إدارة المعرفة من منظور إسلامي

بحث من إعداد

غويزي بن محيميد القثامي

استاذ إدارة الأعمال المساعد

١٤٣٦هـ-٢٠١٥م

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على إدارة المعرفة وعملياتها ومبادئها من المنظور الإسلامي الإداري، كما تهدف إلى التأصيل لتطبيقات إدارة المعرفة من المنظور الإسلامي، والوقوف على متطلبات تطبيق الرؤية الإسلامية لإدارة المعرفة، وذلك بهدف المساعدة في الوصول لتفعيل الرؤية العربية لإدارة المعرفة من المنظور الإسلامي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الوقوف على الآراء المتعلقة بإدارة المعرفة من المنظور الإسلامي.

توصلت الدراسة إلى أن عملية نشر ثقافة المعرفة واعتمادها كمنهج للإنجاز تعاني ضعفا يحتاج إلى ضرورة تشجيع الإدارة العليا على الاعتماد عليها في تحديد احتياجاتها وتنفيذ خططها على المدى البعيد، كما أظهرت عدم وجود الدراسات التي تستند إلى الرؤية الإسلامية لإدارة المعرفة وتطبيقاتها الإدارية.

Summary:

The present study aims at identify the knowledge management and its operations and principles of administrative Islamic perspective. It also aimed at rooting to the applications of knowledge management from Islamic perspective, and to focus on the Islamic vision for knowledge management application requirements, in order to activate the Arab vision for knowledge management from Islamic perspective.

The study used a descriptive and analytical approach by standing on the views on knowledge management from Islamic perspective.

The study found that the deployment of a culture of knowledge and adopting it as a way for accomplishment suffer vulnerable needs to encourage high-level management to rely upon in determining their needs and implement their plans in the long term. It also showed a lack of studies that are based on the Islamic vision for knowledge management and its administrative implementation.

المقدمة

مفهوم إدارة المعرفة هو أحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، "فقد أصبحت إدارة المعرفة مجالا مستقلا منذ عام ١٩٩١م" [١] ولعل أهم أسباب ظهور هذا المفهوم هو ظهور الحاسوب الآلي والتطور الهائل في نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات إلى جانب الانتشار الواسع للتجارة الإلكترونية وغلبة النظام العالمي الجديد المسمى بالعولمة أو الكوكبية كما يحلو للباحث أن يسميه، باعتبارها الترجمة الدقيقة لكلمة globalization.

وقد بدأ الاهتمام بهذا المفهوم يتزايد في السنوات الأخيرة، وظهر العديد من التعريفات لهذا المفهوم، وقد عرفتها ريم الزامل بأنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي" [٢].

بينما يرى (Delong, 2004:6) أن إدارة المعرفة هي: "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها". بمعنى آخر: "هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق

---

[1] - https://ar.wikipedia.org/wiki

[2] – ريم الزامل: **إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة**، مجلة العالم الرقمي، عدد ١٦، http://search.suhuf.net.sa/digimag/.

وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة"[٣]

وهذه المعاني هي في حقيقتها مرتبطة بمبادئ الإسلام الذي شمل كتابه القواعد الأصولية لجميع العلوم والفنون، قال تعالى: ﴿**وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا طَائِرٍ يَطِيرُ بِجَنَاحَيْهِ إِلَّا أُمَمٌ أَمْثَالُكُمْ مَا فَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ثُمَّ إِلَى رَبِّهِمْ يُحْشَرُونَ**﴾ (الأنعام:٣٨)، وقال تعالى: ﴿**لِيُبَيِّنَ لَهُمُ الَّذِي يَخْتَلِفُونَ فِيهِ وَلِيَعْلَمَ الَّذِينَ كَفَرُوا أَنَّهُمْ كَانُوا كَاذِبِينَ**﴾ (سورة النحل: ٨٩)، بل إن عمليات الإدارة مثل؛ التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة، الرقابة، والمتابعة هي في حقيقتها تطبيقات لمفاهيم إسلامية خالصة، كما أن المعرفة هي جوهر التكليف ومن هذا المنطلق يحاول الباحث التأصيل الإسلامي لمفهوم إدارة المعرفة في هذا البحث، نظرا لندرة الأبحاث التي تناولت المفهوم من رؤية إسلامية.

الدراسات السابقة

١ – دراسة ياسر عبدالله بن تركي العتيبي (١٤٢٨هـ)[٤]

هدف الدراسة: إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة، وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقا من رصيد الجامعات المعرفي والفكري، ودورها في بناء العنصر البشري، وتحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التيتؤدي إلى تفعيلها، ودراسة الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المنظمات التربوية متمثلة في جامعة أم القرى.

---

[3] - Delong, David W. (2004): "**lost knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce**", Oxford University press. August, p6

[4] – ياسر عبدالله بن تركي العتيبي: **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ١٤٢٨هـ

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة ٤٩٢ مفردة، وتمم معالجة بيانات الدراسة الميدانية بالأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية – الوزن النسبي الأهمية النسبية – معامل ألفا كرونباخ – معامل ارتباط بيرسون – تحليل التباين – اختبار شيفيه – اختبار T-Test – معادلات الانحدار الخطي.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن الجامعةلا تعطي أولوية لإدارة المعرفة، وأن مصطلح إدارة المعرفة لا يتم تداوله في الجامعة بشكل مكثف، كما أنه لا توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.

٢ – دراسة زكية بنت ممدوح قاري عبدالله طاشكندي (١٤٢٨هـ)[٥]

هدف الدراسة: إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، وبيان أثره في التطوير التربوي، وتوضيح مفهوم إدارة المعرفة، وتوضيح أهم عمليات إدارة المعرفة، والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها، وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة ١٣٠ مفردة، وتمت معالجة بيانات الدراسة الميدانية بالأساليب الإحصاشية التالية: التكرارات والنسب المئوية –

---

[5] – زكية بنت ممدوح قاري عبدالله طاشكندي: **إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ١٤٢٨هـ

المتوسط الحسابي – اختبار ت – اختبار ف – معامل ارتباط بيرسون – معامل ألفا كرونباخ.

نتائج الدراسة: يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم.

- ترى عينة الدراسة أن إدارة التربية والتعليم لا تعطي أولوية لإدارة المعرفة.
- يرى مجتمع الدراسة أن عمليات اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة، يليه عملية نقل المعرفة واستخدامها، ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تُعزى لمتغير العمل الحالي.

٣- دراسة نهلة عبد القادر هاشم (٢٠٠٥) [٦]

هدف الدراسة: تقديم بعض المرتكزات التي تصلح كأساس لاستراتيجية إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، للوصول على معدلات عالمية من الإبداع في أدائها، وبيان الأبعاد المختلفة لكل من المعرفة والإبداع.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددها ٤٥٠ من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة أسلوب المتوسطات الحسابية ومعامل ارتباط بيرسون وألفا كرونباخ للتجزئة النصفية.

---

[6] – نهلة عبدالقادر هاشم: **إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية**، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١١، العدد ٣٨، ٢٠٠٥م

نتائج الدراسة: وجود قصور في جهود المعرفة القائمة على أساس التفاعل والاحتكاك بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ونظرائها بالجامعات الأجنبية.

توصيات الدراسة: ضرورة اشتراك أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة بالعمل الجماعي من خلال القيام بمشروعات بحثية مشتركة حول إدارة المعرفة، واستثارة الحالة الإبداعية لديهم وتنميتها.

٤- دراسة ربا جزا جميل المحاميد (٢٠٠٨م) [٧]

هدف الدراسة: بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة على ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها، وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها ٦ جامعات من أصل ١٨ جامعة أردنية خاصة، واستخدمت الدراسة أسلوب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وتحليل الانحدار البسيط.

نتائج الدراسة:

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

---

[7] – ربا جزا جميل المحاميد: **دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، ٢٠٠٨

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراتب العلمية (الأستاذ المشارك، والمساعد) والسعي للحصول عليها من قبل الهيئة التدريسية، وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والتكريمات التي تحصل عليها الهيئات التدريسية، وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

٥- دراسة نضال محمد الزطمة (٢٠١١م) [٨]

هدف الدراسة: بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة.

منهج البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، مع الاستعانة باستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددها ٢٧٩من أعضاء هيئة التدريس، وقد اعتمدت الدراسة على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات، المتوسط الحسابي، ألفا كرونباخ، معامل ارتباط سبيرمان.

نتائج الدراسة:

- درجة وعي وممارسة العاملين في الكليات التقنية لإدارة المعرفة كانت متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، ويعزى ذلك لمتغير الجنس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، ويعزى ذلك لمتغير مكان العمل.

---

[8] – نضال محمد الزطمة: **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الآداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ١٤٣٢هـ/٢٠١١م

٦- دراسة صفوت علي عثمان جادالرب (٢٠١٤م) [٩]

هدف الدراسة:

- توضيح وأبعاد وأهمية العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي الخاص.
- وتوضيح مدى ارتباط القرارات البيئية الاستراتيجية بالميزة التنافسية التي تحققها الإدارة الفعالة للمعرفة.
- ووضع نموذج مقترح للعلاقة بين الإدارة العليا في منشآت التعليم العالي الخاص وإدارة المعرفة في تلك المؤسسات.
- وتوضيح مدى قدرة إدارة المعرفة على تنمية رأس المال الفكري في منشآت التعليم الخاص.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، قام الباحث بإستخدام برنامج الحزمة SPSS 19 للعلوم الإجتماعية ولإيجاد الإتساق الداخلي للإستبانة فقد تم إستخدام معامل إرتباط سبيرمان، وألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة، وتحليل علاقات الإرتباط سبيرمان، وتحليل الإنحدار المتعدد.

