

تصور مقترح لخطة توظيف إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي في المنظمات غير الربحية

A Proposed Plan framework to Employ Knowledge Management to Achieve Social Innovation in Non-profit Organizations

شهد عبد الله صالح المطرفي^{1*}، حسن بن عواد السريحي²، سلمه سالم البلادي³

¹ جامعة الملك عبد العزيز (المملكة العربية السعودية)، shahad.matrafy@gmail.com

² جامعة الملك عبد العزيز (المملكة العربية السعودية)، alsereihi@yahoo.com

³ جامعة الملك عبد العزيز (المملكة العربية السعودية)، salma@kau.edu.sa

تاريخ القبول: 2025/09/24

تاريخ الإستلام: 2025/06/26

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي في المنظمات غير الربحية، عبر تحليل محتوى الدراسات السابقة واستخراج الأدوار والتحديات المنوطة بها، ودراسة الحالات المتعددة لثلاث منظمات غير ربحية في المملكة العربية السعودية وذلك بقياس نضج إدارة المعرفة بها، وتحديات توظيفها في الابتكار الاجتماعي. وتوصلت إلى أن عملية نقل المعرفة تعتبر من الأدوار الأساسية، في حين كان التحدي الأبرز هو التعاون والمشاركة ما بين العاملين. وغالبًا لدى المنظمات وعي بأهمية إدارة المعرفة إلا تجهل أو تطبقها بشكل غير رسمي. وتوصي المنظمات غير الربحية بإضفاء الطابع الرسمي على إدارة المعرفة عبر تبني التصور للخطة المقترحة.

الكلمات المفتاحية: الابتكار الاجتماعي؛ إدارة المعرفة؛ القطاع غير الربحي؛ المنظمات غير الربحية؛ نضج إدارة المعرفة.

Abstract:

This study explores the role of knowledge management (KM) in achieving social innovation in nonprofit organizations. It analyzes literature to identify key roles and challenges. A multiple case study was conducted on three nonprofit organizations in Saudi Arabia. The study assessed the maturity of their KM practices and related challenges. Findings show that knowledge transfer plays a vital role in enabling social innovation. However, limited collaboration and staff participation emerged as major challenges. The organizations recognize the importance of KM but often lack the skills to implement it effectively. KM is frequently applied informally without structured processes. The study recommends formalizing KM practices adopting the proposed plan framework.

Keywords: Knowledge Management; Knowledge Management Maturity; Nonprofit Organizations; Nonprofit Sector; Social Innovation.

* المؤلف المرسل

1. مقدمة

يتجه القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية إلى تبني إدارة المعرفة، وذلك عن طريق نشر ثقافته بين منظماته، والعاملين في الإدارات المختلفة فيه، وذلك لغرض دمج ممارساتها وعملياتها ضمن إجراءات وعمليات المنظمة، فالغرض الأساسي من هذا القطاع يكمن في اهتمامه بابتكار الحلول والمبادرات ذات الأثر الاجتماعي، والتي تنعكس على جودة حياة الأفراد، والمجتمعات، ويغطي الاحتياج التنموي بمشاريع وبرامج هدفها الأساسي خدمة المجتمع بكافة شرائحه، تكاملاً مع أدوار القطاعين الآخرين، ومنصباً في الجهود المشتركة في استثمار المعرفة، متماشياً مع التوجه نحو اقتصاد المعرفة.

ولحدائثة المفهوم بالنسبة لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، فإن الممارسات المعرفية الحالية في القطاع تشمل إعداد أدلة وسياسات لإدارة المعرفة للمنظمة بشكل عام، ولا توضح الأهداف والممارسات المعرفية التي تساهم في تحقيق الأثر الاجتماعي و الريادة الاجتماعية على مستوى النطاق الجغرافي الذي تُعطيها المنظمة، وعلى هذا لا تُركز على الابتكار الاجتماعي مُخصصة بذلك أهداف تحقق الجانب الاجتماعي من أهداف التنمية في رؤية 2030 في توليد وابتكار مشاريع تُعالج التحديات الاجتماعية، فقد اقتصرَت الممارسات في إدارة المعرفة الحالية على تحديد مصادر المعرفة، وتقييم مستويات النضج لإدارة المعرفة، وإعداد خطط عمل لمبادرات إدارة المعرفة، وأهملت جانب مهم في إدارة المشاريع والبرامج التنموية، التي تميز المنظمات اجتماعياً وريادتها.

أما على صعيد الإنتاج الفكري في هذا المجال فإن الربط ما بين إدارة المعرفة والابتكار الاجتماعي على مستوى الدراسات الأجنبية قليل جداً وذلك في بيئة المنظمات غير الربحية، حيث أشارت دراسة (Bataglin & Kruglianskas, 2022) إلى أن الارتباط ما بين المصطلحين ضعيف، بعد مراجعتها للإنتاج الفكري المرتبط بالابتكار الاجتماعي، وعلى ذلك سيُنَاقش الموضوع من زوايا معرفية ومنهجية وتطبيقية، تُعالج فجوة بحثية متخصصة وبنية، تجمع مجال إدارة المعرفة والاتجاهات في توظيفها، مع مجال الابتكار الاجتماعي في بيئات المنظمات غير الربحية، الهادفة إلى خلق أثر اجتماعي وريادة اجتماعية على مستوى القطاع، وبذلك تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: كيف يمكن توظيف إدارة المعرفة لتحقيق الابتكار الاجتماعي في المنظمات غير الربحية؟

وُتحقق الدراسة الهدف الرئيس منها وهو توظيف إدارة المعرفة لتحقيق الابتكار الاجتماعي في المنظمات غير الربحية، وذلك بتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي.
- تحليل الوضع الراهن لإدارة المعرفة في المنظمات غير الربحية قيد الدراسة.
- التعرف على التحديات لتوظيف إدارة المعرفة لتحقيق الابتكار الاجتماعي في المنظمات غير الربحية.
- وضع تصور خطة مقترحة لتوظيف إدارة المعرفة لتحقيق الابتكار الاجتماعي في المنظمات غير الربحية قيد الدراسة.

أولاً: الإطار النظري

1. إدارة المعرفة (Knowledge management)

تنوع الرؤى والزوايا التي ينظر من خلالها المفكرين والباحثين عند تفسيرهم لإدارة المعرفة، إلا أن الغالبية العُظمى اتفقت على أن إدارة المعرفة هي عملية ذات أبعاد مُختلفة، تنبع من الأصول غير الملموسة للمنظمة، وتتقاطع مع العمليات الإدارية الأخرى كالتعلم التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية، وغيرها، وأن الهدف الأساسي منها هو خلق قيمة مُضافة، هذه القيمة تقود إلى تحقيق ما تهدف له المنظمة منذ البداية، وغالباً ما تُكون الغاية الأساسية لتفعيل أو استثمار إدارة المعرفة فيها، كتحقيق الميزة التنافسية، أو الاستدامة، أو الابتكار بمختلف أنواعه،

وقد اشاروا (Carlucci, Marr & Schiuma, 2004) في تحديد إدارة المعرفة أن لها خاصيتين مميزتين وهي عمليات إدارة المعرفة، والهدف من تطبيق إدارة المعرفة، فينتج بذلك تعريفاً خاصاً بكل منظمة تركز عليها أثناء استثمارها لإدارة المعرفة.

