

استراتيجية إدارة المعرفة: المفهوم، والخصائص، والمتطلبات
Knowledge Management Strategy: Concept, Elements and
Requirements

أ.د. مفتاح محمد دياب
أستاذ دراسات المعلومات
جامعة طرابلس، طرابلس، ليبيا

مستخلص:

نظراً لما للمعرفة من دور هام وحيوي وفعال في تطور ونجاح المؤسسات العامة والخاصة، حيث تعد المعرفة من المكونات الأساسية في دعم وتنمية ونجاح المورد البشري للمؤسسات، ومن هنا أكدت العديد من الدراسات والبحوث على أهمية استخدام المعرفة واستراتيجيات إدارة المعرفة في أنشطة وبرامج هذه المؤسسات. توضح الدراسة الحالية عدة نقاط فيما يخص استراتيجية إدارة المعرفة منها، مفهوم وتعريف استراتيجية إدارة المعرفة، ودورها في نجاح المؤسسة والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال استراتيجية إدارة المعرفة، وخصائص استراتيجية إدارة المعرفة، وعناصرها ومتطلباتها، وخطوات تطبيقها، بالإضافة إلى عدد من نماذج استراتيجية إدارة المعرفة المتوفرة. وسعت الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف منها، الوقوف على مفهوم وتعريفات استراتيجية إدارة المعرفة، وتحديد أثر استراتيجية إدارة المعرفة في دعم فعالية أنشطة المؤسسات المختلفة. ثم عرضت الدراسة عدداً من الاستنتاجات من خلال فحص عدد من الدراسات المنشورة حول الموضوع منها؛ إن استراتيجية إدارة المعرفة هي تعبير عن جاهزية المؤسسة واستعدادها



لاستثمار مواردها غير الملموسة، ويتمثل نجاح استراتيجية إدارة المعرفة في دعم الإدارة العليا للمؤسسة لعملية تطبيق إدارة المعرفة والاستمرار في عملية الدعم والتطوير، واختتمت الدراسة بذكر عدد من التوصيات للمؤسسات العربية العامة والخاصة ومجالاتها المتنوعة منها التوصية بإنشاء إدارة أو وحدة إدارية خاصة بإدارة المعرفة لما تمثله المعرفة من قيمة مضافة للمؤسسات. وتم استخدام المنهج الوثائقي المناسب في الدراسات النظرية.

Abstract:

Knowledge nowadays is a vital tool in the progress and success of organizations, public or private. So that lead many organizations to apply KM in their activities and to gain a competitive advantage in the marketplace. The current study explains many points related to knowledge management strategy (KMS) such as concept, definitions, elements, as well as its role in the success of the organization, and the objectives gained. The study also explained the features of KMS, its dimensions and requirements. A number of KMS models are presented. The library research method was used. The study mentioned a number of results such as that KMS supports the organization objectives, there are different models in which the organization can choose, and concluded by presenting a number of recommendations such as establishing a special management or a managerial unit for knowledge management activity since knowledge can be a value-added for the organizations.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة، استراتيجية إدارة المعرفة، تنمية الموارد البشرية.

Keywords:

knowledge management, knowledge management strategy, human resource development.

مقدمة:

في زمن وفرة المعلومات والتراكم المعلوماتي وتضخم المعرفة بشكل لم يسبق له مثيل في نهاية القرن العشرين، وبدخول القرن الحادي والعشرين ودخول منظمات ومؤسسات الأعمال على المستويين الوطني والعالمي سوق



أو سباق المنافسة الحامية بينها من أجل السيطرة على الأسواق، أخذت هذه المنظمات والمؤسسات المختلفة تضع الخطط المحددة لمساعدتها على إدارة معلوماتها وبياناتها ومعرفتها لصالح أصحاب المصلحة والعاملين فيها. هذه الخطط التي تقوم المنظمات والمؤسسات بوضعها تسمى "استراتيجية إدارة المعرفة أو استراتيجية المعرفة". فما هي استراتيجية إدارة المعرفة؟ هذا ما سنحاول معرفته في هذا السياق.

إشكالية الدراسة:

تعتبر المعرفة في عالم اليوم من أسس نجاح وتطوير المؤسسات والعنصر البشري بها، تحقيقاً للميزة التنافسية على مستويات مختلفة. وتعتبر إدارة المعرفة أحد الأدوات التي تساعد المنظمات والمؤسسات على استغلال المعارف الكامنة في عقول العاملين بهذه المؤسسات والمساعدة على تنميتها وتفعيلها من أجل ضمان النمو والتطوير المعرفي للرأس مال البشري في هذه المؤسسات. وتعد استراتيجية إدارة المعرفة أحد العناصر الهامة في تشكيل إدارة معرفة ناجحة تؤدي دوراً فاعلاً وأساسياً في بناء وتنمية القدرات والكفاءات البشرية بالمؤسسة. وقد أكدت العديد من البحوث والدراسات في هذا الجانب على أهمية تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات المختلفة لتحسين قدراتها من أجل تطوير وتحسين أدائها وفعاليتها أعمالها. ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى توضيح وبيان مدى الحاجة لتطبيق استراتيجية لإدارة المعرفة من أجل نجاح المؤسسات في الحصول على ميزة تنافسية في سوق المنافسة على كافة المستويات، وتقديم الآراء والاتجاهات التي توفرت من خلال أدبيات استراتيجيات إدارة المعرفة، ثم تقديم عدد من التوصيات التي تساهم في تأكيد





أهمية تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وبرامجها.

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على عدد من الأسئلة منها:

١- ماهي طبيعة استراتيجية إدارة المعرفة وأهميتها في الرفع من مستوى المؤسسة؟

٢- ما هو دور استراتيجية إدارة المعرفة في تنمية وزيادة فعالية الكفاءات والقدرات للعنصر البشري العامل في المؤسسة؟

٣- ما هو تأثير استراتيجية إدارة المعرفة على نجاح المؤسسة وترقية تنافسيتها مع المؤسسات الأخرى؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف منها:

١- الوقوف على مفهوم وتعريفات استراتيجية إدارة المعرفة.

٢- تحديد أثر استراتيجية إدارة المعرفة في دعم فعالية أنشطة المؤسسات المختلفة.

٣- توضيح دور استراتيجية إدارة المعرفة في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية في عالم الأعمال.

٤- التعرف على عدد من مشاريع ونماذج استراتيجية إدارة المعرفة.

أهمية الدراسة:

تعود أهمية الدراسة الحالية إلى عدة نقاط منها الآتي:

- إضافة إلى الإنتاج الفكري العربي في مجال إدارة المعرفة واستراتيجياتها.



- عرض الآراء والأفكار المتعلقة باستراتيجية إدارة المعرفة ونشر الوعي بأهميتها لدى العاملين في المؤسسات العامة والخاصة في البلدان العربية.
- تقديم عدد من التوصيات التي تحث المؤسسات العربية على تطبيق إدارة المعرفة واستراتيجيتها من أجل فاعلية وترقية هذه المؤسسات في تطوير وتحسين كفاءة وقدرات العنصر البشري الذي يعد الرأس مال الفكري لهذه المؤسسات.

المنهج المستخدم:

تم استخدام المنهج الوثائقي - Library Research - الذي يهتم بدراسة وتحليل الوثائق المنشورة في مجال وموضوع الدراسة، حيث يقوم بفحص الدراسات والوثائق ومصادر المعلومات التي تناولت بالبحث والدراسة في مجال استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في تنمية العنصر البشري بالمؤسسة والتنمية المستدامة لها.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات في مجال إدارة المعرفة ومكوناتها وفروعها المختلفة باللغتين العربية والاجنبية (الإنجليزية)، ومنها ما يتعلق بموضوع دراستنا وهو استراتيجية إدارة المعرفة. وتم اختيار نماذج من هذه الدراسات لعرضها والإفادة منها والتعليق عليها.

- ١- دراسة (الطائي والعايلي، ٢٠١٤). هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة، والتعريف بأبرز نماذج هذه الاستراتيجيات، وتحديد أهمية تطبيقها في المكتبات الجامعية، وتم استخدام المنهج المسحي في الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود وعي بأهمية تبني أسس تقاسم المعرفة واستعداد



المكتبات لتطبيق استراتيجية إدارة المعرفة لمزيد من الفعالية، ونظرا لحداثة بعض المكتبات، فقد أثر هذا الأمر على مستوى توافر الموارد البشرية والمالية مما انسحب بدوره على ضعف مشاريع إدارة المعرفة. واختتمت الدراسة بتقديم عدد من التوصيات للمكتبات الجامعية، ومن بين التوصيات: ضرورة نشر الوعي بأهمية ترسيخ مفاهيم إدارة المعرفة والتعريف بأهم استراتيجياتها من خلال دورات تدريبية وتأهيل للعاملين بالمكتبات، ووضع ميزانية مناسبة لغرض تطوير البنى التحتية، ونشر الوعي لدى الإدارات الجامعية العليا بأهمية تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، وضرورة اختيار إدارة المكتبة لاستراتيجية تتناسب مع إمكانياتها ومواردها المادية والبشرية، وضرورة توفير متطلبات تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة وخصوصا متطلبات التدريب والتأهيل. وتكون مجتمع البحث من العاملين بالمكتبة المركزية ومكتبات كليات جامعة كربلاء العراقية.