نتائج الدراسة:

- إدارة المعرفة أحد أهم المفاهيم الحديثة التي أفرزتها ثورة المعلومات والتطورات التقنية إلى جانب أنها أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة.

---

[9] – صفوت علي عثمان جادالرب: **العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وأثر ذلك على اتخاذ القرارات البيئية الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي**، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، ٢٠١٤

- الأفراد هم العنصر الأساسي في إدارة المعرفة، فهم ينتجون المعرفة ويديرونها وليست الأنظمة، ولكن تستطيع المؤسسات وضع سياسات وإجراءات تساعد الأفراد على تبادل ومشاركة المعرفة وإدارتها.
- يتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة محفزة ومشجعة وجامعة لإنتاج المعرفة ومشاركتها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية.

٧- دراسة صبري السيد عبدالرحمن محمد فايد (٢٠١٥) [١٠]

هدف الدراسة: التعرف على الإطار الفكري والنظري لإدارة المعرفة، وأهم آلياته وأبعاده، والتطور التاريخي لتطبيق إدارة المعرفة في بعض الدول المتقدمة، وتحليل واقع الأداء الإداري في جامعة المنصورة، وأهم العقبات التي تواجه الإداريين.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي، مع تطبيق استبيان على ٢١٧ من الإداريين والمديرين في قطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المتوسطات ومعامل ارتباط بيرسون ومعاملات الانحدار البسيط.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- توجد عقبات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في شئون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة.

---

[10] – صبري السيد عبدالرحمن محمد فايد: **تطوير الأداء الإداري الجامعي في ضوء مدخل إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على قطاع شئون التعليم الطلاب بجامعة المنصورة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٥م

- لا يوجد وعي كامل بإدارة المعرفة في قطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة.
- غياب التشجيع والمكافآت لرفع روح التعاون والعمل الجماعي.

التعليق على الدراسات السابقة

أوجه الاتفاق والاختلاف

من خلال مراجعة متأنية للدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في بيان مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها كوسيلة إدارية تساعد المؤسسة على مواكبة التغيرات المتسارعة، ودورها في تنمية الإبداع والارتقاء الفكري على نطاق الفرد والمنظمة.

تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري، والمساعدة في تحديد مشكلة الدراسة تحديدا دقيقا، وبيان أهمية الدراسة، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدرسات السابقة في موضوعها ومنهجها ونتائجها، فالدراسة الحالية هي دراسة نظرية تأصيلية تحليلية تعالج قضية إدارة المعرفة وعملياتها ومبادئها وتؤصل لها من الجانب الإداري من منظور إسلامي، ثم الوقوف على متطلبات تطبيق الرؤية الإسلامية لإدارة المعرفة، وذلك بهدف المساعدة في الوصول لتفعيل الرؤية العربية لإدارة المعرفة من المنظور الإسلامي.

مشكلة الدراسة

يشهد العالم مجموعة من التغيرات والتطورات والتحولات التي تؤثر في شتى مجالات الحياة، وفي هذه البيئة العالمية جاء المفهوم الاقتصادي بأن المعرفة عنصر استراتيجي تنافسي، وذلك لتحقيق ميزة تنافسية عالمية في كل موارد المجتمع المادية والبشرية، ومن ثم أصبح العالم ينظر إلى المعرفة على أنها مصدر الثروة والقوة،

ومنها المعرفة الإدارية، وقد أثبتت الدراسات السابقة أن الإدارة في بلاد المسلمين غير قادرة على إنتاج تلك النماذج المبدعة، كما أثبتت غياب إدارة المعرفة تطبيقيا حتى من الجهات التي تقوم على إنتاج المعرفة؛ كالجامعات وغيرها، ومعنى هذا أن إدارة المعرفة من المنظور الإسلامي لم تحصل على الاهتمام المناسب، لأننا نستورد النظم والمفاهيم التي نشأت في بيئة فلسفية وثقافية مختلفة في خصائصها ومقوماتها وأبعادها، مما يعني أن إدارة المعرفة بشكلها الذي أتت به من الغرب يجعلها آلية من آليات الغزو الثقافي، في الوقت الذي يؤكد فيه رواد إدارة المعرفة أن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يعتمد على تبيئة هذا المفهوم، أي مناسبته للأبعاد والخصائص الدينية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الذي تطبق فيه.

أسئلة الدراسة

تجيب الدراسة عن الأسئلة التالية:

١–ما مفهوم إدارة المعرفة من المنظور الإسلامي؟

٢–ما مقومات إدارة المعرفة في الإسلام؟

٣–ما أهم النماذج التطبيقية لإدارة المعرفة من واقع القرآن والسنة؟

٤–ما وسائل حل مشكلات إدارة المعرفة من المنظور الإسلامي؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على إدارة المعرفة وعملياتها ومبادئها من المنظور الإسلامي الإداري، كما تهدف إلى التأصيل لتطبيقات إدارة المعرفة من المنظور الإسلامي، كما تهدف إلى الوقوف على متطلبات تطبيق الرؤية الإسلامية لإدارة المعرفة، وذلك بهدف المساعدة في الوصول لتفعيل الرؤية العربية لإدارة المعرفة من المنظور الإسلامي.

أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة استجابة مباشرة لجميع الدراسات التي تنادي بأسلمة العلوم والغوص في المصادر الأصولية الإسلامية واستخراج ما فيها من نفائس وكنوز تفيد في التأصيل للمفاهيم الحديثة من المنظور الإسلامي. وهذه الدراسة بحسب علم الباحث هي أول دراسة تطرق الميدان للتأصيل لموضوع إدارة المعرفة من المنظور الإسلامي، من حيث المبادئ والمفاهيم والتطبيقات.

فروض الدراسة

تفترض الدراسة أن:

- هناك نموذج إسلامي لإدارة المعرفة ينبغي إبرازه في ضوء التراث الإسلامي العظيم.
- يرجع التخلف الإداري في العالم العربي إلى استيراد النظم والمفاهيم الإدارية دون التأصيل للمفاهيم من منظور الثقافة الإسلامية.

منهج الدراسة

يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على التسلسل المنطقي للأفكار، وذلك من خلال الوقوف على الآراء المتعلقة بإدارة المعرفة من المنظور الإسلامي، ولا يقتصر هذا المنهج "على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك؛ لأنّه يتضمّن قدراً من التفسير لهذه البيانات. ولذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة، وكثيراً ما تستخدم فيه أساليب القياس والتصنيف والتفسير، ولا

تكتمل عملية البحث حتى تنظم هذه البيانات وتحلل وتستخرج منها الاستنتاجات ذات الدلالة والمغزى بالنسبة للمشكلة المطروحة للبحث"[١١].

المعرفة من منظور إسلامي معاصر

أ- مفهوم المعرفة لغة:

يعود الأصل في كلمة "معرفة "إلى اشتقاقها من الفعل عرف، "ويعني العرفان والعلم، عَرَفَهُ يَعْرِفُه عِرْفةً وعِرْفاناً ومعرفةً"[١٢] وهو يفيد الإدراك الصحيح بحاسة سليمة، كما ذكر القرآن الكريم في سورة يوسف ﴿**وَجَاءَ إِخْوَةُ يُوسُفَ فَدَخَلُوا عَلَيْهِ فَعَرَفَهُمْ وَهُمْ لَهُ مُنْكِرُونَ**﴾ (يوسف: ٥٨).

ب- مفهوم المعرفة اصطلاحاً:

لم يقف الباحث على تعريف متفق عليه بشكل محدد للمعرفة، ويعرفها الباحث بأنها العلم اليقيني المكتسب عبر الخبرات المتتالية بمراحله الثلاث؛ البناء العقلي، الصورة المتكاملة، والعلم اليقيني، والذي يمكن نقل الصورة الذهنية عنه للغير وبناء أنشطة عملية وفقا له مع إمكانية حفظه واسترجاعه وقت الحاجة. قال تعالى: ﴿**كَلَّا سَوْفَ تَعْلَمُونَ * ثُمَّ كَلَّا سَوْفَ تَعْلَمُونَ * كَلَّا لَوْ تَعْلَمُونَ عِلْمَ الْيَقِينِ * لَتَرَوُنَّ الْجَحِيمَ * ثُمَّ لَتَرَوُنَّهَا عَيْنَ الْيَقِينِ**﴾ (سورة التكاثر: ٣-٧) وقال تعالى: ﴿**سَنُرِيهِمْ آيَاتِنَا فِي الْآفَاقِ وَفِي أَنْفُسِهِمْ حَتَّى يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ الْحَقُّ أَوَلَمْ يَكْفِ بِرَبِّكَ أَنَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ**﴾ (سورة فصلت: ٥٣) .

ج- مفهوم إدارة المعرفة:

---

[١١] – جابر عبد الحميد جابر وأحمد خيري كاظم، **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٨، ص١٣٦.