ويذكران (مرسي والديب، 2022) بأن عمليات إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة التي تُصنف وتُقيم، وتُخزن وتُنشر، وتسترجع المعرفة؛ بغرض تطبيقها أو إعادة استخدامها لتحقيق الأهداف والوصول للنتائج المرجوة، حيث تبدأ باكتساب المعرفة وتنتهي بتطبيقها، والاستثمار في تكون معارف جديدة في إطار سلسلة مستمرة تدعم تراكمية المعرفة واستدامتها. وتتفق (الهناني، 2020) مع هذا التنوع والتباين حيث ترى أن هناك من الباحثين من يذكرها بشكل تفصيلي وموسع، ومنهم من يختصرها ويضمن أكثر من عملية تحت مظلة مصطلح أو تسمية واحد، في حين تعاملت المنظمات والمنظمات مع المعرفة على أساسين الأول يركز على تطور تقنيات المعرفة، أما الثاني فهو يرى إدارة المعرفة تنحصر في العاملين وكيفية استقطابهم والمحافظة عليهم. ويؤكدان على هذا (العتيبي والسريحي، 2023) في اختلاف الآراء حول تعريف إدارة المعرفة بالأصل؛ أدى بدوره إلى اختلاف وجهات نظر المتخصصين حول مسميات عمليات إدارة المعرفة وأعدادها وتقسيماتها، وعلى هذا حددنا أربع عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي:

1. توليد المعرفة: أي ابتكار أفكار جديدة وخلق معرفة جديدة في كل الأقسام والمجالات داخل المنظمة، فجميع العاملين مسؤولين عن هذه العملية.
 2. تخزين المعرفة: وتعني إمكانية البحث والاسترجاع والإدانة للمعرفة بعد تخزينها تحت تصنيفات ملائمة، وهي حلقة الوصل ما بين اكتساب وتوليد المعرفة وبين استرجاعها وفيها التنظيم.
 3. نشر المعرفة: إيصال المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب بالتكلفة المناسبة وبالشكل المناسب.
 4. تطبيق المعرفة: وهي الغاية من عملية إدارتها، فبواسطتها تتحقق الميزة التنافسية، وليس فقط من امتلاكها.
- فتركيز الاقتصاديات العالمية على المعرفة مؤخراً يؤدي إلى خلق تحديات جديدة للمنظمات وجعل إدارة رأس المال الفكري جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة، وبالتالي أصبح إنشاء وتطوير واستقطاب القيمة من المعرفة قضية بالغة الأهمية في بيئة اليوم التنافسية (Magd & McCoy, 2014).
- فالمنظمات تمتلك مخزوناً هائلاً من المعارف في عملياتها التنظيمية، وأفضل الممارسات، والمعرفة الفنية، وثقة العملاء، ونظم المعلومات الإدارية، والثقافة والمعايير، فالمعارف منتشرة في المنظمة إلا أنه غالباً ما تمنع الثقافة التنظيمية العاملين من مشاركة ونشر معارفهم للاحتفاظ باستمرارية المنظمة وتميزها، ولعل تحديد من يعرف ماذا في المنظمة نفسها مهمة صعبة ومرهقة تستغرق وقتاً طويلاً، وهذا ما يُرر الحاجة إلى إدارة المعرفة للمنظمات للسماح بتحديد المهارات والخبرات للعاملين والوصول إليها (Gupta, Iyer & Aronson, 2000).

2. الابتكار الاجتماعي (Social Innovation):

نشأ مفهوم الابتكار الاجتماعي كبُعد اجتماعي في الابتكار والذي أصبح فكرة مقبولة على نطاق واسع، حيث كان التركيز معظم القرن العشرين المنصرم على البُعد الاقتصادي الذي يبحث عن الطرق والتحسينات التي يتم اجراؤها على المنتجات أو الخدمات أو العمليات، مع حضور محدود للبُعد الاجتماعي للابتكار المرتكز على فهم كيفية تأثيره على بنية المجتمع، أي أن التغييرات المجتمعية كانت خارجية، قد تُؤخذ بعين الاعتبار أو لا تُؤخذ، في العمليات التي يتم تطويرها في البُعد الاقتصادي؛ وبعد ذلك أصبح المفهوم واضحاً نظراً للحاجة إلى إحداث تغيير اجتماعي مقصود ومبتكر للتحديات التي يواجهها المجتمع (Portales, 2019, pp3-4).

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالابتكار الاجتماعي، ومحاولات صانعي القرار والسياسيين والباحثين والمنظمات غير الربحية، والمجتمع المدني والأفراد المهتمين بالمجال في تعريفه، إلا أنه لا يُوجد تعريف متفق عليه ومقبول له حتى الآن (Krisztina & Géza, 2024). أما في الممارسة العملية للابتكار الاجتماعي، يمكن أن يتخذ شكل أفكار وأفعال وأطر

ونماذج وأنظمة وعمليات وخدمات وقواعد ولوائح محددة وهياكل تنظيمية جديدة، بالتركيز على الخروج بحالة جديدة من العمليات الاجتماعية أو المخرجات والنتائج، وبآلاتي يمكن تحديد مستويات الابتكار الاجتماعي على أنها تكون ابتكار: (Nicholls, Simon & Gabriel, 2015, pp2-4)

- في السلع والخدمات لمعالجة الاحتياجات الاجتماعية بشكل أكثر فعالية وكفاءة.
- مؤسسي يهدف إلى استغلال أو إعادة تنظيم أو تحديث الهياكل الاجتماعية والاقتصادية الحالية لتوليد قيمة أو فائدة اجتماعية جديدة.
- يهدف إلى تغيير الأنظمة والتركيز على توسيع أو تعميق أدوار المواطنين داخل المجتمع.

3. المنظمات غير الربحية (Non-profit organizations):

نشأت المنظمات غير الربحية بخصائصها وديناميكيتها الخاصة في مختلف أنحاء العالم مع نهاية القرن العشرين، منبثقة من القطاع غير الربحي، أو القطاع التطوعي، أو المنظمات غير الربحية، أو القطاع الثالث، حيث تنقسم القطاعات في الدول إلى ثلاث قطاعات، الأول القطاع العام الذي يعمل فيه الموظفون كمسؤولون لتقديم خدمات عامة حكومية، والثاني القطاع الربحي الذي يُشكل القوة الاقتصادية الأساسية في الدولة، والثالث القطاع غير الربحي ويضم المؤسسات والنقابات التي قد تُسمى قطاع المواطنين، أو قطاع المنظمات التطوعية، حيث يؤثر الأخير على كل من القطاعين العام والخاص، وتأثيراته اجتماعية واقتصادية وسياسية (Parsehyan, 2017).