٢- دراسة (الذيابات ٢٠١٦). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، وتحديد أثر هذه الاستراتيجيات في تبني التوجه الريادي، واختيار الدور الوسيط لتبني التوجه الريادي لاستراتيجيات إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي في مجموعة من المؤسسات الصناعية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن المتوسطات الحسابية لاستراتيجيات إدارة المعرفة والريادة عالية، وأن المتوسط الحسابي للأداء التنظيمي متوسط ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في الشركات



الصناعية؛ ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التوجه الريادي كوسيط في أثر استراتيجية إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في الأردن. وبناء على النتائج المتوصل إليها، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها، ضرورة استخدام المؤسسات الصناعية لاستراتيجيات إدارة المعرفة بفعالية لكي تتمكن من زيادة إنتاجها وقدرتها التنافسية، وضرورة أن تتوافق استراتيجيات المعرفة مع استراتيجيات المؤسسات الريادية لضمان تحقيق مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي، وضرورة التركيز على المبادأة وأخذ المخاطرة لاغتنام الفرص في الأسواق والتوسع فيها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المنظمات الصناعية في مدينة الحسين الصناعية، وتكونت عينة البحث من ٥٢٠ موظفاً من مختلف المستويات الإدارية.

٣- دراسة (محمد ٢٠١٦). هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات مؤسسات المعلومات في العراق لنشاطات إدارة المعرفة، وتوضيح أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة ومفهومها المعاصر لمساعدة مؤسسات المعلومات على الارتقاء بمستوى خدمات المعلومات والإسهام في بناء مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها؛ أن درجة ممارسة معظم نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة باستثناء نشاط التدقيق المعرفي الذي كان عالياً، بينما كانت نشاطات حيازة المعرفة ونشرها، وتبادلها وتنميتها كانت درجة ممارستها ضعيفة؛ وتوجد علاقة إحصائية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة استراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط



الإنشاء المعرفي، وحياسة المعرفة وتخزينها وتوثيقها، والتدقيق المعرفي، وتطبيق المعرفة ونشرها وتبادلها، وتنمية المعرفة، والمجتمع المعرفي، ووجود ضعف في استخدام المقومات التكنولوجية، إذ إنها لم ترق إلى المستوى المطلوب وهذا بدوره أثر في مدى ممارسة نشاط المعرفة وتبادلها وتخزينها في مؤسسات المعلومات. وأوصت الدراسة بالمبادرة إلى تبني مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة من خلال ممارسة النشاطات التي يتضمنها هذا المفهوم، وتوفير المقومات الضرورية لممارسة تلك النشاطات، وتكوين قاعدة معلوماتية في هذا الحقل استناداً إلى مكونات إدارة المعرفة من خلال تقييم واقع إدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات العراقية، ودراسة المعوقات التي تؤثر في عملية نشر المعرفة وتبادلها وتخزينها وتحديثها في المؤسسات الأكاديمية ووضع الحلول المناسبة لها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات المعلومات وعددهم ٥٢٠، بينما كانت عينة الدراسة مكونة من ٢٠٠ فرد من مديري الإدارات ومسؤولي الأقسام والوحدات في مؤسسات المعلومات محل الدراسة.

٤- دراسة (Onofre & Teixeira 2021). هدفت الدراسة إلى بيان نتائج دراسة الحالة التي أجريت لدراسة مبادرات تنفيذ ممارسات إدارة المعرفة في شركات متعددة الجنسيات، وتصف مدخل تنفيذ وتقصي العوامل الحرجة لنجاحها. وبشكل عام، فإن النتائج تشير إلى أهمية عناصر الأفراد - العمليات - التكنولوجيا في تنفيذ إدارة المعرفة وبالتركيز الكبير على المؤسسة والأفراد مع بعض العوامل مثل الثقافة التنظيمية، ودعم الإدارة العليا، والقيادة، واستراتيجية إدارة المعرفة، وقياس الأداء. وتتوقع الدراسة أن هذه النتائج يمكن أن تساهم باعتبارها أدوات



استشارية لدعم إعداد استراتيجيات في هذا المجال من طرف المؤسسات التي ترغب في تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة في نشاطاتها وعملياتها.

٥- دراسة (Trivella & Dimitrios 2015). هدفت الدراسة إلى توضيح

وبيان أن استراتيجية إدارة المعرفة تعد عاملاً مهماً يمكن الجامعات من القيام بدور فعال ونشط في العلاقة بين التعليم العالي والمجتمع ومع السوق الدولي والمشهد السياسي، واستراتيجية إدارة المعرفة هي مفتاح يقود الاقتصاد إلى مستوى من النجاح وتحسين العلاقة بين الجامعات والمجتمع. وهذه الدراسة تعد مرجعاً للاتجاه لتوفير معلومات مفيدة لعملية نجاح مستقبلية للجامعات العامة (الحكومية) التي يمكن أن تكون ذات علاقة بإدارة المعرفة. وأجابت الدراسة على تساؤل "هل استراتيجية إدارة المعرفة ضرورية بالنسبة للجامعات العامة؟"، بأن استراتيجية إدارة المعرفة ضرورية ومهمة للجامعات العامة في اليونان، وأن هذه الاستراتيجية تحتاج إلى ثلاثة عناصر هامة لنجاحها وهي الأفراد، والعمليات، والتكنولوجيا، وأن الجامعات يجب أن تتغير لخلق (توليد) وبث معرفة جديدة لخدمة مجتمع المعرفة في اليونان. واختتمت الدراسة بتوصية مفادها أن نموذج المحاكاة الديناميكي (الحركي) يعتبر في منتهى الأهمية حيث تم توضيح منافع تطوير وتنمية استراتيجية إدارة المعرفة في الجامعات لتعزيز جودة الخدمات التعليمية، وتكون قادرة على تلبية متطلبات مجتمع المعرفة والمعايير الأوروبية وغيرها.

ومن خلال استعراضنا لهذه الدراسات يتبين أن الموضوع الرئيسي فيها هو استراتيجية إدارة المعرفة، واختلفت في مجال التطبيق، حيث كان التطبيق



في الدراسة الأولى (دراسة الطائي والعادلي) على استراتيجيات إدارة المعرفة في مكاتب الجامعات وبالتركيز على مكاتب جامعة كربلاء العراقية. أما الدراسة الثانية (دراسة الدياتبات) فقد عالجت أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في عدد من المؤسسات الصناعية في مدينة الحسين الصناعية في الأردن. وركزت الدراسة الثالثة (دراسة محمد) على واقع ممارسات مؤسسات المعلومات العراقية لنشاطات إدارة المعرفة وبيان أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة ومساعدتها لمؤسسات المعلومات على الارتقاء بمستوى خدمات المعلومات والإسهام في بناء مجتمع اقتصاد المعرفة. أما الدراسات الأجنبية، فقد عالجت دراسة (Onofre & Teixeira) موضوع ممارسات إدارة المعرفة في الشركات متعددة الجنسيات وتقصي العوامل الحرجة لنجاح هذه الممارسات، وأهمية عناصر الأفراد، والعمليات، والتكنولوجيا في تنفيذ إدارة المعرفة واستراتيجيتها، بينما عالجت دراسة (Trivella & Dimitrios) موضوع العلاقة الهامة بين استراتيجية إدارة المعرفة ومؤسسات التعليم العالي من جهة وبين المجتمع والسوق من جهة أخرى، وبيان أن هذه الاستراتيجية لها دور كبير في التطور الاقتصادي وتحسين العلاقة من خلاله بين الجامعات والمجتمع. وتتشابه الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في موضوعها العام وهو استراتيجيات إدارة المعرفة، وتختلف في أن الدراسات السابقة عالجت دور استراتيجية المعرفة وأثرها في مؤسسات مختلفة، بينما الدراسة الحالية تناقش استراتيجية إدارة المعرفة من حيث مفهومها وعناصرها ومتطلباتها... الخ.