[12] – ابن منور: **لسان العرب**، تحقيق (عبدالله علي الكبير وأخران)، باب العين، دار المعارف، القاهرة، د.ت، ص ٢٨٩٧

يعرفها بروكنج (Brooking 1999) بأنها عملية نستطيع من خلالها أن نقوم بإدارة رأس المال البشري، ووظيفة إدارة المعرفة Knowledge (KM Management) هو حماية ورعاية المعرفة الخاصة بالأفراد، وإتاحة نقلها للغير عندما يكون ذلك ممكنا، في صورة يمكن أن تكون أكثر جاهزية للمشاركة من قِبل باقي الموظفين في الشركة(١٣).

د. أهمية إدارة المعرفة

تُعد المعرفة الثروة الحقيقية للأفراد والشعوب والمجتمعات والمنظمات وهي الوسيلة الفعالة في المنظمات بوظائفها ومباشرة انشطتها من اجل تحقيق اغراضها وغايتها، كما تعد المورد الأكثر اهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعد في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية كالعولمة والخصخصة،وثورة المعلومات، واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة.

يتميز العصر الحاضر بتدفق المعرفة الانسانية، وتنوع الإنجازات الفكرية والعلمية والثقافية والاجتماعية، وتعاظم الابداعات التكنولوجيا والطموحات الاقتصادية، وأصبحت الحصيلة المعرفية لمجتمع ما هي القوة التي تقود حاضره وتؤمن مستقبله، ومن ثم أصبحت الأمة القوية هي الأكثر معرفة والأغنى بمفكريا ومبدعيها الذين يضيفون الي معرفة كل ما هو جديد(١٤)

وتسببت ثورة المعلومات في تضاعف المعرفة الإنسانية، وتراكمها بسرعة رهيبة، فتحول الاقتصاد العالمي الي اقتصاد يعتمد أساساً علي المعرفة العلمية أو

---

13 – Brooking , A. 1999 . **Corporate memory: Strategies for knowledge management**. London : International Thomson Business Press, p154

14 – سلامة عبد العظيم :**إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة مؤسسات التعليم الجامعي رؤية نموية**، المؤتمر السنوي الأول للمركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعه عين شمس "مستقبل التعليم الجامعي العربي، رؤية تنموية، ج١، القاهرة، ٢٠٠٧، ص٩٥

الاقتصاد المبني علي المعرفة التي تسفر عنها البحوث المدنية والتكنولوجيا، وهي المعرفة الجديدة التي تحولت الي سلعة أو إلي خدمة أو إلي هيكلة أو إلي طريقة إنتاج، واصبحت قدرة أي دولة تتمثل في رصيدها المعرفي، حيث تقدر المعرفة العلمية والتكنولوجيا في بعض الدول بنحو ٨٠٪ من إقتصادها كاليابان وماليزيا وسنغافورة(١٥).

وكان من نتائج ذلك ان اتسعت الفجوة بين الدول المنتجة للمعرفة والدول المستهلكة لها، فالدول المتقدمة مرتقعه الدخل والتي يبلغ عدد سكانها نحو ٨٥٥ مليون نسمة فقط أي نحو ١٤% من سكان العالم تمتلك ٩٠% من السوق العالمية المنتجة والمستخدمة للتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، أما بقية الدول متوسطة الدخل، والتي يقدر عدد سكانها بحوالي ٥٥٠٠ مليون نسمة اي نحو ٨٦% من سكان العالم تستحوذ علي ١٠% فقط من تلك السوق(١٦).

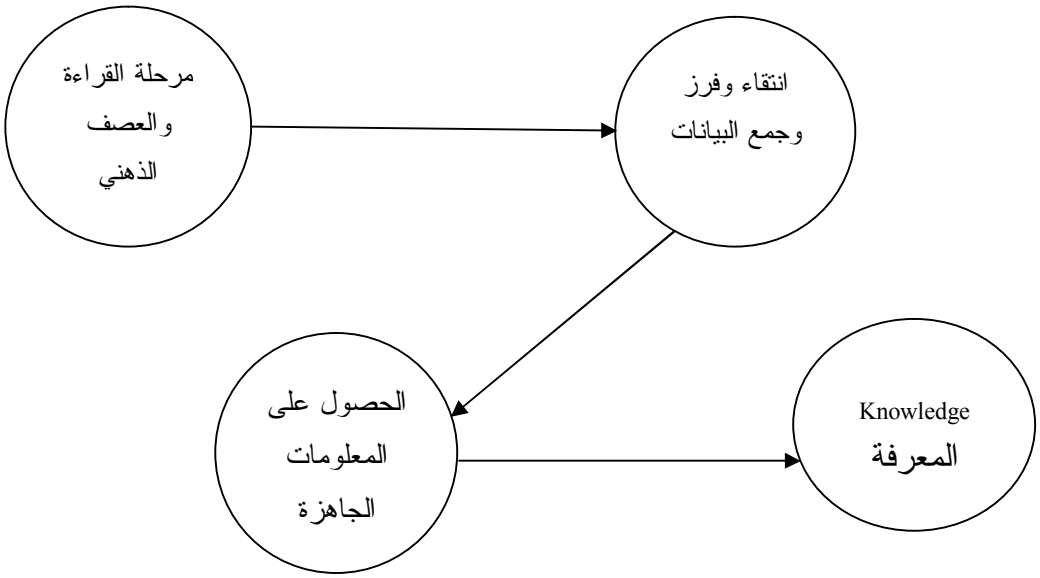
---

15 – عصام بن يحيي الفيلاني: **نحو مجتمع المعرفة**، مسلسلة دراسات يصدرها مجلس البحث العلمي، الاصدار الأول بعنوان: "**مجتمع المعرفة العربي ودورة في التنمية**" جامعة الملك عبدالملك عبدالعزيز، جدة، ١٤٢٥هـ / ٢٠٠٥م، ص ١٤

16 – المرجع السابق، ص ١٦

مراحل بناء المعرفة

يمكن توضيح هذه المراحل بالشكل التالي:



شكل (٢) مراحل بناء المعرفة

المرحلة الأولى: القراءة

وتعني القراءة من الكتاب المسطور والكون المنظور، وهما بمثابة البيانات المفتوحة الأولية meta date، وهي في مرحلتها الأولى تمثل العلم الظاهري غير المكتمل، قال تعالى: ﴿**يَعْلَمُونَ ظَاهِرًا مِنَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ عَنِ الْآخِرَةِ هُمْ غَافِلُونَ**﴾ (سورة الروم: ٧) .

المرحلة الثانية: انتقاء وجمع البيانات collecting and sorting data

وفي هذه المرحلة يتم اختيار البيانات المقصودة والمطلوبة من أجل تبويبها وترتيبها في شكل جداول أو صور أو قوائم بطريقة يسهل التعامل معها.

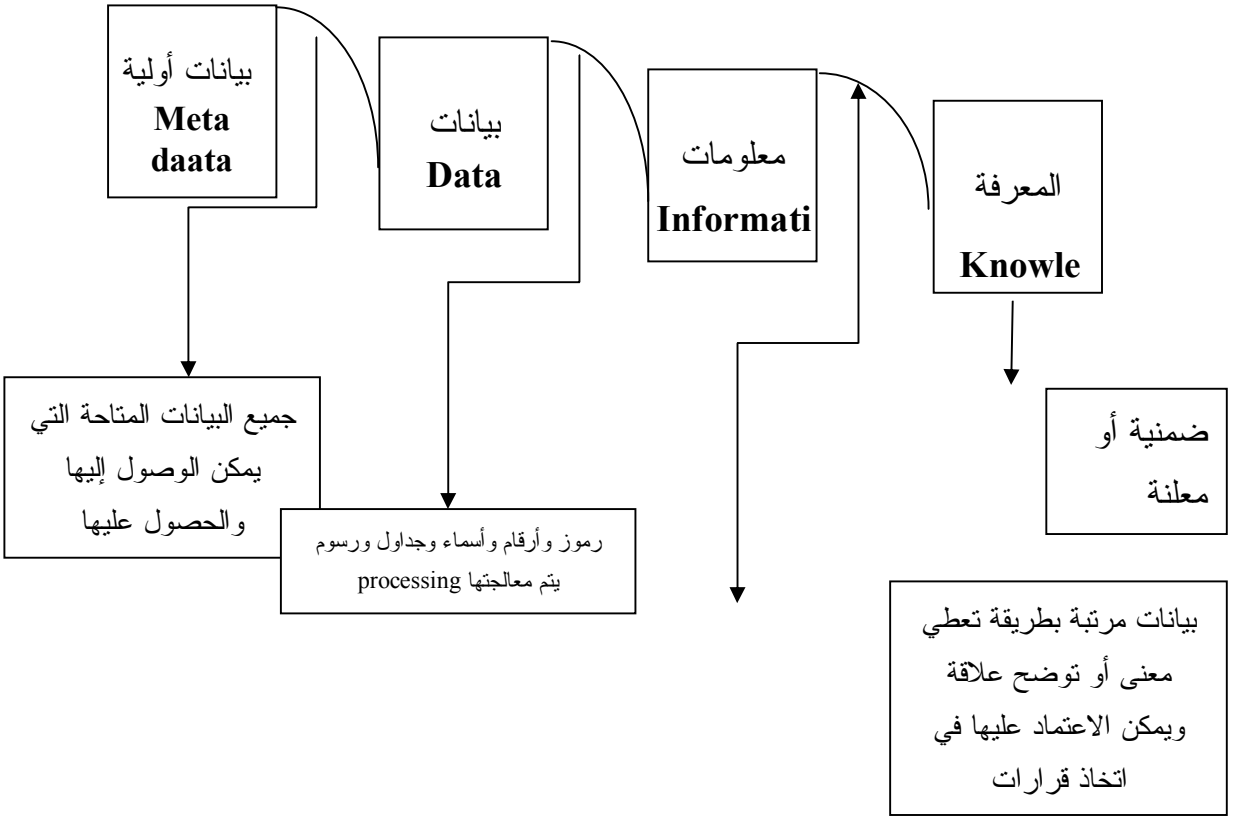
المرحلة الثالثة: الحصول على المعلومات producing information

بعد معالجة البيانات المتاحة يتم الوصول إلى شكل المعلومات النهائي الذي يمكن متخذي القرارات الإدارية من بناء الأحكام واتخاذ القرارات.

