تحديد مصادر الحصول على المعرفة - صياغة إجراءات آلية إنتاج المعرفة من مصادرها - اختيار أولويات المعرفة ذات الاهتمام الضروري - نظام داخلي لتبادل الخبرة والأفكار وتطويرها بين الأفراد - إنتاج المعرفة في شكل كتيبات وتقارير ونشرها على جميع المستويات بالمنظمة للإفادة منها.	مخصصات مالية - برامج تدريب - مكتبة بحثية للاطلاع على أحدث مستجدات تخصصات المؤسسة - نظام للرقابة على أداء المعرفة - نظام تقييم للأداء البشري مبني على إنتاج المعرفة.

عوامل نجاح التطبيق	متطلبات التطبيق في المنظمات العربية	النموذج
مخصصات مالية - منسقي أنشطة المعرفة - وحدة إدارية مسؤولة عن أنشطة المعرفة - تعديلات في اختصاصات ومهام بعض الإدارات بما يناسب إدارة المعرفة - تعديل بطاقات الوصف الوظيفي لمسؤولي إدارة المعرفة.	نظام إداري لأنشطة إدارة المعرفة - ورش عمل ولقاءات حوارية حول المعرفة المطلوبة لكل مستوى إداري أو بشري - نظام تقييم لجدوى المعرفة - خطة تدريبية مناسبة لأنشطة المعرفة في المستويات المختلفة - إصدارات وتوثيقات متنوعة لنشر المعرفة.	نموذج (Gambil & Blackwell)

خاتمة:

بات من الضروري على المنظمات أن تنتقل بأدائها من المعلومات الروتينية إلى المعرفة والمعلومات التي تحقق الطفرة في الأداء والتحسين المنشود، ولعل السبيل إلى ذلك يكون من خلال الانتقال الفعلي والعملي إلى ممارسات إدارة المعرفة وتطبيقاتها، والتي تعد مطلباً مهماً للمنظمات العربية في ظل توسع نطاق المنافسة على مستوى عالمي، أضحت المعرفة معه أحد أهم المتغيرات الحاكمة للتعامل معها، لذلك تطلب الأمر ضرورة الأخذ بالعوامل التي تمكن المنظمات العربية من تطبيق إدارة المعرفة وتفعيلها لديها، وإعادة النظر في بيئة العمل ومكوناتها والهيكل التنظيمي والثقافة السائدة والموارد البشرية وأدوارها وكذلك الإمكانيات والموارد وتحديد احتياجات المنظمة من المعلومات والمعرفة التي تسهم في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة وتحقيق القيمة المضافة من خلال تحديد المعرفة المهمة والحصول عليها وتطويرها، ومن خلال التفاعل بين الطاقات البشرية والتنظيمية والمادية.

*

الهوامش

- (1) Rogers D. & Wolff, M. (1996): "Knowledge Management Gains Momentum in Industry", *Research Technology management*, Vol. 39, No. 3. P. 8.
- (2) Uziene, Lina (2015): National Intellectual Capital as an Indicator of the Wealth of Nations: The Case of the Baltic States. *Social and Behavioral Sciences*, V. 156, n.26 November, pp: 376-381
- (3) Allee, Verna (1997): "12 Principles of Knowledge Management" *Training & development*, Vol. 54, No. 4. P. 74.
- (4) Bozkurt K. A. and Mustafa K. (2016): An Empirical Study of the Relationship Between Knowledge Management Practices and Strategy Formulation Capabilities. *Social and Behavioral Sciences*, V. 235, 24 Nov. : 739-745.
- (5) Tolen, Frans (1999), P. 58.
- (6) Claire M. G. (2016): Legitimizing processes: Barriers and facilitators for experienced Newcomers' entry transitions to knowledge practices. *Learning, Culture and Social Interaction*, V. 11, Dec. :105-116.
- (7) Norainiratna B. and Noriah O. (2016): Knowledge in Tree Pruning for Sustainable Practices in Urban Setting: Improving Our Quality of Life. *Social and Behavioral Sciences*, V. 234, 31, Oct. : 210-217.
- (8) Arturo C. M., Antonio N. G., Manuel R.M., Rafael Perianez C. (2016) Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organizations and SMEs: A multi-group analysis. *European Management Journal*, V. 34, 6, Dec. : 661-673.
- (9) Ambrosio, Johanna (2000): " Knowledge Management Mistakes" *Computer World*, Vol. 34, No. 27. P. 44.
- (10) Yang M. G. and Sijie C. (2016): Knowledge, attitude and practices for design for safety: A study on civil & structural engineers. *Accident Analysis & Prevention*, V. 93, Aug. : 260-266.
- (11) Mine A. F., Ugur Y., Yasin R.(2015): Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity The Central Role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs.) *Social and Behavioral Sciences*, V. 181, 11 May: 377-387.
- (12) Ncelroy, Mark (2000): "Using Knowledge Management to Sustain Innovation" *Knowledge management Review*, Sep. Oct., Vol. 3, No. 4, P. 36.
- (13) Nevo, Dorit (2003): "Developing Effective Knowledge Management system" *The University of British Columbia, Canada, PHD, Thesis*, P. 118.
- (14) Malone, David (2003): " Shooting the Past: An Instructional Case For Knowledge Management" *Journal of Information System*, Vol. 17, No. 2, P. 45.