استراتيجية إدارة المعرفة:

إذن يمكن القول بأن استراتيجية إدارة المعرفة في أي منظمة أو مؤسسة عامة أو غير عامة تعني خطة معينة أو محددة توضع لمساعدة المنظمة على



إدارة المعلومات والبيانات والمعرفة لصالح المنظمة وأي أصحاب مصلحة في هذا السياق. هذه الاستراتيجية الناجحة لإدارة المعرفة يجب أن تتوافق مع الاستراتيجيات التنظيمية الشاملة وأهداف المنظمة وأن تعمل على المحافظة على تركيز فريق إدارة المعرفة على الأولويات والاحتياجات التي تساعد على القيام بالعمل في المنظمة. فما هي استراتيجية إدارة المعرفة؟

مفهوم وتعريف استراتيجية إدارة المعرفة:

تعد الاستراتيجية العنصر الأسمى لعمليات إدارة المعرفة، حيث إن الهدف من الإدارة بشكل كامل هو تحقيق الأهداف والرؤية للمنظمة عن طريق الاستراتيجية المتبعة فقد تختلف الاستراتيجيات من مؤسسة إلى أخرى حسب الزمن وحسب الهدف وكذلك حسب حجم المنظمة. ومن المعروف أن هناك أنواعاً مختلفة من الاستراتيجيات التي يتم تطبيقها لإنجاح إدارة المعرفة في المنظمة. والاستراتيجية في حد ذاتها هي تصور أو رؤية طويلة الأجل تحدد ما ستكون عليه المؤسسة أو المنظمة في المستقبل، كذلك يشير إليها البعض على أنها "تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة، وتبني طرق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف". (همشري ٢٠٠١، ١٢١). واستراتيجية إدارة المعرفة لا تبنى من فراغ حيث تعد استراتيجيات إدارة المعلومات المتكاملة من أهم العناصر والمكونات الرئيسية التي يمكن للمؤسسة أن تبنى أو تقوم عليها استراتيجية إدارة المعرفة لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها خصوصاً على المدى البعيد. وقد وضعت عدة تعريفات لاستراتيجية إدارة المعرفة من بينها التعريفات التالية:

١- استراتيجية إدارة المعرفة هي خطة محددة لمساعدة المنظمة في إدارة معلوماتها وبياناتها ومعرفتها لصالح المنظمة أو المؤسسة وأصحاب





- المصلحة أو الشركاء، واستراتيجية إدارة المعرفة الناجحة هي التي ترتبط مع الاستراتيجية التنظيمية الرئيسية والأهداف وتجعل فريق إدارة المعرفة يركز على الأولويات واحتياجات العمل.
- ٢- استراتيجية إدارة المعرفة هي " الاستراتيجية التي تعمل كخارطة طريق لاستقطاب المعرفة وتكوينها وتخزينها والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري، وتعتبر دليلاً هادياً للإدارة من أجل تصميم برامج إدارة المعرفة ومبادراتها وتنظيمها في المنظمة." (ياسين ٢٠٠٧، ٢٩٢).
- ٣- استراتيجية إدارة المعرفة هي خطة عمل تحدد كيف تدير المؤسسة أو المنظمة معلوماتها وبياناتها ومعرفتها لتحسين إنتاجيتها وكفاءتها، وأنجح هذه الاستراتيجيات تلك التي تتماشى بشكل وثيق مع الأهداف الفردية على مستوى المؤسسة والأقسام.
- ٤- استراتيجية إدارة المعرفة هي خطة تصف كيف ستدير المؤسسة معلوماتها ومعرفتها بشكل أفضل لمصلحة المؤسسة ومنفعتيها ومصالح أصحاب المصلحة، واستراتيجية إدارة المعرفة الجيدة هي التي ترتبط بشكل وثيق مع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وأهدافها.
- ٥- استراتيجية إدارة المعرفة هي وسيلة تتبناها المنظمة لتحقيق التوازن بين البيئة الخارجية وقابليتها الداخلية. (Prusak 2008, 1).
- ٦- استراتيجية إدارة المعرفة هي مجموعة الحقائق والافتراضات التي تمكن المنظمة من بلوغ نتائجها المطلوبة في بيئة لا يمكن التنبؤ بها. (Drucker 2004, 49).



٧- استراتيجية إدارة المعرفة هي "مجموعة من العمليات التنظيمية والبنى التحتية التي تستخدم لإدارة المعرفة التنظيمية، وأكثر من ذلك، فهذه الاستراتيجية بإمكانها تحسين الأداء التنظيمي، والمبادرات، والعوائد المالية، وتحسين طريق الأعمال وقدرات أي موارد بشرية." (Cahyaningsih, et al. 2017, 497).

وهناك من يشير إلى أننا يجب ان ننظر إلى استراتيجية إدارة المعرفة من خلال مستويين هما: (الكبيسي نقلا : همشري ٢٠١٣ ، ٣٠٣).

الأول- تطوير استراتيجية معرفة المنظمة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.

الثاني- ضمان تطوير تلك الاستراتيجية وتكاملها مع الاستراتيجية الشاملة أو الكلية للمنظمة.

ومن أجل نوع من الفهم للعلاقة الوثيقة والارتباطية بين استراتيجية الأعمال الشاملة في المنظمة واستراتيجية إدارة المعرفة لابد من توضيح مفهوم استراتيجية الأعمال الشاملة في المنظمة.



يشير غالب ياسين إلى أن استراتيجية الأعمال الشاملة هي نتاج عملية الإدارة الاستراتيجية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها؛ أي أن استراتيجية الأعمال الشاملة هي " ثمرة الإدارة الاستراتيجية التي تتكون من سلسلة من أنشطة وقرارات لتنمية وتطوير علاقة المنظمة مع بيئتها وإدارة محفظة أعمالها لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية." (ياسين ٢٠٠٧، ٢٩٢). كذلك، فإن الاستراتيجية الشاملة للمنظمة هي توجيه إلى المسار الاستراتيجي للمنظمة فيما يخص تخطيط وتنفيذ أنشطة الأعمال الجوهرية انطلاقاً من تحليل البيئة الداخلية بغرض معرفة عناصر القوة والضعف، وتحليل بيئة الأعمال من أجل تحديد الفرص والتحديات التي تواجهها المنظمة حالياً أو المتوقعة في المستقبل، وفي ضوء ذلك "يتم إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة لمواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة واستثمار الفرص التنافسية الثمينة وابتكار القيمة المستندة على نماذج الأعمال الجديدة." (ياسين ٢٠٠٧، ٢٩٢). ولأن استراتيجية إدارة المعرفة تعد خارطة طريق من خلالها يتم استقطاب، وتوليد، وتخزين المعرفة وتقاسمها وتوزيعها حتى يتم تحقيق قيمة مضافة من استثمار الموارد المعرفية ورأس المال المعرفي (الفكري). كذلك فإن استراتيجية المعرفة في المنظمة تعد دليلاً مرشداً للإدارة في المنظمة من أجل تصميم وتنفيذ مبادرات وبرامج الإدارة المعرفية في المنظمة. ومن هنا، فإن استراتيجية إدارة المعرفة يجب أن تكون جزءاً أو تنبثق عن استراتيجية الأعمال الشاملة في المنظمة من جانب، ويجب أن تعبر عن رؤية المنظمة الاستراتيجية من جانب آخر.

ولزيادة الفهم، فيمكن التمييز بين استراتيجية إدارة المعرفة واستراتيجية الأعمال الشاملة على أساس أن استراتيجية الأعمال تهتم بالأداء الكلي



للمنظمة وترتكز على منهج التحليل البيئي والتنافسي من أجل تحديد وضع ومكانة المنظمة في سوق الأعمال أو الصناعة. وتجدر الإشارة إلى أن الباحثين يشيرون إلى أن استراتيجية إدارة المعرفة هي إحدى الاستراتيجيات الوظيفية التي يتم تطويرها في ضوء استراتيجية الأعمال الشاملة حيث إن استراتيجية المعرفة لا بد أن تعبر بوسائل وتقنيات مبتكرة عن رؤية ورسالة وأهداف تستشرف الواقع الحالي ومستقبل المنظمة من منظور ما تمتلكه من موارد وأصول معرفية ورأس مال فكري. (ياسين ٢٠٠٧، ٢٩٣). ويمكن القول إن استراتيجية الأعمال الشاملة في المنظمات هي نتاج عمليات الإدارة الاستراتيجية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال تسيير وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها؛ أي أن استراتيجية الأعمال الشاملة هي نتاج أو ثمرة الإدارة الاستراتيجية والتي تتكون من سلسلة أنشطة وقرارات وتطوير علاقة المنظمة مع بيئتها وإدارة محفظة أعمالها لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Higgins نقلا عن: ياسين، ٢٩٢).

دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة:

للاستراتيجيات في الإدارة المعرفية أدوار هامة وحيوية تتمثل في:

(القهيوي ٢٠١٣، ٩٠).

١- صنع المعرفة بالتركيز على تبني الخيارات الصحيحة والأكثر ملائمة. وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأجل نظراً لطبيعة المعرفة المتغيرة، حيث إن الخيارات بعيدة الأجل لا تكون ملائمة في حالات التغير السريع.

٢- توجه المنظمة أو المؤسسة إلى كيفية إمساك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس.