المرحلة الرابعة: المعرفة gaining knowledge

وهي مرحلة تراكم الخبرات والمعارف سواء من داخل الجماعة؛ كما حدث في غزوة بدر حينما اقترح أحد الصحابة – في ضوء خبراته بالكر والفر – بتغيير موضع نزول الجيش، أو من خارج الجماعة، كما حدث في غزوة الخندق حينما وفد سلمان الفارسي بأفكار جديدة لم تكن قد طرحت من قبل في البيئة العربية، فنقل خبرته للنبي صلى الله عليه وسلم وأصحابه، من واقع تجاربه وخبراته السابقة.

كيفية بناء المعرفة



شكل (١) كيفية بناء المعرفة

نلاحظ من الشكل أن الوصول للمعرفة الضمنية أو المعلنة يمر بعدة مراحل تبدأ بالبسيط إلى المُرَكَّب، بدءا من البيانات الأولية إلى مرحلة الانتقاء والتصنيف والتبويب والفرز وصولا للمعلومات ثم في النهاية نصل إلى المعرفة بعد تجربة المعلومات والوصول إلى التعميمات والثقة التي يمكن أن يترتب عليها اتخاذ قرارات.

خطورة نقص المعرفة

على المستوي الكلي، نلاحظ أن لدى الدول العربية فقر معرفي واضح، حيث تحولت هذه الدول إلى مستهلك للمعرفة لا منتج لها، وقد "ترتب على امتلاك الدول المتقدمة للمعرفة وإنتاجهم لها، أنهم يحصلون على ٨٢,٢% من مجموع دخل العالم، بينما ال ٨٦% الأخرى منسكان العالم والتي يطلق عليها مصطلح الدول النامية، يحصلون على ١٧,٨% من دخل العالم، كما تستهلك الدول الغنية حوالي ٧٠% من الطاقة العالمية، و٧٥% من معادن العالم، و٨٠% من أخشابه، و٦٠% من غذائه[١٧]، فظهرت الفجوة التي أُطلِق عليها مؤخرا تعبير الفجوة الرقمية أو المعرفية.

وأضحت هذه الفجوة معبرة بصورة واضحة عن وجود فجوة في العقل العربي الذي لا يخرج عن دائرة مستهلكي المعرفة، فقد توقف العقل العربي منذ مدة، مما أنتج معه – وجود فجوة في الفكر الفلسفي والتكنولوجي والثقافي والشعبي– فجوة في الفكر الإداري، فالفكر الإداري إنما يرتبط بجميع هذه العقول، ولا يمكن أن يكون عقل الإدارة بدونها، ويعني هذا أنه لا يمكن أن يرقى الفكر الإداري إلا بوضع فلسفة جديدة متمثلة في تجاوز الوجبة المعرفية الجاهزة لكل هذه العقول، ولن تضيق هذه الفجوة إلا بمساهمة فعالة من المؤسسات المعنية بالإدارة، والتحول من مجتمع

17 – عصام بن يحيي الفيلالي: **نحو مجتمع المعرفة**، مرجع سابق، ص١٦

مستهلك للمعرفة قائم على البيانات والمعلومات، إلى مجتمع يبحث عن المعرفة ويكتشفها ويبدعها ويطبقها[١٨].

وتقتضي العتبة الدنيا للحاق بالمجتمع المعرفي ضرورة التخلص من الأمية الأبجدية، وخفض الأمية التكنولوجية إلى ٢٠% من إجمالي السكان، ثم بعد ذلك بناء مجتمع قائم على صنع المعرفة ونشرها وتطبيقها، غير أن الواقع الإسلامي والعربي يشهد بنقيض ذلك، فأمية العالم الأسلامي مستوحشة بصورة كبيرة تصل في بعض الدول إلى ما يقرب من ٤٠% من إجمالي السكان كما هو الحال في مصر، كذلك الحال بالنسبة لإسهام المسلمين في البحث العلمي، ففي كل سنة يُعد حوالي مليوني بحث علمي، وتُطبع ١٠٠,٠٠٠ مطبوعة علمية، ونسبة إسهام المسلمين فيها لا تتجاوز ٣%، فكم ستكون نسبة إسهام العرب في تلك النسبة؟ [١٩]، وعلى صعيد براءات الاختراع فعدد البراءات العربية المسجلة عالميا بين أعوام ٢٠٠٥-٢٠٠٩ لا تتجاوز ٤٩٥ براءة اختراع، بينما بلغت في ماليزيا وحدها ٥٥٦ براءة اختراع، وإذا اعتُبِر أن عدد سكان العالم العربي يبلغ ٣٣٠ مليون نسمة، وعدد سكان ماليزيا يبلغ ٢٦ مليونا، فإن معنى ذلك أن هناك براءة اختراع واحدة لكل ٦٩٤٠٠٠ عربي، بينما تُسجَّل براءة اختراع واحدة لكل ٤٦٠٠٠ ماليزي، أي أن معدل الإبداع في ماليزيا يزيد ١٥ مرة عنه في الدول العربية مجتمعة[٢٠]

---

18 – نبيل علي: **الجامعة ومجتمع المعرفة**، ج١، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي للمركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ٣٩-٤٠

19 – عبدالله بن الشيخ المحفوظ بن بيه: **الثقافة العربية والمستقبل**، مجلة الازهر، ج٦، سنة ٨٥، جمادى الآخرة ١٤٣٣هـ مايو ٢٠١٢، ص ١٣١٩

20 – مؤسسة الفكر العربي: **التنوير العربي الثالث للتنمية الثقافية**، مؤسسة الفكر العربي، بيروت، ٢٠١٠، ص١٠

وعلى المستوى الجزئي، ومع التحول في الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة، أو ما يطلق عليه مصطلح (اقتصاد المعرفة) أصبحت المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها تواجه موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم، وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيرا وسيطرة في نجاح المنظمة أو إفشالها[٢١]

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير

وبناء على ما سبق، فقد أشارت العديد من الدراسات [٢٢] إلى أن إدارة المعرفة أصبحت من أهم مدخلات التطوير والتغيير في العصر الحالي، ومن أهم الوسائل الأكثر ملاءمة للتغيرات المتسارعة في عالم اليوم، ومن أنجع الوسائل الإدارية الهادفة في مسايرة تلك المتغيرات، ومواكبة الانفجار المعرفي الهائل، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المنظمات.

---

21 : Schwandt, David & Marquardt, Michael. G.2003,**Organizational Learninga: from world class theorist and global best practices**, New York, St. Lucie Press

22 – من هذه الدراسات:

- وفاء سماحة محمد رزق عوض: **متطلبات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير التعليم الجامعي الحكومي**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٢.
- نضال محمد الزنطة: **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء**، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ١٤٣٢-٢٠١١
- ياسر بن عبدالله بن تركي العتيبي: **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها بالجامعات السعودية**، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ١٤٢٨هـ
- أماني السيد السيد غبور: **استخدام مدخل إدارة المعرفة في تطوير الأداء**، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، عدد ٣٦، ج١، ٢٠١٢

إدارة المعرفة في الفكر الإداري الإسلامي

على الرغم من أهمية إدارة المعرفة إلا أن التجارب الماضية أثبتت أن النظم المستوردة للنظم الإدارية لا تخلف إلا الجهل والتبعية، وأن الأمم الناهضة هل التي تزرع نظامها الإداري في قلب ثقافتها وتغذيه من مقوماتها الحضارية، فالنظام الإداري الساعي للتميز في بلاد المسلمين يجب أن يتماشى مع ثقافة الأمة العربية والإسلامية حتى يؤتي ثماره المرجوة، ويجب أن تنبع المعايير الإدارية من قلب هذه الثقافة إذا أُريد لها التميز والنجاح[٢٣] فجاءت الدراسات لتؤكد أن خروج مؤسسات المجتمعات الإسلامية ومنها المنظمات الإدارية من أزمتها، وتفعيل قدرتها على المشاركة بفاعلية في تحديد الهوية العالمية المعاصرة، يتطلب ضرورة الوقوف على معالم النموذج الإداري الإسلامية في المجالات المختلفة، سعيا لإعادة تطبيقه وفقا لظروف العصر[٢٤]

---

[23] – عبد الغني عبود: **إدارة الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة**، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية للتعليم الجامعي العربي – آفاق الإصلاح والتطوير – جامعة عين شمس، ج١، ١٨–١٩ ديسمبر ٢٠٠٤، ص٢٣٩

[24] – من هذه الدراسات:

- فرناس عبد الباسط البنا: **النمظيم الإداري في الدول الإسلامية منهاجا وتطبيقا في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم**، من بحوث ندوة النظم الإسلامية، مكتبة التربية العربية لدول الخليج، ج١، ١١–١٣ نوفمبر ١٩٨٤
- محمد ياغي، توفيق مرعي: **نحو صياغة نظرية إدارية إسلامية تُستَخلَص من القرآن الكريم**، كلية الاقتصاد والإدارة، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، ج٣، ١٩٩٠
- محمد المحمدي الماضي: **استراتيجية التغيير التنظيمي مدخل إسلامي مقارن**، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، دار النشر للجامعات، ٢٠٠٠

ولم يكن الإسلام بعيدا عن فكرة إدارة المعرفة ومبادئها، وإنما كان لـــه الـــدور الأكبر في بناء ودفع مجتمع المعرفة خلال فترات ازدهار الحضارة العربيـــة، فقـــد سيطرت المفاهيم الإسلامية على أسس مجتمع المعرفة العربي على مـــدى التـــاريخ، كما أن مفاهيم التراث الذي توارثته الأجيال عن الحضارة العربية مازالت لهـــا آثـــار من تراكمات ثقافية وحضارية في المجتمع العربي المعاصر، بل أن هناك خـــصائص مشتركة تجمع بين مجتمع المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة الـــذي أينـــع إبـــان الحضارة العربية، وبين مجتمع المعرفة والاقتصاد المعرفي في العصر الحديث[٢٥].