فالسمة المشتركة للمنظمات غير الربحية أنها غير قائمة على تقسيم الأرباح (profits) بين المساهمين والمدراء، وأنها تعمل بشكل مستقل عن الحكومة، وتتمتع بالمؤسسية (institutionalized)، وتستند على العضوية غير الإلزامية، وتتعامل مع التحديات التي لم تُحل من قبل القطاعات الاجتماعية والحكومية والاقتصادية، وتتميز المنظمة غير الربحية بالتطوع، والأعمال الخيرية، ومبادرات المواطنين، والمصلحة العامة، والخدمات العامة، ويلعب فيها القادة دوراً مهماً في تطويره، وتحفيز وإلهام وتشجيع العاملين في منظماتهم (Karacsony, et.al, 2020). وفي كثير من الأحيان، يتم وصف المنظمات غير الربحية بأنها مركزة على الناس، وذات طبيعة تنظيمية ووظيفية، فهي مدفوعة بالمهمة، لتحقيق أهداف غير مالية، وتؤدي مهام عامة، مع أصحاب مصلحة متعددين، وتكون شبكة علاقات بين المنظمات الأخرى في نفس المجال (Choto, Iwu & Tengeh, 2020).

ومن أبرز الخصائص لمنظمات القطاع غير الربحي بأنها تتلقى مواردها التشغيلية من مصادر مختلفة، وذلك عن طريق التبرعات أو التمويل الحكومي أو المنح من القطاع الخاص، وذلك لاتصافها بالتطوعية والخيرية، وأنها لا تعتمد على تحصيل الأرباح في طبيعتها (Pevicn, 2011).

ثانياً: الإطار التطبيقي

1. تحليل المحتوى:

1.1 دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي

تم حصر الدراسات والأبحاث والأوراق العلمية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة والابتكار الاجتماعي باللغتين العربية والإنجليزية، وأسفرت عملية الحصر بالإجمال على عدد (191) تقريباً، وبعد اجراء عمليات الفرز والاستبعاد، والتحليل الأعمق من خلال بطاقة الملاحظة، تم تحليل (24) دراسة أو ورقة عملية تناولت الأدوار المنوطة بتوظيف إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي، وتم استخلاص الأدوار في وحدات التحليل وفقاً لطريقة (العساف، 2006، ص 235-237) والتي تعتمد على أساس الأسلوب الكمي في التحليل، من خلال الرصد التكراري لوحدة التحليل المختارة في مصادر المعلومات قيد التحليل. وعلى هذا تم الوصول إلى (8) أدوار لتوظيف إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي، حصدت فيها عملية (نقل المعرفة) النسبة الأكبر من التكرارات، يليها عملية مشاركة المعرفة، ثم تبادل المعرفة وتوليدها، وتليها مجتمعات الممارسة وتطبيق المعرفة وما تبقى تبعاً، كما في الشكل الآتي:

الشكل 1: دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي

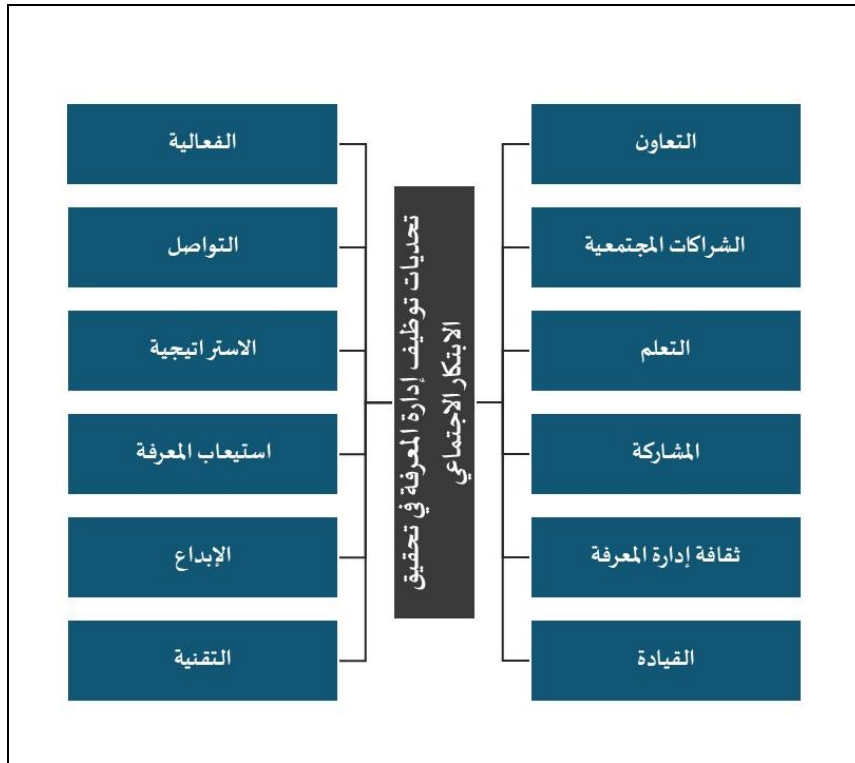


– إعداد الفريق البحثي –

1، 2 التحديات المنوطة بتوظيف إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي

ووفقًا للإجراءات السابقة في تحديد الأدوار، تم استخلاص التحديات من الدراسات السابقة بشكل متوازي بحيث تم تحليل (19) دراسة أو ورقة علمية تناولت التحديات المتعلقة بالموضوع. وتم التوصل إلى اعتماد (12) تحدي من تحديات لتوظيف إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي، والجديد بالذكر بأن الدراسات والأبحاث لم تذكر صراحةً هذه الوحدات تحت مسمى التحديات، بل جاءت على ذكر بأنها تمثل عوائق في حال عدم توافرها، أو ممكنات في حال كانت متوفرة بشكل كامل، حيثُ نال تحدي التعاون النصيب الأكبر من التكرارات يليه الشراكات المجتمعية، وهي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل 2: التحديات المنوطة بتوظيف إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي



المصدر: الفريق البحثي

2، 1 دراسات الحالات المتعددة

2، 1، 1 بناء المقابلة المقننة:

ولكي يتم دراسة الحالات المتعددة، تم بناء نموذج المقابلة الشخصية المقننة على الدراسات السابقة، وعلى نموذج تقييم قدرة إدارة المعرفة المقدمة من قبل منظمة (APQC)، والذي يقوم بتقييم مستوى إدارة المعرفة في المنظمات عبر تقسيمها إلى خمس فئات، (الاستراتيجية، والأفراد، والعمليات، وإدارة المحتوى وتقنية المعلومات). ولحساب درجة النضج لإدارة المعرفة في المنظمة غير الربحية تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وذلك بإعطاء درجات من 1 إلى 5 لكل فكرة من فقرات المكون بحيث يبدأ من درجة 1 ويكون هو المستوى الأول وينتهي بدرجة 5 ويكون بذلك المستوى الخامس المتقدم بحسب معيار APQC، فيقوم المشاركون (أفراد العينة) باختيار العبارة الأصح التي تصف الواقع لإدارة المعرفة وفقاً لكل مكون، وذلك وفقاً للجدول الآتي:

الجدول 1: قياس درجة نضج إدارة المعرفة بحسب معيار APQC

المستوى	العبارات (الممارسات)	الفقرة
الأول	☐ ليس لدى المنظمة أي أهداف خاصة بإدارة المعرفة.	تكمال
الثاني	☐ لدى المنظمة إدراك بأهمية إدارة المعرفة دون وجود خطة واضحة.	استراتيجية
الثالث	☐ لدى المنظمة رؤية ورسالة وأهداف خاصة بإدارة المعرفة موثقة ومعلنة.	إدارة المعرفة مع
الرابع	☐ تمتلك إدارة المعرفة استراتيجية متوافقة مع استراتيجية المنظمة.	استراتيجية
الخامس	☐ تتكامل إدارة المعرفة مع جهود الابتكار والتميز المؤسسي وسياساتها وعملياتها الداخلية.	المنظمة.