- ٣- تسهم الاستراتيجية، وخاصة في مجال المعرفة الضمنية في تنمية شبكات العمل من أجل ربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة في المنظمة.
- ٤- تسهم الاستراتيجية في تحديد المناطق ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة، حتى يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فمثلاً إذا كانت الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية استراتيجية، هنا تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها.
- ٥- تقوم بوضع الأولويات وضمان بعث برامج إدارة المعرفة، فضلاً عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على نشر وبث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.
- ٦- اختيار المنظمة لاستراتيجية معينة، سواء كانت تنويعاً، أم تركيزاً، أم دفاعية، أم هجومية، يدفع في اتجاه توليد معرفة جديدة للمنظمة والعاملين بها.
- ٧- تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.
- ٨- تسهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة وجعلها قريبة جداً ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة للصناعة وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ، وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات وآليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما.
- ٩- تحدد الاستراتيجية كإطار عمل لإدارة المعرفة، طبيعة روابط المنظمة وصلاتها لتطوير معرفتها بين أن تكون عملية استراتيجية كما في التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات أو مع المنظمات المماثلة.



أهداف استراتيجية إدارة المعرفة:

أدى سعي المؤسسات والمنظمات المختلفة على المستوى العالمي من أجل تحقيق درجة من التميز والإبداع في تقديم منتجاتها وخدماتها، وبعد أن اثبتت استراتيجيات إدارة المعرفة أهميتها وحيويتها من خلال التطبيق العملي لها، إلى تبني تلك المؤسسات والمنظمات لاستراتيجيات إدارة المعرفة التي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية: (الطائي والعايلي ٢٠١٤ ، ٣١).

١- حصر وتوثيق الأصول المعرفية الضمنية والمنقولة في المؤسسة وجعلها متاحة للاستخدام.

٢- تطوير البنى التحتية الالكترونية في المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة.

٣- توفير بيئة مناسبة تساعد على المشاركة بالمعرفة والإبداع والتعلم بين العاملين للوصول إلى تكامل المعرفة على مستوى المؤسسة.

٤- نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة بين الموظفين.

٥- وضع خطة لإدارة المخاطر التي تتعرض لها الأصول والموجودات المعرفية داخل المؤسسة.

٦- تطوير نظام الاتصالات الداخلية والخارجية بما يسهم في نشر وتعميم المعرفة داخل المؤسسة وخارجها.

كذلك يشير بعض الباحثين والكتاب إلى أن من أهداف استراتيجية إدارة المعرفة ما يأتي:

١- بناء شبكة سلسلة العلاقات المستندة على الثقة من خلال هيكله التفاعل الاجتماعي لتقاسم المعرفة التي تعتبر عامل مهم لنجاح التعاون بين العاملين من جهة وبين إدارة المؤسسة من جهة أخرى، وبما يدفع





العاملين نحو الإبداع والابتكار وتوليد معرفة جديدة. (Duffy 2000,)
64).

٢- خلق نظم تعلم مستمرة وتأمين السياقات لعمليات التواصل الفكري بين الأفراد من ذوي المستويات الفكرية المتساوية بما يعزز دور الثقافة التنظيمية ويسهل تبادل المعرفة.

٣- إعادة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة من أجل استثمار الفرص المتوفرة وتجنب التهديدات المحتملة في بيئتها لدعم وتعزيز القدرة الاستيعابية للمؤسسة وتطوير الأداء، وبناء قدرة تنافسية أكثر مرونة وقدرة على الإبداع، والاستجابة للتغيرات الاستراتيجية.

أما المنظمات والمؤسسات التي تتبنى استراتيجية إدارة المعرفة، فهي تسعى من ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها الآتي: (السلمي ومرغلاني وعقيلي ٢٠٢٠، ٥٣٢).

١- حصر وتوثيق الأصول المعرفية الضمنية والمنقولة في المؤسسة وجعلها متاحة للاستخدام من طرف العاملين وغيرهم.

٢- تطوير البنى التحتية الإلكترونية في المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة.

٣- توفير بيئة مناسبة تساعد على المشاركة بالمعرفة والإبداع والتعلم بين العاملين للوصول إلى تكامل المعرفة على مستوى المؤسسة.

٤- نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة لدى العاملين.

٥- وضع خطة لإدارة المخاطر التي تتعرض لها الأصول والموجودات المعرفية داخل المؤسسة.



٦- تطوير نظام الاتصالات الداخلية والخارجية بما يسهم في نشر وتعميم المعرفة داخل المؤسسة وخارجها.

ويرى غالب ياسين أن ما تحتاجه إدارة المعرفة هو وجود استراتيجية لتطوير وتنمية المعرفة " مبنية على برامج ومبادرات منظمة لاستثمار القدرات الفكرية والمعرفية المتاحة وتوظيفها في أنشطة الأعمال المختلفة، إذ لا يمكن أن يقوم عمل إدارة المعرفة على المحاولة الغامضة غير المحسوبة أو على التجربة والخطأ، إنما يجب أن تحدد وتصمم وتنفذ الأنشطة الجوهرية لاستراتيجية المعرفة التي تتضمن بناء هيكل إدارة المعرفة وتطوير نظم إدارة المعرفة وتحديد التقنيات والإجراءات التي سوف تستخدمها نظم إدارة المعرفة في المنظمة (ياسين ٢٠٠٧، ٢٩٤).

خصائص استراتيجية إدارة المعرفة:

بعد ما تم الحديث عن الفرق بين استراتيجية المؤسسة الشاملة واستراتيجية إدارة المعرفة، وعرض أهداف استراتيجية إدارة المعرفة، سنتطرق بشيء من الإيجاز إلى خصائص استراتيجية المعرفة. هناك عدة خصائص جوهرية تتسم بها استراتيجية إدارة المعرفة منها الآتي: (الطائي والعايلي ٢٠١٤، ٣٢، وياسين ٢٠٠٧، ٢٩٥).

١- تعبر استراتيجية إدارة المعرفة عن جاهزية المؤسسة واستعدادها لاستثمار الموارد غير الملموسة وبخاصة الرأس مال الفكري.

٢- إن استراتيجية إدارة المعرفة تعكس الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة من خلال تركيزها على أنشطة وعمليات تكوين القيمة الفريدة لخدمة المستفيدين.





٣- لكون المعرفة بأنواعها ومستوياتها هي أساس المنافسة وهي امتياز أي مؤسسة، فإن المنافسة الفعالة بين الأعمال تتطلب مقارنة ما لدى المنظمة من أنماط المعرفة وذلك لبناء القدرات الجوهرية المطلوبة في سوق العمل.

٤- تمثل استراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجود في المنظمة، وبالتالي يمكن استخدام هذه الاستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري.

٥- تساعد استراتيجية إدارة المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الاستراتيجية للمؤسسة في هيكل الصناعة من خلال تقييم تأثير المؤسسة في عمليات الابتكار التكنولوجي والريادة في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة.

وأضاف السلمي ومرغلاني وعقيلي خاصة أخرى لهذه الخصائص تتمثل في الآتي:

صعوبة قياس أداء استراتيجية إدارة المعرفة، وذلك لاعتمادها على مورد أثري، ضمني في غالب الأحيان، غير ملموس، غير منظور في معظم حالاته وتحولاته ورغم ذلك، فإنه يمكن قياس تأثير تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة على نمو الحصة السوقية للمنظمة من خلال تحليل القيمة المكتسبة من أنشطة ابتكار المنتجات الجديدة، أو تكوين المعرفة الجديدة، من خلال تحديد قيمة الابتكار وفعالية المشاركة بالمعرفة داخل المنظمة، ونجاح الإدارة في تطوير وتنمية ثقافة التعلم. (ص ٥٣٣).

أهمية استراتيجية إدارة المعرفة:

الجميع يعي ويدرك ما لإدارة المعرفة من دور مهم في تطور المنظمات وتقدمها ودعم الميزة التنافسية لتلك المؤسسات والمنظمات في عالم الأعمال



على جميع المستويات. كذلك فإن لاستراتيجية إدارة المعرفة أهمية كبيرة باعتبارها الرافد الذي يرفد ويدعم الإدارة بالخطط والمعلومات ومسارات العمل للقيام بما يجب أن تقوم به إدارة المعرفة في المؤسسة والارتقاء بأعمالها ومناشطها. ومن هنا تأتي أهمية استراتيجية إدارة المعرفة والتي تنبع من الآتي: (نقلا عن: همشري ٢٠١٣، ٣٠٨-٣٠٩).

- ١- استثمارها لموارد المعرفة والمقدرات والكفاءات الجوهرية في المؤسسة بأسلوب دقيق وفعال، وتوظيف الاستراتيجية لتحسين فاعلية استراتيجية المؤسسة الشاملة وتطويرها لدعم مركزها في السوق.
- ٢- تقوم بتوجيه المؤسسة إلى كيفية ضبط موجوداتها وأصولها الفكرية ومعالجتها واستثمارها بطرق مثلى.
- ٣- تعمل الاستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة والارتقاء بالعملية الإدارية نحو الأفضل، حيث إن من المعروف أن معظم عمليات المؤسسة وأنشطتها ومخرجاتها وما تتخذه من قرارات هي في الواقع عمليات معرفية تعتمد على توليد المعرفة وتقاسمها وتوظيفها في عمليات التعليم والتعلم.
- ٤- تساعد على تجذير مفهوم التعلم وإيجاد قيمة له، وتعمل على تحويل المؤسسة أو المنظمة إلى مؤسسة أو منظمة ابتكارية ومتعلمة وتطويرية قادرة على المواكبة ومواجهة المتطلبات والمستجدات، وهو أسلوب إداري ينتقل من ممارسات التسيير إلى ممارسة التطوير والتجديد في المؤسسة.
- ٥- تسهم الاستراتيجية في تنمية شبكات العمل (تشبيك الأدمغة) وربط الأشخاص فيما بينهم من أجل تقاسم المعرفة ومشاركتها وتبادلها ونشرها للاستفادة منها.