- (15) Nurul A. A., and Nor N. S. O. (2016): Disaster management: Emergency nursing and medical personnel's knowledge, attitude and practices of the East Coast region hospitals of Malaysia. *Australasian Emergency Nursing Journal*, V.19, 4, Nov. : 203-209.
- (16) Khuong, Le-Nguyen; Harindranath , G.; Dyerson, Romano (2014): Understanding knowledge management software-organization misalignments from an institutional perspective: A case study of a global IT-management consultancy firm. *International Journal of Information Management*, V. 34, n.2, April pp: 226-247.
- (17) الرفاعي، ممدوح عبد العزيز (2006): دور أطلنس المعرفة في تنمية القدرات المعرفية للمنظمة، المؤتمر السنوي الحادي عشر لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص23.
- (18) Ahern ,Terence; Leavy, Brian; Byrne, P.J. (2014): Complex project management as complex problem solving: A distributed knowledge management perspective. *International Journal of Project Management*, V. 32, n. 8, November pp: 1371-1381.
- (19) خطاب، غايدة سيد (2006): «إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمة»، المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص281.
- (20) Nonaka, Ikujiro & Takunchi, Konno (1995): The Concept of "Ba": Building a Foundation For Knowledge Creation" *California Management Review*, Spring, Vol. 40, No. 3, P. 43.
- (21) ياسين، سعد غالب (2007): إدارة المعرفة - المفاهيم، النظم، التقنيات، عمان: دار المناهج.
- (22) Chung, Jen & Jing, Wen (2007): "How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management" *International Journal of Information Management*, Vol. 27, No. 2, April, P. 104.
- (23) Sebastian, Brandt, Others (2008): "An Ontology Based Approach to Knowledge Management in Design Processes" *Computer & Chemical Engineering*, Vol. 32, No. 1,2, January, P. 320.
- (24) الزيادات، محمد عواد (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص30.
- (25) Mohsen, Allameh & Mohsen, Zamani & Sayyed, Mohamed (2011): " The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management" *Procedia Computer science*, Vol. , P. 122..
- (26) Mckenzie, Jane & Winkelen, Van (2004): "Understanding The Knowledge Able Organization Nurturing Knowledge Competence Thomas, Australia, P. 25.
- (27) Fikret, Berkes (2009): "Evolution of Co-Management: Role of Knowledge Generation, Bridging Organizations and Social Learning" *Journal of Environmental Management*, Vol. 90, No. 5, April, P. 169.

- (28) الظاهر، نعيم إبراهيم (2009): إدارة المعرفة، عمان: عالم الكتب الحديث، ص 90.
- (29) Mu, Chen, Chia, Chen (2011): "Options Analysis and Knowledge Management: Implications For Theory and Practice" Information Sciences, Vol. 181, No. 18, Sep, P. 386.
- (30) Marquardt, Michael (2002): "Building the Learning Organization, U.S.A. Davis Black Publishing Company, P. 27.
- (31) Timothy, Kiessling & Glenn, Richy & Juan, Meng & Marina, Dabic (2009): "Exploring Knowledge Management to Organizational Performance Outcomes In Transitional Economy" Journal of World Business, Vol. 44, No. 5, Oct. P. 421.
- (32) Duffy, Jan (2000): " Knowledge Management to be or Not to be?" Information Management Journal, January, P. 148.
- (33) Bastian, Hanisch & Frank, Lindner & Ana, Mueller & Andreas, Wald (2009): "Knowledge Management in Project Environment" Journal of Knowledge Management, Vol. 13, No. 4, P. 4.
- (34) Dean, Call (2005): " Knowledge Management Not Rocket Science " Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No. 2, P. 27.
- (35) Jean, Faucher & Andre, Everett & Rob, Lawson (2008): "Reconstituting Knowledge Management" Journal of Knowledge Management, Vol. 12, No. 3, P. 12.
- (36) Donald, Hislop (2010): " Knowledge Management as an Ephemeral Management Fashion?" Journal of Knowledge Management, Vol. 14, No. 6, P. 779.
- (37) الكبيسي، صلاح الدين (2005): إدارة المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 58.
- (38) جاد الرب، سيد محمد (2006): إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة: مكتبة العشري، ص 79.
- (39) Bijaya, Mishra & Uday, Blaskar (2011): " Knowledge Management Process in Two Learning Organizations" Journal of Knowledge Management, Vol. 15, No. 2, P. 180.