المصدر: الفريق البحثي

أما فيما يختص بتحديات توظيف إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي في المنظمة غير الربحية اعتماداً على مراجعة وتحليل المحتوى للدراسات والأدبيات التي تم إجراؤها في المرحلة الأولى من الدراسة والخروج بـ (12) تحدي من التحديات وهي (التعاون، والفعالية، والتواصل، والشراكات المجتمعية، والتعلم، والاستراتيجية، والمشاركة، واستيعاب المعرفة، وثقافة إدارة المعرفة، والإبداع، والقيادة، والتقنية)، أعدت فقرات المحور في ضوءها وأستخدم مقياس ليكرت الخماسي.

وبذلك ضم نموذج المقابلة المقننة محورين، الأول قياس نضج إدارة المعرفة في المنظمة غير الربحية ويتكون من (4) فقرات رئيسية، (16) بند فرعي، كل بند يتكون من (5) عبارات تصف المستويات ممارسة كل مستوى من مستويات النضج (APQC)، والثاني يقيس التحديات المنوطة بتطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الابتكار الاجتماعي في المنظمة غير الربحية ويتكون من (19) فقرة.

وبعد بناء المقابلة المقننة في شكلها الأولي لجمع البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة، تم عرضها على المحكمين وعددهم (5) للتأكد من صدقها، وجمع الملاحظات والتعديلات للخروج بنموذج المقابلة المقننة في نسختها النهائية.

II. الطرق والأدوات

1. منهجية الدراسة وأدواتها

ترتكز الدراسة على المنهج الوصفي، أولاً بأسلوب تحليل المحتوى، وذلك لمراجعة الدراسات السابقة والأدبيات بشكل معياري للوقوف على دور إدارة المعرفة في الابتكار الاجتماعي، إضافة إلى التحديات التي تواجه توظيف إدارة المعرفة لتحقيق الابتكار الاجتماعي في بيئات المنظمات غير الربحية. إضافةً إلى تطوع الدراسة في جزئها التطبيقي لمنهج دراسة الحالات المتعددة، وذلك لتحليل الوضع الراهن في المنظمات غير الربحية قيد الدراسة لإدارة المعرفة، والتعرف على التحديات في توظيفها لتحقيق الابتكار الاجتماعي، ومن ثم وضع تصور مقترح لخطة توظيف إدارة المعرفة لتحقيق الابتكار الاجتماعي.

وتشمل أدوات جمع البيانات الملاحظة المعيارية في تحليل المحتوى الدراسات السابقة واستنباط الأدوار المنوطة بإدارة المعرفة في الابتكار الاجتماعي، إضافةً إلى التحديات الخاصة بها في تحقيق الابتكار الاجتماعي، إضافةً إلى جمع البيانات عبر أداة المقابلة المقننة والتي تم تصميمها في ضوء الأهداف ومراجعة الأدبيات السابقة، وتنفيذ زيارات ميدانية كأداة مساندة وداعمة تهدف إلى جمع البيانات والمعلومات عن المنظمات غير الربحية قيد الدراسة.

واتبعت الدراسة أسلوب التحليل الكيفي في تفسير البيانات والمعلومات في المقابلات المقننة كالآتي:

1. جدولة مواعيد المقابلات المقننة مع المنظمات غير الربحية قيد الدراسة.
2. تعبئة نموذج المقابلة الإلكتروني لكل فرد من أفراد العينة، وتدوين ملاحظاته وتعليقاته كتابيًا.
3. تفرغ البيانات والتعليقات في جداول وفقًا لمحاور وأهداف المقابلة.
4. تحليل البيانات وتفسيرها وفقًا لاستجابات وملاحظات أفراد العينة.

2. مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات غير الربحية في منطقة مكة المكرمة المعنية بالحج والعمرة والمرخصة من قبل المركز الوطني للقطاع غير الربحي، وقد تم اختيار هذه الفئة من المنظمات غير الربحية لتمييزها عن غيرها في خدمة ضيوف الرحمن من الحجاج والمعتمرين والزوار، وتفرد المملكة العربية السعودية بهذه الفئة، حيثُ تساهم هذه المنظمات ضمن الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030م، في تيسير استضافة المعتمرين وتسهيل الوصول، وتقديم خدمات ذات جودة عالية، وإثراء التجربة الدينية والثقافية أثناء تواجدهم في المملكة العربية السعودية. وتم اختيار ثلاث منظمات غير ربحية بطريقة قصدية والتي تم إجراء دراسة الحالات المتعددة عليها، وتم اعتماد المعايير الآتية لتكون المنظمة المختارة:

1. مُرخصة من قبل المركز الوطني للقطاع غير الربحي.
 2. لديها ممارسات رسمية أو غير رسمية في إدارة المعرفة.
 3. مقدمة للخدمات والمنتجات ذات الأثر الاجتماعي.
 4. لديها خطة استراتيجية متكاملة وخطط تشغيلية.
 5. تمتلك وحدة خاصة بإدارة المشاريع والبرامج.
 6. مطبقة لمعايير الحوكمة للقطاع غير الربحي.
- وعلى هذا، تكون عينة الدراسة مكونة من العاملين في المنظمات غير الربحية المختارة من المدراء التنفيذيين ومدراء المشاريع أو البرامج وعددهم (6).

III. نتائج الدراسة

1. نتائج المقابلات المقننة:

في بادئ الأمر، تم استعراض المواقع الإلكترونية للمنظمات غير الربحية في مجال الحج والعمرة في منطقة مكة المكرمة، بهدف التأكد من توافر الشروط الخاصة باختيار العينة محل الدراسة قصدًا، والمكونة من المدراء التنفيذيين ومدراء المشاريع والبرامج في ثلاث منظمات غير ربحية، وهي (جمعية ضيوف مكة، وجمعية ملبية لإكرام ضيوف الرحمن، وجمعية وفد الرحمن).

وقد تم تنفيذ الزيارات الميدانية لجمعية ملبية، ووفد الرحمن، قبل تنفيذ المقابلات المقننة هاتفياً، في حين تمت المقابلات الشخصية المقننة لمندوبي جمعية ضيوف مكة هاتفياً دون زيارة ميدانية. وقد تم جمع البيانات والمعلومات عن المنظمات غير الربحية عبر مواقعها الإلكترونية.