والمعرفة في النظام الإسلامي فضيلة لابد أن يتحلى بها كل مسلم، لأنها مطلوبة لذاتها، ويمكن ملاحظة ذلك فيما قاله ابن حزم من أن:"لذة العاقل بتميزه، ولذه العـــالم بعلمه، ولذة الحكيم بحكمته، ولذة المجتهد لله عز وجل باجتهاده، وذلك كله أعظم من لذة الآكل بأكله والشارب بشربه، والكاسب بكسبه واللاعب بلعبه"[٢٦] كما أن التـــزود بالعلم والمعرفة من أهم خصائص الإنسان، حيث أن العلم نور يهتدي بـــه الإنـــسان، كلما تعمق الإنسان فيه اكتشف من أسرار الكون ما يزيـــده معرفـــة بنفـــسه، فـــالعلم بالنسبة للفرد والمجتمع وظيفة تساعد على تحقيق الرسالة التـــي مـــن أجلهـــا خُلـــق

– منصور قاسم المزججي: **الإدارة التربوية من منظور إسلامي في ضوء عولمة الإدارة**، المؤتمر العلمي الدولي تحت عنوان (عولمة الإدارة في عصر المعرفة) كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، ١٥–١٧ ديسمبر ٢٠١٢

25 – مصطفى بن محمد الحسن الإدريسي: **نحو مجتمع المعرفة**، سلسلة دراسات يصدرها البحث العلمي، الإصدار الأول بعنوان (**مجتمع المعرفة العربي ودوره في التنمية**) جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، د.ت، ص ٩

26 – ابن حزم الأندلسي: **الأخلاق والسير في مداواة النفوس**، تحقيق (عادل أبي المعاطي)، دار المشرق العربي، ١٤٠٨–١٩٨٩، ص ٧٥

الإنسان ليتعرف على وجود الله والكون الذي هو خليفة الله فيه بتعميره واكتشاف أسراره وقوانينه [٢٧].

مقومات إدارة المعرفة في الإسلام

والمعرفة الإنسانية في التصور الإسلامي لا حدود لها، إذ من الحقائق المقررة في التصور الإسلامي أن التعلم لا يتوقف عند سن معينة ولا يتوقف عند حد معين مما يوجب على المتعلم الاستمرار في طلب العلم طول حياته من المهد إلى اللحد، دون الارتباط بمرحلة دراسية معينة، أو الحصول على مؤهل أو درجة علمية [٢٨]، لذا يجب إنفاق الأموال على عملية البحث العلمي والتطوير للوصول إلى الأفضل والأحسن بصفة مستمرة، وذلك في إطار قوله تعالى: ﴿**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انْشُزُوا فَانْشُزُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ**﴾ (المجادلة ١١) وقوله تعالى: ﴿**وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا**﴾ (الإسراء ٨٥) بل يمكن اعتبار حياة الإنسان كلها قائمة على السعي الدؤوب في جمع المعرفة والسير في سبيل تحصيلها، فكتاب الإسلام يُحَمِّل الإنسان مسئولياته العقلية في التفكير وطلب المعرفة واستيعاب ثمراتها، وهو يخاطب أولى الألباب والذين يعقلون ويتفكرون ويتذكرون، وأولى آياته نزولا: ﴿**اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ * كَلَّا إِنَّ الْإِنْسَانَ لَيَطْغَى * أَنْ رَآهُ اسْتَغْنَى**﴾ (العلق: ١-٧).

---

27 – محمد عبد القوي الغنام: **مهنة التعليم**، محاضرات غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٩٩٣، ص٤٢

28 – عبدالقوي عبدالغني محمد: **دراسات في تاريخ التربية الإسلامية – العصر النبوي والخلافة الراشدة**، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٤٣٥-٢٠١٤م، ص ٣٣ ى

ويلفت القرآن نظر المسلمين إلى القاعدة الأساسية التي يجب أن يبنوا عليها حضارتهم، وهي العلم والمعرفة؛ فهي مصدر قوتهم وأداة نهضتهم، فالمعرفة هي المورد الاقتصادي الوحيد الذي لا يتناقص ولا يتقادم، فالعلم ينتشر ولا يتناقص بعكس المال، وهو الذي يحرس المال من الضياع، كما يثير القرآن الكريم طاقة العقل الإنساني ويوجهه إلى المشاهدة والملاحظة والإدراك لشتى ظواهر الكون الواضحة لكل ذي عينين، أما نواميس الكون المعجزة فلا يسبر غورها إلا أهل العلم ذووا العلم والتدبر، قال تعالى: ﴿**أَفَلَمْ يَنْظُرُوا إِلَى السَّمَاءِ فَوْقَهُمْ كَيْفَ بَنَيْنَاهَا وَزَيَّنَّاهَا وَمَا لَهَا مِنْ فُرُوجٍ * وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ زَوْجٍ بَهِيجٍ * تَبْصِرَةً وَذِكْرَى لِكُلِّ عَبْدٍ مُنِيبٍ**﴾ (سورة ق: ٦–٨) ويقول تعالى: ﴿**أَفَلَا يَنْظُرُونَ إِلَى الْإِبِلِ كَيْفَ خُلِقَتْ * وَإِلَى السَّمَاءِ كَيْفَ رُفِعَتْ * وَإِلَى الْجِبَالِ كَيْفَ نُصِبَتْ * وَإِلَى الْأَرْضِ كَيْفَ سُطِحَتْ**﴾ (سورة الغاشية: ١٧–٢٠) ويقول تعالى: ﴿**إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِأُولِي الْأَلْبَابِ**﴾ (آل عمران: ١٩٠) .

تكشف الآيات السابقة عن بعض الحقائق الأساسية التي يمكن تلخيص ها فيما يلي[٢٩]:

١–أن الله عز وجل حين طلب من العقل النظر في الكون للتعرف عليه، إنم اكان ذلك منه إيماء أو إشارة بأن للعقل البشري من القدرة بحيث يدرك ولو بالتدريج أبعاد هذا الكون بمن فيه.

[29] – محمد أحمد خلف: **الأسس القرآنية للتقدم**، كتاب الأهالي، العدد ٢، القاهرة، يونية ١٩٨١، ص٤٧

٢–أن العقل البشري سوف يدرك السنن والقواعد المحكمة التي أقام الله عليها هذا الكون، بحيث يصبح في مكنة هذا العقل البشري الاهتداء إلى هذه القواعد وممارسة الحياة على أساس منها.

٣–إن العقل البشري لن يدرك الحقائق دفعة واحدة، فالعقل البشري لن يكف عن البحث والجراسة مادامت هناك أشياء لا تزال مجهولة، ولا يزال هو يجد في البحث عنها.

تؤكد الاستنباطات الثلاث السابقة على استمرارية السعي في سبيل المعرفة، أي أن الإسلام قد وضع في الحقيقة أسس السير في سبيل تحصيل المعرفة، وما على الإنسان إلا أن يتبع هذه الأسس، وعند ذلك تصبح أداة حقيقية من أدوات تطوير المجتمع وتقدمه، ويعتبر البحث عن المعرفة واكتشافها والاستمرار في طلب العلم والبحث عنه أولى خطوات عمليات إدارة المعرفة، والذي يطلق عليه اصطلاحا "تشخيص المعرفة أو اكتشافها".

لا يفرق الإسلام بين العلوم النافعة، فلا فرق بين علم ديني وعلم دنيوي، فالدعوة إلى التعليم والتعليم في القرآن الكريم لا تقتصر على مجال دن آخر، ذلك أن العلم فيالققرءان يشمل كل أنواع العلم، ومجالاته تتصل بكل منافع الناس في معاشهم ومعادهم، وفي أجسادهم وفي أرواحهم، وهذا أمر طبيعي باعتباره نظاما كاملا ينظم شئون الدين والدنيا للبشر كافة.