*

المصادر والمراجع

أولاً- العربية:

- 1- جاد الرب، سيد محمد (2006): إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة: مكتبة العشري.
- 2- خطاب، عايذة سيد (2006): إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمة، المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 3- الرفاعي، ممدوح عبد العزيز (2006): دور أطلس المعرفة في تنمية القدرات المعرفية للمنظمة، المؤتمر السنوي الحادي عشر لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 4- الزيادات، محمد عواد (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 5- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009): إدارة المعرفة، عمان: عالم الكتب الحديث.
- 6- الكبيسي، صلاح الدين (2005): إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 7- ياسين، سعد غالب (2007): إدارة المعرفة - المفاهيم النظم التقنيات، عمان: دار المناهج.

ثانياً - الأجنبية:

- 1- Ahern ,Terence; Leavy, Brian; Byrne, P.J. (2014): Complex project management as complex problem solving: A distributed knowledge management perspective. International Journal of Project Management, V. 32, n. 8, November.
- 2- Allee, Verna (1997): "12 Principles of Knowledge Management" Training & development, Vol. 54, No. 4.
- 3- Ambrosio, Johanna (2000): " Knowledge Management Mistakes" Computer World, Vol. 34, No. 27.
- 4- Arturo C. M., Antonio N. G., Manuel R.M., Rafael Perianez C. (2016): Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organizations and SMEs: A multi-group analysis. European Management Journal, V. 34, 6, Dec
- 5- Bastian, Hanisch & Frank, Lindner & Ana, Mueller & Andreas, Wald (2009): "Knowledge Management in Project Environment" Journal of Knowledge Management, Vol. 13, No. 4.
- 6- Bijaya, Mishra & Uday, Blaskar (2011): " Knowledge Management Process in Two Learning Organizations" Journal of Knowledge Management, Vol. 15, No. 2
- 7- Bozkurt K. A. and Mustafa K. (2016): An Empirical Study of the Relationship Between Knowledge Management Practices and Strategy Formulation Capabilities. Social and Behavioral Sciences, V. 235, 24 Nov. : 739-745.
- 8- Chung, Jen & Jing, Wen (2007): "How Organizational Climate and Structure

- Affect Knowledge Management" *International Journal of Information Management*, Vol. 27, No. 2, April.
- 9- Claire M. G. (2016): Legitimizing processes: Barriers and facilitators for experienced Newcomers' entry transitions to knowledge practices. *Learning, Culture and Social Interaction*, V. 11, Dec.
 - 10- Dean, Call (2005): " Knowledge Management Not Rocket Science " *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 2.
 - 11- Donald, Hislop (2010): " Knowledge Management as an Ephemeral Management Fashion?" *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14, No. 6.
 - 12- Duffy, Jan (2000): " Knowledge Management to be or Not to be?" *Information Management Journal*, January.
 - 13- Fikret, Berkes (2009): "Evolution of Co-Management: Role of Knowledge Generation, Bridging Organizations and Social Learning" *Journal of Environmental Management*, Vol. 90, No. 5, April.
 - 14- Jean, Faucher & Andre, Everett & Rob, Lawson (2008): "Reconstituting Knowledge Management" *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, No. 3.
 - 15- Khuong, Le-Nguyen; Harindranath , G.; Dyerson, Romano (2014): Understanding knowledge management software-organization misalignments from an institutional perspective: A case study of a global IT-management consultancy firm. *International Journal of Information Management*, V. 34, n.2, April.
 - 16- Malone, David (2003): " Shooting the Past: An Instructional Case For Knowledge Management" *Journal of Information System*, Vol. 17, No. 2.
 - 17- Marquardt, Michael (2002): "Building the Learning Organization, U.S.A. Davis Black Publishing Company.
 - 18- Mckenzie, Jane & Winkelen, Van (2004): "Understanding The Knowledge Able Organization Nurturing Knowledge Competence Thomas, Australia.
 - 19- Mine A. F., Ugur Y., Yasin R.(2015): Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity The Central Role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs). *Social and Behavioral Sciences*, V. 181, 11 May.
 - 20- Mohsen, Allameh & Mohsen, Zamani & Sayyed, Mohamed (2011): " The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management" *Procedia Computer science*.
 - 21- Mu, Chen, Chia, Chen (2011): "Options Analysis and Knowledge Management: Implications For Theory and Practice" *Information Sciences*, Vol. 181, No. 18, Sep.
 - 22- Ncelroy, Mark (2000): "Using Knowledge Management to Sustain Innovation" *Knowledge management Review*, Sep. Oct., Vol. 3, No. 4.
 - 23- Nevo, Dorit (2003): "Developing Effective Knowledge Management system" The University of British Columbia, Canada, PHD, Thesis.
 - 24- Nonaka, Ikujiro & Takunchi, Konno (1995): The Concept of "Ba": Building a Foundation For Knowledge Creation" *California Management Review*, Spring, Vol. 40, No. 3.
 - 25- Norainiratna B. and Noriah O. (2016): Knowledge in Tree Pruning for Sustainable