وقد تم تنفيذ المقابلات الشخصية المقننة مع العينة القصديّة بغرض التعرف على واقع إدارة المعرفة عبر قياس نضجها، وتحديات توظيفها في الابتكار الاجتماعي، والتي ضمت المدراء التنفيذيين ومدراء المشاريع أو البرامج، وبعد تفرغ

البيانات الخاصة بالمقابلة المقننة الإلكترونية، والتعليقات من افراد عينة الدراسة التي تم تسجيلها كتابيًا، تم استخراج النتائج الآتية:

1، 1 نضج إدارة المعرفة في المنظمات غير الربحية:

يهدف هذا المحور من المقابلة المقننة لقياس مستوى نضج إدارة المعرفة في المنظمات غير الربحية بحسب معيار APQC، وذلك بتحديد مستوى الممارسات الخاصة بإدارة المعرفة في المنظمة بحسب الجوانب الأربعة وهي: (الاستراتيجية، الأفراد، العمليات، إدارة المحتوى وتقنية المعلومات)، وسيتم إعطاء المنظمات غير الربحية قيد الدراسة مسميات مختصرة وهي: (جمعية ضيوف مكة = NPO1)، (جمعية ملبية لإكرام ضيفات الرحمن = NPO2)، (جمعية وفد الرحمن = NPO3).

الجدول 2: نتائج قياس نضج إدارة المعرفة في المنظمات غير الربحية قيد الدراسة

المنظمات غير الربحية			الجوانب
NPO3	NPO2	NPO1	
لا يوجد خطة واضحة لإدارة المعرفة، إلا أن لدى المنظمة إدراك بأهميتها وتديرها بشكل شبه رسمي، حيث تضمن ميزانيتها ضمن ميزانية إدارات أخرى.	لا يوجد خطة واضحة لإدارة المعرفة، إلا أن لدى المنظمة إدراك بأهميتها وتديرها بشكل غير رسمي، وبدون ميزانية خاصة أو عامة.	لا يوجد خطة واضحة لإدارة المعرفة، إلا أن لدى المنظمة إدراك بأهميتها وتديرها بشكل غير رسمي، وبدون ميزانية خاصة أو عامة.	الاستراتيجية (الأهداف – الاحتياج الفعلي – الميزانية)
لدى القيادة دعم رسمي لإدارة المعرفة، عبر تشجيع أي مبادرة تطوعية وغير مكلفة في إدارة المعرفة، وتقدم بذلك حوافز مادية أو معنوية عند الحاجة، لديها فريق عمل لإدارة المعرفة بدون أدوار رسمية واضحة، وكافة السياسات الخاصة بعملياتها غير رسمية أو مضمنة في سياسات أخرى، وخطط التدريب لديها عامة لاحتياجات المنظمة تتوافق مع إدارة المعرفة، واقتصرت نشر منهجيات إدارة المعرفة على موظفين محددين.	تشجع القيادة وتدعم إدارة المعرفة فرديًا، لا توفر الوقت والموارد للموظفين لإدارة معارفهم إلا أنها تفتح المجال لمشاركة أي مبادرة غير مكلفة في إدارة المعرفة، ليس لديها نظام رسمي للحوافز إلا أن تقديمها يكون بحسب الاحتياج، ولا تمتلك فريق عمل لإدارة المعرفة، وكافة السياسات الخاصة بعملياتها غير رسمية، وخطط التدريب لديها عامة لاحتياجات المنظمة تتوافق مع إدارة المعرفة، واقتصرت نشر منهجيات إدارة المعرفة على موظفين محددين.	تشجع القيادة وتدعم وتهتم بإدارة المعرفة فرديًا، بشرط أن تكون المبادرات فيها تطوعية وغير مكلفة، وتقوم بالتحفيز ماديًا أو معنويًا بحسب الحاجة، ليس لديهم فريق خاص بإدارة المعرفة، وكافة السياسات الخاصة بعملياتها غير رسمية، وخطط التدريب لديها عامة لاحتياجات المنظمة تتوافق مع إدارة المعرفة، ولم تقوم المنظمة بتوضيح دور إدارة المعرفة للموظفين، بل اكتفت بتوضيحها لعدد محدود.	الأفراد (الموارد – القيادة – والحوكمة – إدارة التغيير – التواصل)
تدمج غالبية عمليات إدارة المعرفة، وتستخدم منهجياتها وأدواتها كاجتماعات وجلسات تبادل المعرفة، ويتم قياس جهود إدارة المعرفة بشكل غير رسمي.	تدمج المنظمة عدد قليل من عمليات إدارة المعرفة ضمن سير العمل كمشاركة المعرفة، ولا تستخدم منهجيات وأدوات إدارة المعرفة كاجتماعات وغيرها إلا عند الحاجة، ولا يتم قياس جهود إدارة المعرفة واسهاماتها.	تدمج المنظمة عدد قليل من عمليات إدارة المعرفة ضمن سير العمل كمشاركة المعرفة، ولا تستخدم منهجيات وأدوات إدارة المعرفة كاجتماعات وغيرها إلا عند الحاجة، ولا يتم قياس جهود إدارة المعرفة واسهاماتها.	العمليات (عمليات تدفق المعرفة، ونهج إدارة المعرفة، والقياس)
توثق المعرفة الأساسية عبر سياسة لإدارة المحتوى، وتستخدم أدوات تقنية كالبريد الإلكتروني، ولديها نظام "رافد" لإدارة اعمال المنظمة، كما تمتلك سياسة خاصة بإدارة الوثائق والمعلومات.	توثق المعرفة الأساسية عبر جهود فردية غير مؤسسية، تستخدم أدوات تقنية بسيطة كتطبيق WhatsApp، وبرنامج Dropbox لحفظ الوثائق، ولديها سياسة خاصة بإدارة الوثائق والمعلومات.	توثق المعرفة الأساسية عبر جهود فردية غير مؤسسية، وتستخدم أدوات تقنية بسيطة كبرامج المايكروسوفت، والبريد الإلكتروني، ويتم حفظ الوثائق بشكل ورقي، ولديها سياسة خاصة بإدارة الوثائق والمعلومات.	المحتوى وتقنية المعلومات (إدارة المحتوى، وعمليات وأدوات تقنية المعلومات)