- ٦- إنها تسهم في تحديد مناطق الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة فيتم التركيز عليها بغرض جمع المعلومات والمعرفة حولها.
 - ٧- إنها تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.
 - ٨- تقوم الاستراتيجية بوضع الأولويات لبرامج إدارة المعرفة وتنفيذها، فضلاً عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه وتنميته.
- كذلك يذكر القهوي أن استراتيجية إدارة المعرفة تساعد المنظمات والمؤسسات في الأنشطة الآتية: (القهوي ٢٠١٣، ٨٦).
- زيادة الفهم والوعي بإدارة المعرفة في المنظمة.
 - توصيف حالة الأعمال..... وتحديد الفوائد الكامنة.
 - كسب التزام الإدارة المتقدمة لصالح نظام إدارة المعرفة.
 - تشجيع تهيئة الموارد لأغراض تنفيذ نظام إدارة المعرفة.
 - بناء الخبرات الناجمة عن اكتساب ومشاركة المعرفة على مستوى المنظمة.
 - تقديم خطة واضحة حول الوضع الراهن والوضع المنشود وكيفية التخطيط لتحقيق ذلك.
- ويذكر بعض الكتاب أن المؤسسات والمنظمات تعمل على استخدام استراتيجيات إدارة المعرفة بسبب أهميتها التي تتمثل في الآتي: (موقع الدقيق الإلكتروني ٢٠٢١).
- تحسين أداء الأفراد في المنظمات والوصول بالإدارة إلى الأفضل.
 - استثمار الموارد المعرفية والكفاءات والقدرة الذاتية في المنظمات والمؤسسات بكفاءة عالية.



- تقييم وتأسيس مفهوم والمساعدة في تطوير المنظمة وجعلها مواكبة لمتطلبات السوق.
- تحديد النقاط ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة والتركيز عليها بهدف جمع المعلومات عنها.
- توجيه المنظمة لكيفية إعداد وتعديل معارفها الفكرية وكيفية استثمارها.
- تنمية فكرة التعاون والمشاركة في العمل بهدف المشاركة وتبادل المعرفة، ومن ثم نشرها.
- تحديد أولويات برامج إدارة المعرفة وتطويرها ثم تنفيذها.
- تحديد السياسات العامة للحفاظ على رأس المال الفكري.

عناصر استراتيجية إدارة المعرفة:

اختلف الباحثون والخبراء والكتاب من خلال الأدبيات في هذا الموضوع في تحديد منهجية بناء استراتيجية المعرفة والمكونات والعناصر الأساسية في بنائها. وكان سبب الاختلاف في تحديد هذه المكونات ناتج عن طرق تفسير وتأويل المعرفة ودورها في مجال قطاع الأعمال، ونوعية المؤسسة المطبقة لها من حيث المجال والأهداف والمستخدمين والمنتجات والخدمات وغيرها. إلا أن هذا الاختلاف والتنوع لا يعني عدم وجود اتفاق على عناصر ومكونات محددة واختلاف في مكونات أخرى بالإضافة أو الإلغاء. وقد توصل بعض الباحثين إلى شبه اتفاق بأن استراتيجيات إدارة المعرفة تتضمن ثلاثة عناصر أساسية على النحو التالي: (نقلا عن: السلمي ومرغلاني وعقيلي ٢٠٢٠، ٥٣٨).

١- العنصر البشري: ويتضمن هذا العنصر الاتجاهات والابتكارات، والمهارات والمشاركة والدوافع، وأهداف ورؤية المنظمة، والاتصال والإجراءات





المعيارية، والتفاعل، وتأخذ نسبة ٧٠% من بناء الاستراتيجية. ويعد العنصر البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المؤسسة أو المنظمة من معرفة الفرد إلى معرفة المؤسسة أو المنظمة. ويقصد بالعنصر الفئات الثلاثة (كادر إدارة المعرفة، وبقية كادر المنظمة، والأفراد والجهات ذوي المعرفة المطلوبة من خارج المنظمة).

٢- التكنولوجيا: ويتضمن هذا العنصر مستودعات البيانات، والبنية التحتية التكنولوجية، وتحليل البيانات، والتقنيات، والنظم، وأدوات اتخاذ القرارات، والإجراءات المعيارية الخاصة بها، وتأخذ نسبة ١٠% من بناء الاستراتيجية ولا يعني قلة أهمية التكنولوجيا، فهي مهمة، ولكن في بناء الاستراتيجية يكون الموقع المحدد لها هو الأقل، لأنها العنصر الأسرع في التنفيذ. وتعد التكنولوجيا أساساً في عمليات توليد وتكوين المعرفة واكتسابها ونشرها والاحتفاظ بها، ومن بين تلك التكنولوجيا معالجة الوثائق، وأنظمة دعم القرار، والأنظمة الخبيرة.

٣- العمليات: ويتضمن هذا العنصر خرائط المعرفة، وإجراءات العمل، التكامل، وأفضل التجارب، في جميع عمليات إدارة المعرفة، وتأخذ نسبة ٢٠% من بناء الاستراتيجية. وتعد العمليات أهم مصادر المعرفة والتي تركز على فهم السياق التنافسي للمنظمة، وتحديد ما تركز عليه، مع الأخذ في الاعتبار التركيز على النوعية أو التكلفة.

متطلبات استراتيجية إدارة المعرفة:

هناك عدة متطلبات تساعد المؤسسات والمنظمات المختلفة على نجاح تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، وتمثل هذه المتطلبات في الآتي:



- دعم الإدارة العليا في المؤسسة أو المنظمة لعملية أو مشروع تطبيق إدارة المعرفة والالتزام المستمر بتطوير هذا المشروع.
- تشجيع العاملين بالمؤسسة على المشاركة في التدريب والتعليم داخل وخارج المؤسسة.
- توفير بنىات تحتية أساسية لنظم المعلومات والمعرفة من أجهزة وموارد بشرية وغيرها.
- التأكيد والحث على دوام استمرارية التعلم واكتساب الخبرات اللازمة.
- جعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكانية الحصول على المعلومات بسهولة.
- توليد معرفة جديدة ونشرها والمشاركة بها.
- توفير مستودعات أو مخازن المعرفة الإلكترونية.
- بناء الثقافة المؤسسية التي تساعد على الابتكار.

خطوات استراتيجية إدارة المعرفة:

هناك مجموعة من الخطوات والطرق التي توفرها استراتيجية إدارة المعرفة والتي تقود المؤسسة أو المنظمة إلى تخطيط الأعمال الضرورية والتي تسعى من خلالها المؤسسة إلى الريادة وحصولها على مركز عال في سوق المنافسة، ومن هذه الخطوات ما يأتي:

- 1- تحفيز السلوك: من أجل تحفيز تقاسم المعرفة ومشاركتها، من المهم الاتصال الواضح لاستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف بأصحاب المصلحة وتقديم حوافز وجوائز لإنجاز السلوك الإيجابي المرغوب لتقاسم المعرفة ومشاركتها.



- ٢- دعم وتشجيع المشابكة: مساعدة العاملين بالمؤسسة على تقاسم المعرفة من خلال توفير الفرص للتعاون من خلال المستودع التنظيمي ومن خلال استخدام البرمجيات الاجتماعية.
- ٣- جمع معرفة المؤسسات الصغرى والمتوسطة: جعل المعلومات من المؤسسات الصغرى والمتوسطة تتدفق من خلال إدارة معرفة المؤسسة، وبالتزامن، واستحواذ، وتحليل، وترميز هذه المعرفة، ثم بعد ذلك جعلها متوفرة للبحث والاسترجاع.
- ٤- التحليل والتنشيط: تقييم دقيق للمعرفة الجديدة لضمان الدقة يعد مفتاح النجاح. ثم بعد ذلك تحليل المعرفة للنظر في أنماط، واتجاهات، أو الارتباطات التي يمكن أن تقود إلى معرفة جديدة.
- ٥- الترميز (التشفير): المعرفة التي تم جمعها والحصول عليها يجب أن ترمز أو تشفر لجعلها أكثر سهولة للبحث وتمكين وضعها في بطاقات، وفهرستها.
- ٦- البث (التوزيع): المعرفة المستحوذ عليها ليس لها قيمة إلا إذا عرف المستخدمون المحتملين بوجودها وتوفيرها. خطة إحاطة المستخدمين بالمعرفة الجديدة والحديثة ومكانها للحصول عليها من خلال قنوات يمكن للمستفيدين استخدامها مثل البريد الإلكتروني والنشرات، ومواقع الويب، او شبكات التواصل الاجتماعي.
- ٧- تنفيذ الطلب- السريع لإدارة المعرفة: استراتيجية إدارة المعرفة الفاعلة تضم إثارة الطلب لإدارة المعرفة. تشجيع المستفيدين لطرح الأسئلة، وتسليم الإجابة، والبحث. بهذه الطريقة تستطيع المؤسسة أن تكون قادرة على تعريف أو تحديد محتوى الطلب وأن تكون أكثر ملائمة في الحصول على المعرفة.