- Practices in Urban Setting: Improving Our Quality of Life. Social and Behavioral Sciences, V. 234, 31, Oct.
- 26- Nurul A. A., and Nor N. S. O. (2016): Disaster management: Emergency nursing and medical personnel's knowledge, attitude and practices of the East Coast region hospitals of Malaysia. Australasian Emergency Nursing Journal, V.19, 4, Nov.
 - 27- Uziene, Lina (2015): National Intellectual Capital as an Indicator of the Wealth of Nations: The Case of the Baltic States. Social and Behavioral Sciences, V. 156, n.26 November.
 - 28- Rogers D. & Wolff, M. (1996): "Knowledge Management Gains Momentum in Industry", Research Technology management, Vol. 39, No. 3.
 - 29- Sebastian, Brandt, Others (2008): "An Ontology Based Approach to Knowledge Management in Design Processes" Computer & Chemical Engineering, Vol. 32, No. 1,2, January.
 - 30- Timothy, Kiessling & Glenn, Richy & Juan, Meng & Marina, Dabic (2009): "Exploring Knowledge Management to Organizational Performance Outcomes In Transitional Economy" Journal of World Business, Vol. 44, No. 5, Oct.
 - 31- Tolen, Frans (1999).
 - 32- Yang M. G. and Sijie C.(2016): Knowledge, attitude and practices for design for safety: A study on civil & structural engineers. Accident Analysis & Prevention, V. 93, Aug.



قواعد النشر في المجلة

ترحب مجلة معهد البحوث والدراسات العربية (المُحكَّمة - نصف السنوية) بنشر الإسهامات البحثية لجميع الأكاديميين وأساتذة الجامعات والباحثين المتخصصين في المجالات السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية والإعلامية واللغوية والتاريخية والجغرافية والتربوية والتراثية والإدارية، وتقبل البحوث والدراسات باللغة العربية فقط وفق الضوابط التالية:

- 1- ضرورة أن تدرج المادة البحثية المقدمة ضمن مجالات اهتمام المجلة المذكورة أعلاه، وأن تقدّم إضافة علمية أصيلة في موضوع الدراسة.
- 2- يجب أن يستوفي البحث المقدم للمجلة شروط البحث العلمي من حيث سلامة المنهج، وتسلسل الأفكار، والرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة، ودقة التوثيق، وسلامة اللغة وتدقيقها.
- 3- نبذ التحيزات بمختلف أنماطها وأشكالها، وعدم الإساءة إلى الأديان أو الثقافات.
- 4- يجب أن يكون البحث مكتوبًا بواسطة الحاسوب، وذلك وفقًا لضوابط التحرير الآتية:

العنوان الرئيس Khalid Art bold	عنوان المتن Khalid Art bold	المتن KFGQPC Uthman Taha Naskh	الهوامش/المراجع KFGQPC Uthman Taha Naskh
بنط (16) مسافة بين السطور (30)	بنط (15) مسافة بين السطور (22) مسافة قبل العنوان (12)	بنط (15) مسافة بين السطور (22) مسافة بين الفقرات (6) اللغة الأجنبية بنط (12)	بنط (12) مسلسلة في آخر البحث مسافة بين السطور (17) مسافة بين الفقرات (0) اللغة الأجنبية بنط (10)
مقاس كتلة الصفحة (13 x 20) بالرقم عدد سطور الصفحة (23) سطر تقريباً (تزيد/تنقص) حسب الفقرات والجداول والخرائط والرسومات والأشكال			

ويكتب البحث على وجه واحد، وتدرج الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية في النص، وتكون الرسوم والأشكال باللونين الأبيض والأسود وترقم ترقيمًا متسلسلاً، وتكتب أسماؤها والملاحظات التوضيحية أسفلها، وتدرج الجداول في النص، وترقم ترقيمًا متسلسلاً، وتكتب أسماؤها أعلاها، أما الملاحظات التوضيحية فتكتب أسفل الجدول.