المصدر: الفريق البحثي

- يتضح من الجدول أعلاه، وبحسب نموذج المقابلة المقننة بأن غالبية المنظمات غير الربحية قيد الدراسة تقع في المستوى الثاني من مستويات نضج إدارة المعرفة، حيثُ تمتلك المنظمات غير الربحية في هذا المستوى الخصائص الآتية:
1. لديها إدراك بقيمة وأهمية إدارة المعرفة دون وجود توجه استراتيجي، أو خطة عمل واضحة ومحددة تمتلك أهداف ومؤشرات قياس خاصة بها، وإن إدارتها لمعارفها تكون بشكل غير رسمي، إما جهود فردية أو نابعة من الحاجة، دون ميزانية محددة أو ضمن ميزانية إدارات أخرى كإدارة الموارد البشرية على سبيل المثال.
 2. تدعم القيادة في المنظمات غير الربحية قيد الدراسة إدارة المعرفة وتهتم بها، تُشجع المبادرات فيها حين تكون غير مكلفة أو تطوعية، وتُقدم الحوافز عند الحاجة سواءً مادية أو معنوية، تعمل على تنظيم عمل إدارة المعرفة بدون أدوار رسمية واضحة، خططها التدريبية وسياساتها في عمليات إدارة المعرفة تكون مضمنة وليست مستقلة، في حين يكون التواصل في نشر منهجيات إدارة المعرفة قاصر على موظفين محددين في المنظمة.
 3. لديها دمج لعدد قليل من عمليات إدارة المعرفة، وتستخدم منهجيات وأدوات لإدارة المعرفة كاجتماعات وجلسات تبادل المعرفة عند الحاجة، ولا يوجد لديها قياس لجهود واسهامات إدارة المعرفة أو تقيسها بشكل غير رسمي.
 4. توثيقها للمعرفة الأساسية عبر جهود فردية غير مؤسسية، لديها سياسات لحفظ الوثائق والمعلومات نابعة من سياساتها العامة، ومنبثقة من معايير الحوكمة الخاصة بالمنظمات غير الربحية، أما بالنسبة للأدوات التقنية فهي غالباً بسيطة قد تشمل البريد الإلكتروني أو تطبيق WhatsApp أو خدمات السحابة الإلكترونية لتخزين الوثائق وحفظها.

وقد عمّد الفريق البحثي إلى سؤال أفراد عينة الدراسة في نموذج المقابلة المقننة، ليوضحوا واقعهم في كل جانب، وفيما يلي تحليل وتفصيل للتعليقات والاستجابات المكتوبة منهم:

NPO1 1، 1، 1

إن اهتمام المنظمة غير الربحية (NPO1) بإدارة المعرفة نابع من حاجتها في تحسين الكفاءة التشغيلية والعمليات الخاصة بها، والخدمات المقدمة للفئات المستهدفة لديهم، إضافة إلى فقدانهم للموظفين والمتطوعين وانتقالاتهم ما بين الإدارات المختلفة، إضافة إلى مشاركتهم في مشروع التمييز المؤسسي والتي تعتبر تجربة لهم برهنت على ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة، وأن لديهم رغبة في توظيف إدارة المعرفة بشكل رسمي في المنظمة.

على مستوى الممارسات فلديها ممارستي ليست بشكل مؤسسي، الأولى تساهم في نقل المعرفة من الموظفين المنفذين للزيارات الميدانية، أو الحاضرين للدورات أو ورش العمل في تقديم تقرير زيارة أو حضور يتضمن تسجيلهم للمحاور وأهم التوصيات والإيجابيات والسلبيات، وقد تكون هناك اجتماعات غير رسمية يتم فيها نقل المعرفة بشكل غير رسمي.

الممارسة الثانية، وهي نابعة من احتياج قائم على توثيق المعرفة ومشاركتها، وهو عبارة عن ملف (Excel) يتم مشاركته مع أعضاء الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والموظفين يتضمن القرارات والتعميمات والمحاضر والاجتماعات وكل ما يختص بسير العمل اليومي، إضافةً إلى حصر ما لدى الموظفين من معارف وتسجل في قاعدة بيانات على برنامج (Excel) شهريًا.

وذكروا أيضًا، بأن تركيزهم على عملية اكتساب المعرفة من خلال إشراك الموظفين والعاملين في المنظمة في البرامج والدورات وورش العمل التي تقيمها المؤسسات المانحة، ونقلها إلى بقية الموظفين، وذلك بهدف التعلم وتزويد المنظمة بالمعرفة التي تحتاجها.

NPO2 2، 1.1

تشابه هذه المنظمة مع المنظمة السابقة، في أن اهتمامها بإدارة المعرفة كان نابغاً من برنامج التمييز المؤسسي للمنظمات غير الربحية، وأن ليس لديها خطة واضحة، وأدوار إدارة المعرفة غير واضحة وغير رسمية، إلا أنه كل موظف في الإدارة يُدير معارفه بشكل عشوائي وفردى.

وبذلك تكون منهجيات وممارسات إدارة المعرفة بها عشوائية، وتنبع من الحاجة، ومن ضمن هذه الممارسات، تقديم حوافز مادية أو معنوية للموظف الذي يكتسب معرفة خارجية وينقلها إلى الموظفين الآخرين في المنظمة، وعلى الرغم من إدراكهم لأهمية المعرفة وإدارتها إلا أنه لا توجد أي اجتماعات أو جلسات تبادل المعرفة، أو لقاءات دورية لمشاركة المعرفة بين موظفي المنظمة.

وبالنسبة لتقنية المعلومات المستخدمة فتركز بشكل أساسي على تطبيق WhatsApp في التواصل، وعلى الخدمة السحابية Dropbox لحفظ وإتاحة الملفات والوثائق.

NPO3 3، 1.1

من خلال استجابات وتعليقات أفراد العينة يتضح إدراك المنظمة غير الربحية (NPO3) بأهمية ودور إدارة المعرفة خصوصاً في إدارة المشاريع، إلا أنها لا تمتلك خطة واضحة وصريحة خاصة بإدارة المعرفة، إلا أن تكامل ممارساتها يكون بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية، في سياساتها وخططها التدريبية وتقييماتها لموظفيها. ويتجلى هذا الإدراك عبر ممارسات متنوعة، ومجدولة كإجراء الاجتماعات الداخلية بهدف العصف الذهني لتوليد الأفكار والإبداعات يتم فيها إشراك الموظفين والمتطوعين.

إضافةً إلى مبادرة أسبوعية تكون غير رسمية منتظمة إلى حد ما تحت مسمى "قهوة المعرفة"، يتم فيها تبادل المعرفة ومشاركتها يتناقش فيها الموظفون وتعرض فيها الاستفسارات وتقدم فيها الاقتراحات، ومراجعة الدروس المستفادة. ولديها من الممارسات الرسمية اجتماعات بصفة دورية مدتها نصف ساعة لمناقشة سير العمل، وطرح الأفكار والمبادرات والمشاريع الجديدة، والخروج بتقرير يتضمن ما تم مناقشته والتوصيات والقرارات وتوثيقها. وعلاوة على ذلك، تمتلك المنظمة جداول متابعة لأعمال الموظفين ومهامهم يتم مراجعتها ربعياً تكون في ملف (Excel).

وتؤمن قيادة المنظمة (NPO3) بدور الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لموظفيها وأهميتها، فأى مبادرة لنقل المعرفة أو مشاركتها يتم تقديم حوافز عينية بسيطة للموظف، في حين تُركز على أهمية تقدير جهود الموظفين أصحاب الأفكار الإبداعية بتسجيل أسمائهم في التقارير والمحاضر والوثائق كمبتكرين، إلى جانب أسماء فريق العمل في المشروع، وذلك تعزيزاً لثقتهم في الإدارة وقيادتها وتحفيزهم لتقديم الأفكار دون تردد أو خوف.