وإذا كانت إدارة المعرفة تتطلب الإبداع وتوليد المعرفة، فإن القرآن أطلق بهديه العقل الإنساني من أساره وحرره من الجمود والتبعية والتقليد، فبينما كان الإنسان قبل الإسلام رهن الأساطير والخرافات والأوهام التي اغلقت عليه منافذ وأبواب التفكير، ظن في بداية الأمر أن القرآن الكريم هو ضرب من هذه الأساطير، فقالوا

عنه: ﴿**وَقَالُوا أَسَاطِيرُ الْأَوَّلِينَ اكْتَتَبَهَا فَهِيَ تُمْلَى عَلَيْهِ بُكْرَةً وَأَصِيلًا**﴾ (الفرقان:٥)، كما عاب القرآن على أولئك الذين يقولون: ﴿**وَإِذَا قِيلَ لَهُمُ اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوَلَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ**﴾ (البقرة: ١٧٠) فأي جمود هذا الذي يواجهه القرآن، بل وصف أولئك المتبعون للماضي بدون إعمال للعقل كالبهيمة السارحة؛ فهي ترى وتسمع وتصيح ولا تعي، يقول الله تعالى عن مثل هؤلاء البعيدين عن المعرفة ﴿**وَمَثَلُ الَّذِينَ كَفَرُوا كَمَثَلِ الَّذِي يَنْعِقُ بِمَا لَا يَسْمَعُ إِلَّا دُعَاءً وَنِدَاءً صُمٌّ بُكْمٌ عُمْيٌ فَهُمْ لَا يَعْقِلُونَ**﴾ (البقرة :١٧١) وكذلك الإنسان الذي لا يعي ولا يستخدم منافذ المعرفة التي وهبها الله تعالى له، ولا ينتفع بأدوات المعرفة، كأنه لا يملكها طالما لا تؤدي وظيفتها في الحياة.

إن إدارة المعرفة هي عملية مكتسبة، فالله خلقنا بلا علم وقابلين للتعلم ﴿**وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ**﴾ (سورة النحل: ٧٨) ووسائل التعلم هنا هي الحواس الخمس؛ السمع والبصر والشم واللمس والذوق، وهي الحواس الظاهرة التي يكتسب بها الإنسان المعرفة ويدرك ما حوله، أما فيما يتعلق بنشر المعرفة فقد حذر الإسلام من كتمان المعرفة عن الناس، بل توعد أولئك الذين يكتمون العلم ولا يبينونه للناس بالعذاب الأليم يوم القيامة، فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "**من سُئِل عن علم ثم كتمه أُلجِمَ يوم القيامة بلجام من نار**" [٣٠] ويُفهم من الحديث أنه يجب على المسلم عالما كان أم متعلما، عاملا كان أم مديراً، أن يتخلص من أنانيته ولا يحجب عن الآخرين أي معارف من شأنها تحسين الأداء وتحقيق الأهداف في ظل الأمن المعلوماتي والتقني؛ لآن من شأنها تحسين الأداء وتحقيق

30 – أبو عيسى الترمذي: **سنن الترمذي**، ج٥، تحقيق (أحمد محمد شاكر)، كتاب العلم، باب ما جاء في كتمان العلم، حديث رقم ٢٦٤٩، دار إحياء التراث العربي، بيروت، د.ت، ص٢٩

الأهداف، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال جو تسوده الثقة والطمأنينة، بحيث يشعر أن أفكاره مصونة لن يساء استخدامها ولن تتم سرقتها ونسبتها لمن سرقها.

أما بالنسبة لتوزيع المعارف وإيصالها للشخص المناسب بالطريقة التي تناسبه، فقد بينها رسول الله صلى الله عليه وسلم في سنته العملية، عندما نرى إجاباته صلى الله عليه وسلم تختلف من شخص لآخر عن نفس السؤال، بحيث يراعي حال السائل وقدراته العقلية والفكرية، فقد روى عمرو بن العاص رضي الله عنه أنه قال: كنا عند النبي صلى اللها كعليه وسلم فجاء شاب فقال: يا رسول الله أُقَبِّل وأنا صائم "قال: **لا**، فجاء شيخ فقال: أُقَبِّل وأنا صائم؟، قال: **نعم**، فنظر بعضنا إلى بعض، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: **قد علمت لِمَ نظر بعضكم إلى بعض؛ إن الشيخ يملك نفسه**"[٣١].

ولآن الاختبار الحقيقي للمعرفة هو ال عمل، أي تطبيق تلك المعرفة في الواقع، لأن القيمة الحقيقية لفعل المعرفة وأثرها إنما يظهر في نتائج التطبيق، فقد حفل التراث الإسلامي بالعديد من الروايات التي تشيير إلى ذلك المعنى وتؤكد عليه، ومن ذلك "قول بعض الحكماء: لولا العقل لم يكن علم، ولولا العلم لم يكن عمل، ولأن أدع الحق جهلا به خير من أن أدعه زهدا فيه، وقال أبو الدرداء: ويل لمن لا يعلم ولا يعمل مرة، وويل لمن يعلم ولا يعمل سبع مرات، وقالوا: من حجب الله عنه العلم عذبه علي الجهل، وأشد منه عذاباً من أقبل عليه العلم فأدبر عنه، ومن أهدى الله إليه علماً فلم يعمل به[٣٢].

---

31 – أحمد بن حنبل: **مسند الإمام أحمد بن حنبل**، ج١١، تحقيق (شعيب الأرنؤوط وأخرين)، ط٢، مؤسسة الرسالة، بيروت، ١٤٢٠هـ /١٩٩٩م، ص ٣٥١

32 – ابن عبد البر: **جامع بيان العلم وفضله**، تحقيق (أبي عبد الرحمن فواز) المجلد الثاني، دار ابن حزم، بيروت، ٢٠٠٣، ص ص ١١-١٢

والمعرفة الحقة هي المعرفة التي تعرف الإنسان على ذاته وكيانه وقدراته في منظمته وخارجها، وكلما اقتربت المعرفة من الإنسان كانت أكثر أهمية له، والمعرفة التي لا تسهم في نمو الإنسان ولا تنمي لديه الإدراك بما حوله، ولا تفيده في حياته لا يمكن اعتبارها مفيدة، بل قد تكون ضارة، ومما لا شك فيه أن الله تعالى لا ينظر إلى الإنسان كخزانة علم متنقلة وفقط، فبني إسرائيل كان لديهم معارف لم يستفيدوا منها فشبههم الله بالحمير فقال: ﴿**مَثَلُ الَّذِينَ حُمِّلُوا التَّوْرَاةَ ثُمَّ لَمْ يَحْمِلُوهَا كَمَثَلِ الْحِمَارِ يَحْمِلُ أَسْفَارًا بِئْسَ مَثَلُ الْقَوْمِ الَّذِينَ كَذَّبُوا بِآيَاتِ اللَّهِ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ**﴾ (الجمعة: ٥) وقد أقر النبي صلى الله عليه وسلم هذه الحقيقة موضحا أهمية المسائلة والنفع الحدي من هذا العلم، حيث يوضح أن الإنسان سوف يُسْئَلُ **عن علمه ماذا عمل به**"[٣٣].

ومن المعلوم أنه نتيجة الانفجار المعرفي التراكمي، أنه بات من الصعب على المملكة أو غيرها توفير كافة الخبرات اللازمة للإجابة عن مجمل القضايا الراهنة والشائكة التي تواجهها داخلياً وخارجياً، "فالعمل صار يتحول بسرعة مع التسعينات إلى تقاليد العمل الخاص، وشاعت مصطلحات جديدة مثل Research Outsourcing، والذي يعني إصدارات بحثية رئيسة لشركة كبرى من خلال بحوث تُجرى من أجلها خارج الشركة، أي مؤسسات بحثية خاصة تعمل بالتعاقدات (التفكير خارج الصندوق) وبمعنى آخر شراء الأفكار العلمية والبحثية"[٣٤].

---

[33] – الترمذي: **سنن الترمذي**، ج٤، كتاب صفة القيامة، حديث رقم (٢٤١٧) مرجع سابق، ص٥٢٩

[34] – محمد رؤوف حامد: **إدارة المعرفة، رؤية مستقبلية**، سلسلة إقرأ، العدد ٦٣٧، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٨، ص ص ٥٠-٥١

وقد أصبحت المنظمات حالياً تسعى إلى تطبيق إدارة المعرفة ومبادئها، والتي لخصها كل من (Lee & Choi) في الأتي: التعاون، الثقة، التعلم، المركزية واللامركزية، الرسمية مع المرونة، الخبرة الواسعة العميقة، الإبداع التنظيمي)[٣٥]، وعانت المنظمات العربية من ندرة النماذج التي يمكن الاهتداء بها، فبدأت تبحث شرقا وغربا هن نماذج تطبيقية لها، رغم أن العودة للقرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة حافلة بالنماذج الإدارية التي اعتمدت على إدارة المعرفة بشكل جيد، تعرض لها القرآن في عدة مواطن منها قصة ذي القرنين وقصة حفر الخندق وقصة وزارة سيدنا يوسف عليه السلام كإدارة أزمات...الخ.

تطبيقات ونماذج قرآنية لإدارة المعرفة

من النماذج القرآنية لإدارة المعرفة نموذج إدارة الأزمة في عصر يوسف عليه السلام، حينما فسر رؤيا الملك، وهي قدرة خاصة لدى سيدنا يوسف عليه السلام، ويحكي لنا القرآن الكريم هذه القصة ﴿**وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنْبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ * قَالُوا أَضْغَاثُ أَحْلَامٍ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالِمِينَ * وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ * يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنْبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ * قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ**

---

35 – Lee H. & Choi.B "**Knowledge Management Enablers, Precess and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination**, Journal of Management Information Systems, Vol, (20), No.(1). Summer 2003, P179

فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ﴾ (يوسف: ٤٣-٤٩) فلما تولى يوسف عليه السلام مسئولية القيادة كان تفكيرا من خارج الصندوق، وترتيبا منطقيا لما ينبغي أن يكون.