- 5- يقدم الباحث نسخة ورقية، ونسخة إلكترونية إلى هيئة تحرير المجلة.
- 6- يقدم الباحث إقرارًا خطيًا بأنه لم يسبق له نشر بحثه المقدم للمجلة، كليًا أو جزئيًا، ورقياً أو إلكترونياً، وألا يكون مرشحاً للنشر في الوقت نفسه في وسائل نشر أخرى.
- 7- يلتزم الباحث بعدم إرسال بحثه لأية جهة أخرى للنشر حتى يصله رد المجلة.
- 8- يقدم كل صاحب بحث معروض على المجلة سيرته الذاتية التي تتضمن بياناته الشخصية: (المؤهلات العلمية، التسلسل الدراسي، مقر العمل، الدرجة الوظيفية، الإنتاج العلمي، العنوان البريدي والإلكتروني، رقم التليفون).

- 9- تخضع البحوث المقدمة إلى المجلة للتحكيم السري من قِبَل أعضاء لجنة تحكيم تختارهم المجلة، لذا يجب ألا يظهر اسم الباحث داخل بحثه، ويقتصر ظهوره على صفحة العنوان فقط، ويخطر الباحث بنتيجة التحكيم خلال سنة من تسلم هيئة التحرير ببحثه.
- 10- إذا اقترح المحكمون تعديلات على بحث ما، فإن صاحب البحث يلتزم بتنفيذ هذه التعديلات، وفق التقارير المرسله إليه، وموافاة المجلة بنسخة معدلة في مدة لا تتجاوز ثلاثين يومًا، مع إقرار يفيد بقيامه بهذه التعديلات.
- 11- تحتفظ المجلة بحق إجراء تعديلات في الصياغة التحريرية للمادة المقدمة، حسب مقتضيات النشر، على ألا تؤثر هذه التعديلات في محتوى النص.
- 12- في حال الموافقة بشكل نهائي على النشر، تؤول حقوق النشر كافة تلقائيًا إلى المجلة، ويصبح البحث بعد قبوله للنشر حقًا لمجلة المعهد، ولا يجوز النقل عنه إلا بالإشارة إليها.
- 13- يخضع ترتيب البحوث عند النشر في المجلة لمعايير فنية تحددها هيئة التحرير.
- 14- تشجيعًا للبحث العلمي، وتحفيزًا للأكاديميين والباحثين والمتخصصين، تقدم المجلة مكافآت مالية للبحوث التي تحصل على موافقة نهائية بالنشر.
- 15- تمنح المجلة صاحب البحث 5 نسخ من العدد المنشور فيه ببحثه؛ وللسادة أصحاب البحوث حق الحصول على خصم نقدي تحدده إدارة المعهد حال رغبتهم في شراء نسخ إضافية على النسخ الخمس الممنوحة لهم.
- 16- لا يلتزم المعهد بإعادة الأعمال غير المقبولة إلى أصحابها.
- 17- تحتفظ هيئة التحرير بحق عدم إبداء أسباب رفض نشر البحث، ويجوز أن يزود الباحث بالملاحظات والمقترحات التي يمكن أن يفيد منها في إعادة النظر ببحثه.
- 18- لا يجوز للباحث سحب البحث من المعهد بعد إجراءات تحكيمه، وإلا ترتب على ذلك دفعه لتنفقات التحكيم.
- 19- تخضع البحوث المقدمة للنشر في المجلة للتحكيم العلمي بعد فترة لا تقل عن ستة أشهر من تاريخ التقدّم بها.
- 20- ترسل البحوث على العنوان البريدي التالي: هيئة تحرير مجلة البحوث والدراسات العربية - معهد البحوث والدراسات العربية - 1 شارع اتحاد المحامين العرب (الطلسميات سابقًا) - جاردن سيتي - القاهرة - جمهورية مصر العربية - ص.ب 229. وترسل النسخة الإلكترونية على البريد الإلكتروني التاليين: rsdept@iars.net و iars@iars.net