٨- التجزئة عبر التكنولوجيا: خذ استراتيجية إدارة المعرفة إلى المستوى التالي؛ ضع في الاعتبار كم تستطيع الحوسبة المعرفية والذكاء الاصطناعي دعم وتعزيز قدرات الإنسان للملاحظة، والتحليل، واتخاذ القرار، والمعالجة، والاستجابة للأفراد والمواقف.

ويذكر الباحثون والخبراء أن استراتيجية إدارة المعرفة الفعالة ينبغي عليها القيام بالآتي:

- المساهمة في الأهداف التنظيمية الشاملة في المؤسسة.
- تحقيق التوازن بين الاشخاص والعمليات والتكنولوجيا (عناصر استراتيجية إدارة المعرفة).
- بناء القدرات التنظيمية في الوقت المناسب.
- استخدام العمليات والتقنيات المشتركة لتشجيع التعاون.
- تغيير مفهوم إدارة المعرفة من خلال إنشاء نتائج ملموسة.
- تطوير استراتيجية إدارة المعرفة: ويتم تطوير استراتيجية إدارة المعرفة من خلال أربع خطوات يجب اتباعها عند القيام بعملية التطوير وهي: (مثنبر ٢٠٢١).

١- إجراء تدقيق للمعرفة: تقييم قدرات إدارة المعرفة الحالية في المؤسسة لتحديد الإجراءات اللازمة التي يحتاج إلى اتخاذها لإنشاء برنامج إدارة معرفة ناجح في المؤسسة. وتعتبر تكنولوجيا المؤسسة جزءاً مهماً من تدقيق معرفة المحتوى، ومن المهم فهم جميع الانظمة الحالية ووظائفها ومستخدميها وفيوودها وحالة دورة حياتها.



٢- استكشاف قيمة الأعمال وتحديد أولويات الفرص: على تدقيق المعرفة الخاصة بالمؤسسة، يمكن تحديد القيمة التي يمكن أن تحققها استراتيجية إدارة المعرفة الفعالة للمؤسسة، ثم ترتيب أولويات الإجراءات لتقديم تلك القيمة.

٣- تحديد استراتيجية إدارة المعرفة الخاصة بالمؤسسة: توضيح كيف تخطط المؤسسة لموائمة إدارة المعرفة مع الاستراتيجية والأهداف العامة للمؤسسة. تحديد عرض القيمة لتحسين تدفق المعرفة عبر المؤسسة. وضع أهداف وأهداف واضحة يسهل فهمها في جميع أنحاء المؤسسة، تحديد الموارد والميزانيات التي ستستخدم لتطوير خطط إدارة المعرفة الاستراتيجية والتنفيذية وتعيين أدوار ومسؤوليات الحوكمة.

٤- تطوير الخطة الاستراتيجية لإدارة المعرفة وخارطة الطريق للتنفيذ: من المهم تحديد أولويات إدارة المعرفة وكيفية ارتباطها بأولويات العمل العامة. تقرير كيفية توصيل بوضوح مبادرات إدارة المعرفة الهامة وقياس مدى تقدمها. القيام بإنشاء ومشاركة خطة لتنفيذ وخريطة طريق لتطوير القدرات التي تدعم تدفق المعرفة والمشاركة والإنشاء. وهناك مجموعة متنوعة ومتكاملة من العوامل والقوى المحفزة لتطوير استراتيجية المعرفة منها على سبيل المثال ما يأتي: (ياسين، ٢٩٦ - ٢٩٧).

١- وجود استراتيجية شاملة للأعمال: حيث إن وجود استراتيجية شاملة لأعمال المنظمة يعني وجود حاجة إلى تقديم أجوبة دقيقة على الأسئلة التالية:



- ما هي المعرفة التي يجب الحصول عليها لكي تستطيع المنظمة من المنافسة في السوق أو في الصناعة؟
- ما هي الفجوات المعرفية الحرجة؟ وأين تقع في المنظمة مقارنة مع المنظمات المنافسة الأخرى؟
- ٢- ابتكار المنتجات والخدمات: في عالم الاقتصاد الجديد لا مستقبل للمنظمات التي تسعى للتقليد من دون محاولة الابتكار في لحظة متأققة تأتي بعد ذلك تراكم خبرات التعلم ودورات التقليد مهما بلغت مزايا التكلفة والسعر المنخفض للمنتجات والخدمات المقدمة للزبائن. بمعنى آخر، لقد أصبح من المستحيل البقاء في سوق المنافسة العالمية المفتوحة دون إضافات ابتكارية ملموسة للمنتجات والخدمات.
- ٣- المرونة التنظيمية: بمعنى كيف تساهم المرونة التنظيمية بصورة إيجابية في التكيف مع سرعة الابتكار والإبداع التكنولوجي والعلمي في صناعة المنتجات والخدمات بصفة عامة وصناعة المعرفة على وجه الخصوص.
- ٤- تحديات وفرص الأسواق واحتياجات الزبائن والمستفيدين: يرتبط نجاح المنظمات الحديثة في قدرتها على تحقيق فهم عميق لاحتياجات الزبائن والمستفيدين من خلال سلسلة إجراءات أهمها ضمان إجراء تحسين جذري لفترة الدخول للسوق، وتقليل دورة الابتكار والإبداع التكنولوجي وإدارة أنشطة تكوين المعرفة الموجهة لأنشطة منتجات وخدمات المنظمة التي يجري تسويقها.
- ويشير غالب ياسين في هذا الصدد إلى أنه وقبل الدخول في مجال تطوير استراتيجية المعرفة لا بد من التطرق إلى أهم التحديات التي تواجه الإدارة





فيما يخص تطوير استراتيجيات المعرفة في المنظمات، منها الآتي: (ياسين، ٣٠٢).

١- تواجه فرق الإدارة المسؤولة عن تنفيذ برامج استراتيجية المعرفة مشكلة إدراك وفهم محفظة المعرفة التنظيمية باعتبارها الأرض الخصبة للجداريات الجوهرية والمجالات التنظيمية والوظيفية الحاضنة للمعرفة أو المولدة لها.

٢- يجب أن يكون لدى فريق الإدارة الاستراتيجي القدرة على تكوين فهم مشترك لإدراك تأثير محفظة المعرفة الحالية والمستقبلية على نجاح عمليات المنظمة.

٣- توفير القدرة والمهارة والمعرفة اللازمة لتقييم محفظة المعرفة في ضوء مؤشرات قياسية ذات علاقة.

٤- ضرورة تقييم عناصر وأبعاد فجوات المعرفة في داخل المعرفة (بين الإدارات، الأقسام، أو فروع المنظمة) وبين المعرفة الحالية للمنظمة ومستوى المعارف والمهارات الابتكارية والإبداعية الموجودة في المنظمات المنافسة.

أما عملية تطوير استراتيجية المعرفة فهي تتكون من المراحل والخطوات الأساسية التالية التي نذكرها بإيجاز وهي:

- ١- تحليل بيئة الأعمال وصياغة الرؤية والأهداف الاستراتيجية،
- ٢- تحديد مجالات المعرفة ذات العلاقة بأنشطة الأعمال،
- ٣- تحديد مؤشرات الإنجاز الأساسية لأنشطة الأعمال،
- ٤- تحليل مجالات المعرفة في ضوء تأثيرها الحالي والمستقبلي على مؤشرات الإنجاز.



٥- تقييم مجالات المعرفة في ضوء معايير محددة.

٦- صياغة استراتيجية المعرفة.

نماذج استراتيجيات المعرفة:

مما لا شك فيه في عالم اليوم أن مؤسسات ومنظمات الأعمال المعرفية هي تلك المؤسسات والمنظمات التي ترى في المعرفة موردا أساسيا وأصلا رئيسيا من أصول المؤسسة أو المنظمة، وهي تعتمد على المعرفة في أعمالها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها. وحتى يتحقق لهذه المؤسسات والمنظمات ذلك، فإنها لا بد من أن تمتلك وتتمتع برؤية استراتيجية للمعرفة سواء في إنشاء المعرفة عن طريق المصادر الداخلية أو استقطاب المعرفة والاستحواذ عليها من مصادر خارجية، أو في تقاسم المعرفة أو في توظيفها بما يقلص الفجوة المعرفية في المؤسسة أو المنظمة. لذلك، فإن هذه المؤسسات والمنظمات أصبحت معنية بتطوير استراتيجياتها التنافسية اعتمادًا على المعرفة التي تمثل مصدرها الأساسي في التميز على المؤسسات والمنظمات المنافسة، وفي إنشاء القيمة من أجل زبائنها بشكل تتفوق فيه على الآخرين. (حسن ٢٠٠٧، ١١٢). وفي هذا السياق نعرض إلى بعض نماذج استراتيجيات المعرفة المتبعة من عدد من مؤسسات ومنظمات الأعمال.