ما حدث مع ذي القرنين كان تفكيرا خارج الصندوق، حيث عرض عليه القوم أن يبني لهم السد مقابل مبلغ من المال، ﴿**قَالُوا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَى أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا * قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا * آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّى إِذَا سَاوَى بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّى إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا * فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا**﴾ (سورة الكهف: ٩٤-٩٧) "فهم أرادوا أن يجمعوا له من بينهم مالا يعطونه إياه، حتى يجعل بينه وبينهم سداً"[٣٦]، إلا أنه تجاوز ذلك لما لم يكونوا يفكرون فيه وهو أن يجعل بينهم وبين أعدائهم المفسدين ردما كاملا فلا يصلون إليهم، فذو القرنين عنده معرفة لم تتوافر لدى هؤلاء القوم وهو يحتاج إلى جهدهم العضلي في جمع قطع الحديد والنفخ في النار، ثم يأتي هو بطريقة مبتكرة غير مسبوقة في عمل السبيكة النحاسية التي لا يستطيع يأجوج ولا مأجوج نقبها.

النموذج الثالث هنا هو فكرة حفر الخندق والتي تمت في غزوة الأحزاب (الخندق)؛ فإنها لم تكن وليدة العقل العربي، وإنما كان فكرة فارسية اقترحها "وأشار بها سلمان الفارسي رضي الله عنه، على النبي صلى الله عليه وسلم"[٣٧] فالمسلمون

---

36 – أبو الفداء إسماعيل بن كثير: **تفسير القرآن العظيم**، المجلد الثالث، المكتبة التوفيقية القاهرة، د.ت، ص ١٠٧

37 – ابن عبدالبر القرطبي: **الدرر في اختصار المغازي والسير**، (تحقيق الدكتور شوقي ضيف)، وزارة الأوقاف المصرية، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، لجنة إحياء التراث الإسلامي، القاهرة، ١٤٥هـ/١٩٩٥م، ص ١٧٩

لم يعهدوا من قبل مثل هذه الخنادق كوسائل تأمين في المعارك الحربية، لكن الرسول صلى الله عليه وسلم استحسن الفكرة وعرضها على أصحابه فاستحسنوها، وبدأ الحفر تحت قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم ومشاركته فيه حتى تم الخندق الذي حمى المدينة من شر الاعتداء الخارجي الذي رجع مدحورا بغير قتال ﴿**وَرَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ كَفَرُوا بِغَيْظِهِمْ لَمْ يَنَالُوا خَيْرًا وَكَفَى اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ الْقِتَالَ وَكَانَ اللَّهُ قَوِيًّا عَزِيزًا**﴾ (الأحزاب: ٢٥)، وهكذا تحولت معرفة سيدنا سلمان من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة تطبيقية.

حل مشكلات إدارة المعرفة من المنظور الإسلامي

المشكلات القائمة إذاً تحتاج إلى تشخيص، وهي الخطوة الأولى التي اتخذها كل من يوسف عليها السلام، وذي القرنين، والرسول صلى الله عليه وسلم، وفق الخطوات الإجرائية التالية:

١. تحديد المشكلة

فقد حدد كل منهم المشكلة بوضوح، وتوصل للمعرفة المطلوبة، وشخص المعرفة الموجودة، ونتج عن ذلك الشعور بالفجوة بين ما هو موجود وما هو مطلوب لتحقيق الهدف المبدئي.

٢. توليد المعرفة

وهي الخطوة التالية بعد تشخيص المعرفة كما طبقها النماذج القرآنية الثلاثة، فيوسف عليه السلام كان بإمكانه إخفاء المعلومات عن الناس وطلب الطاعة والتنفيذ بحكم موقعة في الحكومة، لكنه أراد أن يولد فيهم المعرفة حتى يكون هناك مثابرة وإخلاص في العمل واقتناع بخطورة الموقف وضرورة التفكير للخروج من الأزمة، أما ذو القرنين فقد مكنه الله من كل شيء سببا، وكان في استطاعته بناء السد لهؤلاء المستضعفين بمساعدة رجاله وجنوده، إلا أنه آثر مشاركتهم له في بنائه، فالله أعطى

ذا القرنين من كل شيء سببا؛ أي وسيلة القوة المطلوبة للتنفيذ ومنها الرجال والعتاد المرافقون له، لكنه أراد أن يستغل القوى البشرية والطاقات الموجودة لدى الناس، كما أراد أن ينمي ويطور طريقة تفكيرهم، وغرس بعض القيم لديهم؛ مثل قيمة العمل، حب الوطن والدفاع عنه، ثم أهمية العمل التشاركي الجماعي، فقسم الناس إلى ثلاثة أقسام، جماعة يأتون بقطع الحديد، وقسم ثاني لإشعال النار والنفخ فيها، وقسم ثالث يأتي بالنحاس المُذاب لعمل السبيكة.

٣. فرق العمل

وهنا يتم نقل الخبرات اللازمة، بحيث يمتلك طالب المعونة المعرفة اللازمة، ولا يحتاج إلى الاعتماد الكلي على الآخر، ومن الطبيعي هنا أن يتم تقسيم العمل إلى فرق ويكون لكل فرقة قائد يشرف عليها، ولكل فرقة أهداف مرحلية خاصة بها، تتفق والهدف المنشود، وينبغي أن يكون كل فرد من أفراد الفرقة مُلِمًّا بالهدفين الخاص والعام، فالنبي صلى الله عليه وسلم بعد أن تشاور مع أصحابه، ذهب مع بعضهم لتحديد مكان الخندق، واختار للمسلمين مكانا تتوافر فيه أفضل شروط الحماية للجيش، "ووضع النبي صلى الله عليه وسلم ألأبعاد والمقاسات الدقيقة التي تمنع اجتياز الخيل الأصيلة للخندق، وكان يطبق القول الشائع "قس مرتين لتقطع من مرة واحدة، وقد قسم الرسول صلى الله عليه وسلم الصحابة إلى فرق لتنفيذ المهمة، ولكل فرقة قائد، وكل فرقة مكونة من عشرة من الصحابة، ولكل فرقة أربعين ذراعا يحفرونها، ومن ينتهي من مهمته يُعين إخوانه في الفرق الأخرى"[٣٨].

وهكذا يلاحظ أن يوسف عليه السلام وذا القرنين والنبي صلى الله عليه وسلم، قد قسموا العمل على جماعات، ولم ينفردوا بالقيام به، وهذا يفيد في إعطاء العاملين

38 – علي محمد الصلابي: **السيرة النبوية عرض وقائع وتحليل أحداث**، ط٧، دار المعرفة للطباعة والنشر، بيروت، ١٤٢٩ه/٢٠٠٨م، ص ١٦٩

الثقة لإنجاز الأعمال الموكلة لهم دون التدخل في كبيرة أو صغيرة، ويتم تبادل الخبرات والمهارات بين الأفراد، ويتم الانتهاء بتطبيق المعرفة وتفعيلها على أرض الواقع وتحويلها إلى منتج، فالقوم لم يطلبوا من يوسف عليه السلام بناء صوامع ومخازن غلال وإنما تأويل رؤيا، وكذلك لم يطلبوا من ذي القرنين سوى بناء سد، فقدم لهم أفضل ما عنده من أفكار، أما مشروع الخندق فلا يمكن أن يتخيله عقل في ذلك الوقت، حيث تم حفر الخندق طولا وعرضا وارتفاعا في زمن قياسي.

وإذا كانت التغيرات الحالية قد فرضت على العلماء –لاسيما علماء الإدارة– إعمال العقل والاجتهاد في آيات الله الكونية والقرآنية، فلا شك أن في ذلك نفع كبير يساهم في ابتكار الوسائل والأدوات التي تساعد على تحويل النظريات إلى ممارسة عملية في واقع الحياة، وإن المتأمل في أحوال النظم الإدارية في الدول العربية والإسلامية يدرك عجز تلك النظم بصفة عامة عن تحقيق الأهداف النظرية، كما يلاحظ العشوائية والتخبط والازدواجية في توزيع المهام والمسئوليات، إضافة إلى ذلك طغيان الجو البيروقراطي الإداري بقوانينه ونظمه، ولوائحه، مما يؤدي إلى الإحباط والفشل ومجاوزة الواقع ومطالبه والمستقبل وتحدياته، بل والانعزال حول النفس وعدم القدرة على مواكبة متطلبات التنمية.

إن استيراد النظم الإدارية لتطبيقها في البيئة العربية لا يساعد في البحث والإبداع، إنما يشجع على بناء قوالب إدارية لا تدرك السابق ولا اللاحق، ولا تعمل على تحرير العقل العربي أو تحريره من الجمود والتقليد، وهو يبرهن غياب المنهجية المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة، "ويكشف المعوقات الإدارية التي منها الثقافة

التنظيمية السلبية السائدة، ونقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة، ونقص المهارات الخاصة بأساليب تطبيق إدارة المعرفة، ونقص الدعم التمويلي لإدارة المعرفة، كما يكشف عن معوقات تنظيمية أخرى منها: الازدواجية والتكرار في الاختصاصات بين أعضاء الجهاز الإداري، والجمود والبطء في الإجراءات، وانشغال وانغماس الإدارة بالتفاصيل الروتينية"[٣٩].