1، 2 تحديات توظيف إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي في المنظمات غير الربحية:

عَمَدَ الفريق البحثي في توجيه العبارات لأفراد العينة وتوضيح ماذا كانت هذه تحديات فعلية تواجه المنظمات غير الربحية بصفة عامة أو منظماتهم بصفة خاصة، وذلك بحسب مقياس ليكرت الخماسي في توضيح شدة الموافقة من عدمها، حيثُ اتفقت أغلب أفراد عينة الدراسة على أن التحديات الآتية:

- عدم تبني المنظمة ثقافة التعاون والانفتاح في مشاركة ونقل المعرفة ما بين الموظفين داخلها وبينهم وبين أصحاب المصلحة الخارجيين.
- ضعف التبني الاستراتيجي لثقافة إدارة المعرفة في المنظمة غير الربحية، وربطها بالمشاريع الاجتماعية لديها.
- عدم تحفيز المنظمة غير الربحية الموظفين ومكافئتهم على مساهمتهم في توظيف إدارة المعرفة في توليد ابتكارات اجتماعية.
- عدم تشجيع عمليات التعلم الاجتماعي والتعاوني ومشاركة المعرفة في تحديد وإنتاج حلول للتحديات الاجتماعية.

- جهل المنظمة غير الربحية لكيفية تحويل واستثمار المعرفة الداخلية والخارجية إلى حلول اجتماعية مبتكرة.
 - الافتقار للبنية التحتية التقنية والتي تدعم مشاركة ونقل وتبادل المعرفة عبر أدوات تقنية تضمن الوصول إلى الأصول المعرفية لديها لجميع موظفيها.
 - الإدراك بأهمية إدارة المعرفة إلا أنها لا تعرف كيفية تطبيقها في تحقيق الابتكار الاجتماعي.
 - افتقار المنظمة غير الربحية لآليات أو سياسات داعمة لاستثمار ورفع رصيد أصولها المعرفية.
 - تصميم وابتكار الحلول الاجتماعية يتم بشكل فردي دون اشراك لأصحاب المصلحة كالموظفين والمجتمع والجهات الفاعلة.
 - الإهمال لإدارة المعرفة أثناء انشاء مشاريعها الاجتماعية.
 - عدم الاهتمام بتمكين مشاركة المعرفة في بناء قدرات الابتكار الاجتماعي.
 - عدم تكامل جهود إدارة المعرفة في المنظمة غير الربحية مع جهود إدارتها الأخرى كإدارة المشاريع أو البرامج وغيرها.
 - إهمال إشراك معارف المتطوعين، والشباب، والفئات المستهدفة ضمن توليد الحلول الاجتماعية.
 - لا تعترف بأهمية المعرفة كمورد مهم للابتكار الاجتماعي.
 - عدم تمكين مشاركة المعرفة ونقلها لتحقيق الابتكارات الاجتماعية عبر عقد اجتماعات دورية أو الدروس المستفادة بعد كل مشروع.
- وتُضيف المدير التنفيذي للمنظمة (NPO3) "بأن المنظمات غير الربحية تدرك تمامًا أهمية إدارة المعرفة في بيئاتها التنظيمية إلا أنها تجهل الطريقة الصحيحة لتنفيذها، وقد لا تمتلك البنية التحتية التقنية، وأن قلة الاهتمام بتدوين وتوثيق المعرفة في الاجتماعات، والمناقشات يُعتبر من أكبر التحديات التي تواجههم فهم يتشاركون الأفكار شفهيًا دون توثيقها مما يؤدي إلى فقدانها".
- في حين يُضيف المدير التنفيذي للمنظمة (NPO1) "بأن معارف الفئات المستهدفة والمستفيدة مهمة في توليد الحلول الاجتماعية، وأن إهمالها يتعبّر تحدي"
- في حين تفاوتت آراء العينة فيما إذا كان وجود نظام رسمي للحوافز لتمكين الموظفين من المساهمة في توظيف إدارة المعرفة في الابتكار الاجتماعي، والافتقار إلى منهجيات أو ممارسات لتحويل المعرفة الخارجية إلى داخلية لتحقيق الابتكار الاجتماعي، ووجود سياسة ملزمة بنقل وتبادل المعرفة عبر شراكاتها المجتمعية، يمثل تحديًا جوهريًا.
- 1، 3 تصور للخطّة المقترحة لتوظيف إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي في المنظمات غير الربحية
- يتلاءم مستوى تصور الخطّة المقترحة مع الخطط على المستوى التشغيلي، والذي ينبثق بشكل مباشر من توجهات المنظمات غير الربحية الاستراتيجية في تحقيق الريادة والتميز في تقديم الخدمات أو الحلول الاجتماعية في مجال عملها أو اختصاصها.
- وبالاطلاع على نماذج خطط العمل، تتضح ملامح نموذج التصور المقترح الهادف بشكل رئيسي إلى توظيف إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي في المنظمات غير الربحية، والمكونة من مجموعة من العناصر وهي: (الأهداف الفرعية، والأنشطة أو المهام، والميزانية، والمخاطر وآليات التعامل معها، والمدة الزمنية، والمسؤوليات، ومؤشرات القياس KPI's). وعلى هذا، تم صياغة الأهداف الفرعية للخطّة وعددها (6) على النحو الآتي:

الجدول 3 : الأهداف الفرعية لخطة توظيف إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي

توظيف إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي في المنظمات غير الربحية		الهدف الرئيسي
المخرجات	الإجراءات	الهدف الفرعي
1- أهداف إدارة المعرفة التي تساهم في الابتكار الاجتماعي وتتوافق مع أهداف المنظمة. 2- ميزانية مخصصة لإدارة المعرفة. 3- راع من الإدارة العليا لإدارة المعرفة. 4- قسم أو إدارة لإدارة المعرفة للتنسيق والمتابعة 5- تبني ثقافة إدارة المعرفة من قبل المنظمة والتوعية بها.	إعداد دراسة جدوى لمساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي في مجال المنظمة غير الربحية، تتضمن تحديد الاحتياج الفعلي لها والخروج بأهداف واضحة وقابلة للقياس، حيث يتم في ضوءها تحديد اتجاه المنظمة في تفعيل إدارة المعرفة بما يتناسب مع حاجتها.	إرساء إطار عمل (Framework) لإدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي.
1- الاحتياجات المعرفية لتحقيق الابتكار الاجتماعي. 2- مصادر المعرفة الداخلية في المنظمة غير الربحية. 3- الشراكات المجتمعية الداعمة للابتكارات الاجتماعية. 4- التقنيات الداعمة لإدارة المعرفة. 5- مديرو وموظفو المعرفة وأبطال المعرفة.	حصر الموارد المطلوبة (البشرية- المعرفية - التقنية - المادية)، وذلك بتحديد أُولاً أو توفيرها ثم موائمتها مع ما يتطلبه تفعيل إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي.	حشد الموارد لتوظيف إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي.
1- سياسة عامة وأدلة لإدارة المعرفة. 2- نظام حوافز لتقدير جهود المشاركين في تفعيل إدارة المعرفة. 3- مهام عمل 4- خطة تدريب 5- خطة تواصل داخلي لإدارة المعرفة.	بناء سياسة خاصة بإدارة المعرفة ومساهمتها في الابتكار الاجتماعي، على أن تتضمن السياسة مهام مضافة إلى الوصف الوظيفي الخاص بكل فرد في المنظمة بما يتناسب مع إدارة المعرفة، على أن تكون مسؤولية المتابعة والتقييم منوطة بمهام المدير التنفيذي، وتوضح السياسة كيفية تقدير جهود المشاركين في إدارة المعرفة، والتدريب والتعلم المطلوب.	بناء نظام عمل (Operating System) لتوظيف إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي.
1- دليل عملي لممارسات إدارة المعرفة. 2- نماذج إدارية متخصصة. 3- تقييمات أداء أو مؤشرات قياس الأداء.	إعداد دليل عملي يوضح العلاقة ما بين إدارة المعرفة في كل خطوة من خطوات الابتكار الاجتماعي، وذلك لأجل الموائمة ما بين كل عملية من عمليات إدارة المعرفة مع مراحل الابتكار الاجتماعي، حيث يوضح الدليل ممارسات ومنهجيات إدارة المعرفة المثلى، والنماذج الإدارية والخطوات العملية، وقياس الأداء لإدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي.	دمج عمليات إدارة المعرفة مع خطوات الابتكار الاجتماعي.
1- إنشاء نظام معياري لتنظيم وتصنيف للأصول المعرفية. 2- إنشاء خريطة معرفة محدثة.	تحديد الأصول المعرفية الخاصة بالمنظمة في مجال الابتكار الاجتماعي الصريحة والضمنية، واستخدام الأدوات والنظم التقنية في توثيق المعرفة الأساسية، والاحتفاظ بها، ورسم خرائط تدفق المعرفة في المنظمة بما يخدم الابتكار الاجتماعي.	تنظيم الأصول المعرفية الخاصة بالمنظمة غير الربحية
1- تقارير الأداء 2- محاضر اجتماعات 3- نسب الرضا 4- عدد الابتكارات الاجتماعية المتولدة من إدارة المعرفة.	القياس بشكل دوري بعد غلق كل دورة معرفية، أو ربعي أو سنوي وذلك عبر قياس قائمة من المؤشرات وتقديم التقارير الخاصة.	تقييم أثر إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الاجتماعي