هناك مجموعة من نماذج استراتيجيات المعرفة المتوفرة من خلال أدبيات الموضوع والمستخدمه من طرف مؤسسات ومنظمات الأعمال المختلفة نعرض لبعض منها بشيء من الإيجاز:

١- استراتيجية الترميز - Codification Strategy :-

تعتمد استراتيجية الترميز على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية رسمية لها قابلية الوصف والتحديد والقياس والنقل والمشاركة والتقاسم ويمكن



تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفية قياسية يمكن من خلال شبكة المؤسسة أو المنظمة تعميمها على جميع العاملين بالمؤسسة من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال ونشاطات المؤسسة المختلفة. إن اعتماد هذه الاستراتيجية في المؤسسة أو المنظمة ليس تحكيميا، وإنما يعتمد بدرجة أساسية على أسلوب المؤسسة أو المنظمة في خدمة زبائنها وأعمال المعرفة القياسية التي تؤديها لهؤلاء الزبائن، وكذلك بالاعتماد على نوعية الأشخاص الذين تستخدمهم في المؤسسة. وتعرف هذه الاستراتيجية كذلك بنموذج مستودع المعرفة - Knowledge Repository - وتعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع المؤسسة وجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل المعرفة بخطوتين: نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، وفيما بعد من المستودع إلى الفرد وهذا قد يؤدي إلى انتاج معرفة جديدة وتحسين مخزون المعرفة في مستودعها. واستراتيجية الترميز هي ما يقابل الإنتاج الواسع (Mass Production) في الشركات الصناعية التي تنتج منتجا واحداً ويكون التعويل فيه على النظام التشغيلي وليس على الأفراد العاملين الذين عادة ما يكونون في الإنتاج عمالاً غي مهرة يؤدون أعمالاً نمطية متكررة، وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية هي بمثابة الأسلوب الذي يحقق اقتصاديات الحجم في المعرفة لأن المعرفة المرمزة يعاد استخدامها المرة تلو المرة بما يحسن من رافعة المعرفة كل مرة تستخدم فيه. (نجم ٢٠٠٨ ، ١٦٢-١٦٣).

- استراتيجية الشخصية - Personalization :-

تركز هذه الاستراتيجية على المعرفة الضمنية غير القابلة للترميز القياسي وغير الرسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، وهي غير قابلة للنقل والوصف والتعليم والتدريب، لكنها قابلة للتعلم من خلال



الملاحظة المباشرة والتعايش المشترك والتشارك في العمل والفريق والخبرة. ويطلق على هذه الاستراتيجية تسمية شبكة المعرفة - Knowledge Network -، أو شبكة الأدمغة - Brain Network -. ومن المعلوم أن هذه الاستراتيجية لا تسعى إلى ترميز المعرفة أو إلى استخراجها من الأفراد الحاملين لها، وإنما إلى تقاسمها ومشاركتها وتبادلها فيما بين الأفراد من خلال الاتصال والحوار والمناقشة وتفاعلاتهم وعملهم المشترك. (همشري ٢٠١٣، ٣١٠). وهذه الاستراتيجية تتبعها شركات استشارية عدة، وفي هذا المدخل فإن الأفراد الذين يكتسبون معرفة جديدة في دراسة أية حالة استشارية فريدة، لا يقومون بترميز معرفتهم في مؤسساتهم ومنظمتهم، وفي الغالب لا يستطيعون ذلك. لهذا، فإن هذه المعرفة تظل في رؤوس الأفراد ولا يتم تبادلها مع الآخرين في المؤسسة إلا في حالات العمل الجماعي في حل مشكلة وتقديم استشارات، أو عند عقد جلسات عصف الأفكار ومحاورات الفرد للفرد. (نجم، ١٦٣).

- الاستراتيجية الهجينة - Hybrid Strategy -:

لا تعمل المؤسسات والمنظمات في الغالب على تبني استراتيجية دون الأخرى من الاستراتيجيتين السابقتين (التمييزية أو الشخصية)، وإنما تذهب إلى تبني نموذج يخلط ويمزج بينهما. وفي هذا النوع من الاستراتيجيات يتم ترميز المعرفة الصريحة وخزنها في قواعد معرفية، في حين تبقى المعرفة الضمنية في أدمغة الخبراء، مع التوجه نحو نقل هذه الخبرات إلى مستودع المعرفة في المؤسسة. إن هاتين الاستراتيجيتين رغم إمكانية التمييز بينهما، فإنهما في كثير من المؤسسات أو الشركات تترابطان وتتدخلان لتكونا ما يمكن أن يمثل نموذجًا هجينًا أو توافقية متداخلة أو استراتيجية (مزيجية) تجمع الاثنين.



نموذج ويغ - Wiig - لاستراتيجية إدارة المعرفة:

حدد ويغ ست استراتيجيات لإدارة المعرفة في دراسة للمنظمات التي تعتبر رائدة في المجال. وتعكس الاستراتيجيات طبيعة مختلفة ونقاط قوة للمنظمات المشاركة. هذه الاستراتيجيات هي: (Wiig, 1997, 1-14).

١- استراتيجية المعرفة كاستراتيجية أعمال: وهي مدخل شامل لكل منظمة لإدارة المعرفة، حيث ينظر للمعرفة غالباً على أنها منتج.
٢- استراتيجية إدارة الموجودات الفكرية: وهذه تركز على الأصول أو موجودات المنظمة التي يمكن أن تستغل بشكل كامل أو بشكل معزز.
٣- استراتيجية مسؤولية أصول المعرفة الشخصية: وهي تشجع وتدعم الأفراد العاملين لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم، وكذلك تقاسم ومشاركة المعرفة فيما بينهم.

٤- استراتيجية خلق (توليد) المعرفة: وهذه تركز على الإبداع والتوليد لمعرفة جديدة من خلال البحث والتطوير عبر قادة السوق الذين يشكلون اتجاهات المستقبل لقطاعات أعمالهم.

٥- استراتيجية نقل المعرفة: نقل المعرفة وأفضل الممارسات من أجل تحسين جودة العمليات والكفاءة.

٦- استراتيجية التركيز على الزبون: وتهدف إلى فهم الزبائن وحاجاتهم وتوفير رغباتهم.

كذلك قسم البعض استراتيجيات إدارة المعرفة إلى عدة أنواع منها :

- استراتيجية الترميز وهي كما سبق تقوم على المعرفة الضمنية التي تحولت إلى معرفة صريحة، في حين تنقسم المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة كما هو معروف.



- استراتيجية ضمنية: وهي تعتمد على المعرفة في شكلها الضمني دون تحويل.
- استراتيجية إدارة المعرفة المركزة: وهذه تعتمد على كل المعارف التي تم ترميزها.
- استراتيجية اللامركزية لإدارة المعرفة: والتي تقوم على المعرفة التي تم ترميزها وكذلك خصائص ترميز المعرفة وإمكانية التركيز عليها.
- استراتيجية موجهة نحو الناس: وهي تعتمد على خبرات ومهارات الأفراد في أذهانهم، ولا يمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية إلا من خلال العمل المشترك مع الأفراد لأنها مرتبطة بالمعرفة الضمنية.
- استراتيجية توجيه النظام: وترتبط هذه الاستراتيجية بالمعرفة الظاهرة (الصریحة) وتعتمد على كل من البيانات والمبادئ العامة والمعايير المعدة في شكل وثائق مكتوبة أو على الشبكات الإلكترونية وبرامج الحاسوب.
- استراتيجية النمو التدريجي: تستخدم هذه الاستراتيجية في إدارة المعرفة للمؤسسات ذات الموارد المحدودة بشكل تدريجي إذا كانت ظروف المؤسسة مناسبة لذلك من خلال تمتع أعضاء المؤسسة بدرجة عالية من الاهتمام ببناء قدرات إدارة المعرفة.
- استراتيجية دعم وجهة نظر متقدمة: وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تجديد وتقوية المؤسسة أو الشركة من خلال وجود إدارة إبداعية من حيث المخاطر.



كذلك ميز بعض الباحثين والكتاب ومنهم ماك ايلوري - McElory - بين نوعين من استراتيجيات إدارة المعرفة هما: (حسن، ١١٤ وهمشري، ٣١٢).

- استراتيجية جانب العرض - Supply Side Strategy -: وهي التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة، وتركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها. ويصلح هذا النوع من الاستراتيجيات للمنظمات الاستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة.