[39] – أنظر:

- عبدالله الوقداني: **البيروقراطية وإدارة المعرفة**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض،١٣-١٦ دو الحجة ١٤٣٠هـ ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩
- حسن حسين البيلاوي، عبدالعظيم حسين: **إدارة المعرفة في التعليم**، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٧
- نضال محمد الزطمة: **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ١٤٣٢هـ/٢٠١١م

النتائج والتوصيات

أولا النتائج:

من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة تم الوصول للنتائج التالية:

- عدم وجود خطة استراتيجية واضحة لدى مؤسسات التعليم والأعمال للاستفادة من المعرفة وإدارتها بطريقة تسهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأهدافها.
- تعاني عملية نشر ثقافة المعرفة واعتمادها كمنهج للإنجاز ضعفا يحتاج إلى ضرورة تشجيع الإدارة العليا على الاعتماد عليها في تحديد احتياجاتها وتنفيذ خططها على المدى البعيد.
- عدم وجود الدراسات التي تستند إلى الرؤية الإسلامية لإدارة المعرفة وتطبيقاتها الإدراية.

ثانيا التوصيات:

- تشجيع الدراسات الخاصة بإدارة المعرفة كإطار تنظيمي إسلامي بهدف صياغة نظريات إدارية إسلامية بدلا من استيراد المفاهيم الإدارية المختلفة.
- ضرورة العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة وتنميتها ومشاركتها.
- ضرورة تبني منظمات الأعمال لإدراة المعرفة كمدخل للتطوير وتحسين الأداء.
- أعداد خطة استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.
- عمل وإنشاء بنوك المعارف الإسلامية في جميع المجالات لاسيما الإدارية.
- الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة بكل مراحلها من خلال المشاركة في شبكات المعلومات الداخلية والخارجية.
- عمل مقرر دراسي يتبنى وضع أسس إسلامية لإدارة المعرفة.

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية

القرآن الكريم

الكتب العربية

١- ابن عبد البر القرطبي: **جامع بيان العلم وفضله**، تحقيق (أبي عبد الرحمن فواز) المجلد الثاني، دار ابن حزم، بيروت، ٢٠٠٣

٢-ابن عبدالبر القرطبي: **الدرر في اختصار المغازي والسير**، (تحقيق الدكتور شوقي ضيف)، وزارة الأوقاف المصرية، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، لجنة إحياء التراث الإسلامي، القاهرة، ١٤٥هـ/١٩٩٥م

٣-أبو الفداء إسماعيل بن كثير: **تفسير القرآن العظيم**، المجلد الثالث، المكتبة التوفيقية القاهرة، د.ت

٤-أبو عيسى الترمذي: **سنن الترمذي**، ج٤، تحقيق (أحمد محمد شاكر) كتاب صفة القيامة، حديث رقم (٢٤١٧)، دار إحياء التراث العربي، بيروت، د.ت

٥- أبو عيسى الترمذي: **سنن الترمذي**، ج٥، تحقيق (أحمد محمد شاكر)، كتاب العلم، باب ما جاء في كتمان العلم، حديث رقم ٢٦٤٩، دار إحياء التراث العربي، بيروت، د.ت

٦- أحمد بن حنبل: **مسند الإمام أحمد بن حنبل**، ج١١، تحقيق (شعيب الأرنؤوط وأخرين)، ط٢، مؤسسة الرسالة، بيروت، ١٤٢٠هـ /١٩٩٩م،

٧- ابن حزم الأندلسي: **الأخلاق والسير في مداواة النفوس**، تحقيق (عادل أبي المعاطي)، دار المشرق العربي، ١٤٠٨ه -١٩٨٩م

٨-حسن حسين البيلاوي، عبدالعظيم حسين: **إدارة المعرفة في التعليم**، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٧

٩- ريم الزامل: **إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة**، مجلة العالم الرقمي، عدد ١٦، http://search.suhuf.net.sa/digimag/.

١٠- عبدالقوي عبدالغني محمد: **دراسات في تاريخ التربية الإسلامية – العصر النبوي والخلافة الراشدة**، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٤٣٥-٢٠١٤م

١١- علي محمد الصلابي: **السيرة النبوية عرض وقائع وتحليل أحداث**، ط٧، دار المعرفة للطباعة والنشر، بيروت، ١٤٢٩ه/٢٠٠٨م

١٢- محمد أحمد خلف: **الأسس القرآنية للتقدم**، كتاب الأهالي، العدد ٢، القاهرة، يونية ١٩٨١،

١٣- محمد رؤوف حامد: **إدارة المعرفة، رؤية مستقبلية**، سلسلة إقرأ، العدد ٦٣٧، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٨

١٤- محمد عبد القوي الغنام: **مهنة التعليم**، محاضرات غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٩٩٣

١٥- محمد ياغي، توفيق مرعي: **نحو صياغة نظرية إدارية إسلامية تُستَخلَص من القرآن الكريم**، كلية الاقتصاد والإدارة، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، ج٣، ١٩٩٠

الرسائل العلمية

١- ربا جزا جميل المحاميد: **دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، ٢٠٠٨

٢- زكية بنت ممدوح قاري عبدالله طاشكندي: **إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإداراتوالمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مككة المكرمة ومحافظة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ١٤٢٨هـ

٣- صبري السيد عبدالرحمن محمد فايد: **تطوير الأداء الإداري الجامعي في ضوء مدخل إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على قطاع شئون التعليم الطلاب بجامعة المنصورة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٥م

٤- صفوت علي عثمان جادالرب: **العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وأثر ذلك على اتخاذ القرارات البيئية الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي**، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، ٢٠١٤

٥-محمد المحمدي الماضي: **استراتيجية التغيير التنظيمي مدخل إسلامي مقارن**، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، دار النشر للجامعات، ٢٠٠٠

٦- نضال محمد الزطمة: **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الآداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ١٤٣٢هـ/٢٠١١م

٧- وفاء سماحة محمد رزق عوض: **متطلبات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير التعليم الجامعي الحكومي**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٢.

٨- ياسر بن عبدالله بن تركي العتيبي: **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها بالجامعات السعودية**، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ١٤٢٨هـ

الدوريات والمؤتمرات

١- نهلة عبدالقادر هاشم: **إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية**، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١١، العدد ٣٨، ٢٠٠٥م

٢- سلامة عبد العظيم :**إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة مؤسسات التعليم الجامعي رؤية نموية**، المؤتمر السنوي الأول للمركز العربي للتعليم والتنمية بالتعأون مع جامعه عين شمس "مستقبل التعليم الجامعي العربي، رؤية تنموية، ج١، القاهرة، ٢٠٠٧

٣- عصام بن يحيي الفيلاني: **نحو مجتمع المعرفة**، مسلسلة دراسات يصدرها مجلس البحث العلمي، الاصدار الأول بعنوان: "**مجتمع المعرفة العربي ودورة في التنمية**" جامعة الملك عبدالملك ين عبدالعزيز، جدة، ١٤٢٥هـ / ٢٠٠٥م

٤- نبيل علي: **الجامعة ومجتمع المعرفة**، ج١، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي للمركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٧

٥- عبدالله بن الشيخ المحفوظ بن بيه: **الثقافة العربية والمستقبل**، مجلة الازهر، ج٦، سنة ٨٥، جمادى الآخرة ١٤٣٣هـ مايو ٢٠١٢

٦- مؤسسة الفكر العربي: **التنوير العربي الثالث للتنمية الثقافية**، مؤسسة الفكر العربي، بيروت، ٢٠١٠

٧-أماني السيد السيد غبور: **استخدام مدخل إدارة المعرفة في تطوير الأداء**، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، عدد ٣٦، ج١، ٢٠١٢

٨- عبد الغني عبود: **إدارة الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة**، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية للتعليم الجامعي العربي – آفاق الإصلاح والتطوير – جامعة عين شمس، ج١، ١٨-١٩ ديسمبر ٢٠٠٤

٩-فرناس عبد الباسط البنا: **التنظيم الإداري في الدول الإسلامية منهاجا وتطبيقا في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم**، من بحوث ندوة النظم الإسلامية، مكتبة التربية العربية لدول الخليج، ج١، ١١-١٣ نوفمبر ١٩٨٤

١٠- منصور قاسم المزججي: **الإدارة التربوية من منظور إسلامي في ضوء عولمة الإدارة**، المؤتمر العلمي الدولي تحت عنوان (عولمة الإدارة في عصر المعرفة) كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، ١٥-١٧ ديسمبر ٢٠١٢

١١- مصطفى بن محمد الحسن الإدريسي: **نحو مجتمع المعرفة**، سلسلة دراسات يصدرها البحث العلمي، الإصدار الأول بعنوان (**مجتمع المعرفة العربي ودوره في التنمية**)جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، د.ت

١٢- عبدالله الوقداني: **البيروقراطية وإدارة المعرفة**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض،١٣-١٦ دو الحجة ١٤٣٠هـ ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩

المعاجم والقواميس

١- محمد بن مكرَّم بن علي بن منظور: **لسان العرب**، (تحقيق عبد الله علي الكبير وآخرون)، القاهرة، دار المعارف، د.ت

المراجع الأجنبية

1- Delong, David W. (2004): "**lost knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce**", Oxford University press. August, p6

2- Schwandt, David & Marquardt, Michael. G.2003,**Organizational Learninga: from world class theorist and global best practices**, New York, St. Lucie Press

3- Lee H. & Choi.B "Knowledge Management Enablers, Precess and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, Journal of Management Information Systems, Vol, (20), No.(1). Summer 2003

4- https://ar.wikipedia.org/wiki