المصدر: الفريق البحثي

IV. خاتمة:

بعد الاستعراض السابق، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- أظهرت الدراسة عبر تحليل محتوى الأدبيات والدراسات ف مجال الموضوع (إدارة المعرفة والابتكار الاجتماعي) بأن الأدوار المنوطة بتحقيق الابتكار الاجتماعي تتمثل في عملياتها وممارساتها، حيثُ أتت عملية نقل المعرفة كدور أساسي لتحقيق الابتكار الاجتماعي في بيئة المنظمات غير الربحية، والذي يضمن استمرارية الاحتفاظ بالمعرفة في ظل التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية في مجال عملها.
 - 2- أما فيما يختص بتحدياتها فقط اظهر تحليل محتوى الدراسات السابقة أن التعاون من التحديات الأكثر ذكرًا في الدراسات، وذلك يعود إلى أن ثقافة التعاون والمشاركة هي ما تمكن من نقل المعرفة أو مشاركتها أو اتاحتها في تحقيق الابتكار الاجتماعي.
 - 3- وفي دراسات الحالات المتعددة تم التوصل إلى أن المنظمات قيد الدراسة بعد تطبيق المقابلة المقننة، تقع في المستوى الثاني من مستويات معيار (APQC)، وأنها توظف إدارة المعرفة بشكل غير رسمي، ولديها ممارسات قائمة في إدارة المعرفة إلا أنها تغلب عليها الطابع العشوائي أو غير الرسمي.
 - 4- وبناءً على آراء العينة ترى بأن المنظمات غير الربحية تدرك تمامًا أهمية إدارة المعرفة، إلا أنها تجهل الطريقة الصحيحة لتنفيذها وهذا يعتبر تحديًا، وأن قلت الاهتمام بتوثيق وتدوين المعرفة يتعبر عقبة تؤدي إلى فقدانها، وأن معارف الفئات المستهدفة والمستفيدة مهمة في توليد الحلول الاجتماعية وإهمالها يعتبر تحديًا كبيرًا.
- وأخيرًا أتت الدراسة الحالية كمحاولة لتوظيف إدارة المعرفة وربطها بتحقيق الابتكار الاجتماعي، حيثُ توصي المنظمات غير الربحية بالاهتمام بإدارة المعرفة بشكل عام، وبشكل خاص في تحقيق الابتكار الاجتماعي، واضفاء الرسمية على الممارسات الخاصة بها في مجال إدارة المعرفة، كما توصي بتبني تصور الخطة المقترح وموائمته مع الخطط والإجراءات الخاصة بها.

المراجع العربية:

1. العتيبي، شروق زايد نافل والسريحي، منى داخل. (2024). سيناريوهات توظيف حوسبة الحافة ضمن تقنيات إدارة المعرفة بالمنظمات: دراسة نظرية. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)*, (1), 60-33.
2. مرسي، سعيد محمود، والديب، وصال إبراهيم الدسوقي. (2022). إدارة المعرفة: مدخل لتطوير الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية. *دراسات تربوية ونفسية*, (116), 401 - 440.
3. الهزاني، نورة ناصر عبد الله. (2020). الاتجاهات الحديثة في توظيف تقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي السعودية. *المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات*, مج 7، ع 4، 263 - 287.
4. العساف، صالح محمد. (2006). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: مكتبة العبيكان، ط 4.

المراجع الإنجليزية:

1. Bataglin, J. C., & Kruglianskas, I. (2022). Social innovation: Field analysis and gaps for future research. *Sustainability*, 14(3), 1153.
2. Carlucci, D., Marr, B., & Schiuma, G. (2004). The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance. *International Journal of Technology Management*, 27(6-7), 575-590.
3. Choto, P., Iwu, C. G., & Tengeh, R. K. (2020). Non-profit organizations and socio-economic development in South Africa: A literature analysis. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(2), 689-600.
4. Gupta, B., Iyer, L. S., & Aronson, J. E. (2000). Knowledge management: practices and challenges. *Industrial management & data systems*, 100(1), 17-21.
5. Karacsony, P., Vinichenko, M. V., Demchenko, T. S., Szabo, S., & Demchenko, M. V. (2020). EXAMINING THE CHARACTERISTICS OF THE LEADERS IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS. *Economic Studies*, 29(4), 128-146.
6. Krisztina, V., & Géza, T. (2024). Social innovation initiatives of NGOs in a Hungarian disadvantaged area. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 21(01), 115-126.
7. Magd, H., & McCoy, M. (2014). *Knowledge Management: Perspectives and Practices from the Middle East*. Learning Models for Innovation in Organizations: Examining Roles of Knowledge Transfer and Human Resources Management, 127-156.
8. Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (2015). Introduction: Dimensions of social innovation. *New frontiers in social innovation research*, 1-26.
9. Parsehyan, B. G. (2017). Leadership in non-profit organisations. *Contemporary leadership challenges*, 167-179.
10. Pevicn, P. (2011). Cross-National Variations in the Importance of the Non-Profit Sector. *Fakultet za upravo Sveučilišta u Ljubljani, Slovenija*, 11(1), 147-172.
11. Portales, L. (2019). *Social innovation and social entrepreneurship*. Fundamentals, Concepts, and Tools. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.