- استراتيجية جانب الطلب - Demand Side Strategy -: وهذه الاستراتيجية تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة؛ أي استقصاء حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة ومن ثم العمل على تليتها، ويصلح هذا النوع من الاستراتيجيات للشركات الصناعية المنتج للسلع. وتتجه هذه الاستراتيجية نحو التعلم والإبداع؛ أي التركيز على آليات توليد المعرفة..

وبالرغم من أن كلا من هاتين الاستراتيجيتين تصلحان لمجال معين، إلا أن الفصل المطلق بينهما في عالم الأعمال صعب جداً، ولذلك فإن خيار الدمج بينهما هو الأفضل، ولكن بنسب متفاوتة وفقاً لطبيعة التركيز والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة أو الشركة.

أما مايكل زاك - M. Zack - فقد اقترح استراتيجيتين أساسيتين هما:

١- استراتيجية المعرفة القائمة على المحافظة: وهي استراتيجية قصيرة المدى، وتعبر عن تركيز المنظمة أكثر على استغلال وتوظيف المعرفة الداخلية لديها وبناء معرفة فريدة وخبرة ذاتية من الصعب تقليدها.

٢- استراتيجية القائمة على المبادرة: وهي استراتيجية بعيدة المدى، وتعبر عن تركيز المنظمة على الإبداع واستكشاف المعرفة الخارجية والحصول



عليها واستغلالها وإيجاد سبل لانتشار المعرفة خارج المنظمة ليتم تطويرها ليستفاد منها لاحقاً من خلال ضمها إلى معرفتها الداخلية. يستنتج من ذلك أن استراتيجية المعرفة وإدارتها عند ذاك قائمة على اتجاه المنظمة نحو المحافظة على معارفها الموجودة بها وربطها بالنتائج النهائية المتحصل عليها مثل زيادة رضا الزبون، وتطوير أفكار جديدة مع التركيز على العمليات الداخلية، وخفض التكاليف وتحسين الأداء والكفاءة. كذلك أشار زاك إلى أن المنظمات التي تتغير فيها المعرفة وتتجدد بسرعة كبيرة تمتلك الجسارة والمبادرة والإقدام على الإبداع والابتكار والتطوير عكس المنظمات التي تتجه نحو المحافظة. (السلمي وآخرون ٢٠٢٠، ٥٣٤).

خاتمة واستنتاجات:

من خلال هذا الاستعراض لاستراتيجيات إدارة المعرفة، نستنتج أن هذه الاستراتيجيات تختلف تبعاً لاختلاف طبيعة عمل ونشاط أعمال المؤسسة والمدخل الذي تتبناه. ويشير البعض إلى أن مؤسسات ومنظمات الأعمال تستخدم في أغلب الأحيان استراتيجيتين مختلفتين هما استراتيجية الترميز التي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز و تخزين المعرفة في قواعد معرفية يمكن الوصول إليها من طرف الأفراد، بينما ترتبط الاستراتيجية الأخرى بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتتم المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأفراد، وهي الاستراتيجية التي يطلق عليها استراتيجية الشخصية أو الشخصية، وهذه الاستراتيجية لا تلغي دور الحواسيب ولكنها تعتبرها أدوات تساعد الأفراد على التوصل للمعرفة وليس على تخزينها وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد. (حسن، ١١٤).





ويرى هانسن - M. Hansen - أن الاستراتيجية التنافسية يجب أن تقود استراتيجية إدارة المعرفة. والمديرون يجب أن يكونوا قادرين على توضيح لماذا يشتري الزبائن منتجات المؤسسة أو خدماتها أكثر من منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة. ما هي القيمة التي يتوقعها الزبائن من الشركة؟ كيف تقدم المعرفة الكامنة قيمة الشركة المضافة للزبائن؟ إذا لم تمتلك المنظمة أجوبة على تلك الأسئلة، فيجب عليها ألا تحاول أن تختار استراتيجية إدارة معرفة حيث إن ذلك سيكون دون شك اختيار سيء. (Hansen, et al. 1999). ويمكن ايجاز هذه الاستنتاجات في النقاط التالية:

- تحتاج إدارة المعرفة إلى استراتيجية لتطوير وتنمية المعرفة الموجودة في عقول القوى العاملة بالمؤسسة واستثمارها الاستثمار الأمثل.
- استراتيجية إدارة المعرفة هي تعبير عن جاهزية المؤسسة واستعدادها لاستثمار مواردها غير الملموسة.
- تساعد استراتيجية إدارة المعرفة على فهم أهمية إدارة المعرفة والوعي بقيمتها للمؤسسة ومكانتها في سوق العمل.
- من أهم عوامل نجاح استراتيجية إدارة المعرفة هو دعم الإدارة العليا للمؤسسة لعملية تطبيق إدارة المعرفة والاستمرار في عملية الدعم والتطوير.
- تعمل استراتيجية إدارة المعرفة على دعم تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- ما يدعم عمل استراتيجية إدارة المعرفة هو وجود استراتيجية شاملة لأعمال وأنشطة المؤسسة والأسواق المستهدفة.



- وجود العديد من نماذج استراتيجية المعرفة يمكن للمؤسسة اختيار ما يناسب أعمالها وأنشطتها.

التوصيات:

- يمكن الخروج بعدد من التوصيات للمؤسسات المختلفة منها:
 - يمكن للمؤسسات وضع استراتيجية مناسبة لتطبيق مهام وعمليات إدارة المعرفة لتحسين وتطوير كفاءات وقدرات المورد البشري بما لتحقيق النجاح في سوق المنافسة.
 - توفير الدعم والاهتمام اللازمين بالرأس مال الفكري في المؤسسة الذي يعمل على إنتاج المعرفة وبنائها واستخدامها في الأنشطة والبرامج المختلفة.
 - إنشاء إدارة أو وحدة إدارية خاصة بإدارة المعرفة لما تمثله المعرفة من قيمة مضافة للمؤسسات.
 - دعم عمليات التعلم المستمر والبحث عن واكتساب المعارف ذات الأهمية الكبيرة لنجاح المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية لها وتحفيز العاملين.

المراجع:

- حسن، حسين عجلان. استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
- الذيابات، بسام فتحي. " أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختيار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسين الصناعية." IUG Journal of Economic and Business. Vol. 25 No. 2, 2017.





- السلمي، أسعد نفاع، ومرغلاني، محمد أمين، وعقيلي، عثمان موسى. دور استراتيجية المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي: رؤية معرفية حديثة. ورقة قدمت في: المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر تحت عنوان " دور العلوم الإنسانية والاجتماعية والطبيعية في دعم التنمية المستدامة" ، ١٠-٠٩ ديسمبر ٢٠٢٠، اسطنبول، تركيا.
- الطائي، فيصل علوان، والعاذلي، أميمة حميد. " استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء." مجلة العلوم الاقتصادية. مج ٩، ٣٦٤، تموز (يوليو) ٢٠١٤.
- القهوي، ليث عبدالله. استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
- مئاب (الموقع الإلكتروني)، ٢٠٢١. متوفر على العنوان التالي:
<https://motaber.com/knowledge-management-strategy/>
- محمد، حيدر حسن. " استراتيجيات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في مؤسسات المعلومات في العراق." Cybrarian Journal، ع ٤١، مارس ٢٠١٦.
- موقع الدقيق الإلكتروني، ٢٠٢١. متوفر على العنوان التالي:
<https://aldaqq.com/mix/>
- نجم، عبود نجم. إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.



- همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
- ياسين، سعد غالب. إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
- Cahyaningsih, Elin, et. al. “ Multi Methods for Knowledge Management Strategy Roadmap of Government Human Capital Management.” Procedia Computer Science. Vol. 124 , 2017.
- Drucker, Peter. “The Information Executive Need.” Harvard Business Review. Jan- Feb, 1995.
- Duffy, Jan. “ Knowledge Management.” The Information Management Journal. Vol.19 No.39, 2000.
- Hansen, Morten T.,et al. “ What is Your Strategy for Managing Knowledge?” Harvard Business Review. Vol. 77 No. 2, Mar-April 1999.
- McElory. M. W. “ Using Knowledge Management to Sustain Innovation.” Knowledge Management Review. Vol.v3 No.4, 2000.
- Onofre, Ines and Teixeira, Leonor. “ Implementation of a Knowledge Management Strategies: Reflections and Critical Success Factors.” Proceeding of the 11th. Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Singapore, March 7- 11, 2021.
- Prusak, L. Knowledge in Organizations. Oxford: Butterworth Heinemann, 1997.
- Trivella, Lamprini and Dimitrios, N. K. “ Knowledge Management Strategy within the Higher Education, The Case of Greece.” Procedia: Social and Behavioral Sciences. Vol. 175, 2015.
- Wiig, K. M. “ Knowledge Management: Where Did it Come from and Will it Go?” Expert Systems with Applications. Vol. 13 No. 1, 1997.

