

إدارة المعرفة كمورد فعال في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسات الاقتصادية

-تجارب بعض المؤسسات العالمية الرائدة-

Knowledge management as an effective resource in developing the creative capacities of economic institutions

- Experiences of some of the world's leading institutions -

عقون عبد الله¹، شعبان شامي رشيدة²¹ طالب دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، الايميل، aggoun.abdellah@univ-alger3.dz² أستاذ تعليم عالي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، الايميل، rachidachami30@gmail.com

تاريخ النشر: 2020-01-01

تاريخ القبول: 2019-10-02

تاريخ الاستلام: 2019-09-12

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات الرائدة، فقد أنتجت الثورة المعرفية آثارا هائلة في فكر ومنطق إدارة المعرفة. من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية على تجارب بعض المؤسسات الرائدة في مجال تطبيق إدارة المعرفة، اتضح أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية يسمح بتحسين نشر المعرفة والمعلومات مما يساهم في تطوير وإدارة الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم أثناء أداء أعمالهم، عن طريق الإبداع والابتكار والاستفادة من معارفهم الضمنية والصريحة لتنمية قدرات المؤسسة الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، القدرات الإبداعية.

تصنيف JEL: D83, O33

Abstract:

The aim of this study is to find out the extent to which knowledge management contributes to the development of creative capabilities in leading institutions. The cognitive revolution produced tremendous effects in the thinking and logic of knowledge management.

Through this exploratory study on the experiences of some leading institution in the application of knowledge management, It turns out that the application of knowledge management processes at the dissemination of knowledge and formation, which contributes to the development and management of employees to give their best during their business through creativity, innovation and benefit from their implicit and explicit knowledge to develop the capabilities of the creative institution. implicit and explicit knowledge to develop the capabilities of the creative institution.

Key words: knowledge, knowledge mangment, creative capabilities Jel Classification Codes: D83, O33

1. مقدمة:

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة ، والتي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين ، وانما تتأثر جميع المؤسسات العامة منها والخاصة إضافتا إلى ذلك مختلف قطاعات المجتمع ، بما يجري حولها، والسبب في ذلك أن المؤسسات تتعرض إلى الضغوطات المتنامية من أجل زيادة تحسين نوعية المنتج أو الخدمة التي تقدمها لزيائنها والعمل على خفض التكاليف، والمنافسة بجودة الخدمات والمنتجات ذات التقنية العالية، إلى جانب ذلك حروب الأسعار في غالبية الأسواق العالمية والتحولت المفاجئة في الأسواق والسياسات و الاختلالات الاقتصادية الناجمة عن الكساد العالمي .

ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء فان تطبيق إدارة المعرفة يعد أحد السبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء إليها حتى تتماشى مع التحولات والتغيرات الاقتصادية ، ومن أجل ضمان نجاح تطبيقها داخل المؤسسة لابد من الارتكاز على أربع أركان أساسية تقوم عليها إدارة المعرفة والمتمثلة في المورد البشري الذي يلعب دورا أساسيا في عملية التنفيذ لبرامج إدارة المعرفة وهذا ما يتطلب أن يكون هناك إعدادا وتأهيلا كافيا له ليتمكن من استيعاب متطلبات التحول إلى برامج إدارة المعرفة والمورد التكنولوجي الذي يعد البنية التحتية اللازمة لإنجاح مشروع إدارة المعرفة في المؤسسة والعمليات المعرفية التي يقوم بها الأفراد من خلال العنصر التكنولوجي حيث يتطلب الأمر تنظيم وتوضيح وترتيب هذه العمليات وتحديد المسؤوليات والواجبات لكل فرد في المؤسسة ، بينما العنصر الرابع والمتمثل في تطبيق هذه المعرفة في الأنشطة الإدارية المختلفة وهذا عامل مهم إذ أن تجميع وحصر المعرفة وإنتاجها لا يكفي لنجاح المشروع إذا لم يتوجب بالتطبيق العملي لهذه المعرفة وإدماجها في الأنشطة الإدارية المختلفة، ومن ما سبق ذكره يمكن صياغة الإشكال الرئيسي التالي:

فيما يكمن الدور الفعال لإدارة المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية داخل المؤسسات الاقتصادية؟

-الأسئلة الفرعية: ويندرج ضمن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالي:

-ما المقصود بإدارة المعرفة؟ وما أهميتها في ضوء المنافسة ؟

-ما هي البرامج والعمليات التي تركز عليها إدارة المعرفة؟

-ما هي سبل نجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية ؟

-الفرضيات: واستنادا إلى ما سبق يمكن صياغة الفرضيات التالية:

-المعرفة معلومة منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة .

- إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من العمليات التي تحكم وتوجه إبداع المعرفة ونشرها والإفادة منها واستعمالها .

- تعد إدارة المعرفة أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية وخلق معرفة جيدة.

-أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

-إظهار أهمية المعرفة في كافة نواحي الحياة؛

-التعرف على الخصائص تتسم بها المعرفة؛

- بلورة مجموعة من الإجراءات اللازمة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات .

-المنهج المتبع: من أجل التعمق في إشكالية الدراسة والإلمام بمختلف جوانبها وتحليل أبعادها تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتعرف على ماهية إدارة المعرفة والاعتماد على أسلوب التحليلي لمعرفة أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسات الاقتصادية والوقوف على واقع تجارب بعض المؤسسات الرائدة في مجال إدارة المعرفة.

ولغرض الإحاطة والإلمام بمختلف جوانب الموضوع والمتمثل في إدارة المعرفة كمورد فعال في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسات الاقتصادية تم تجزئة الدراسة إلى :

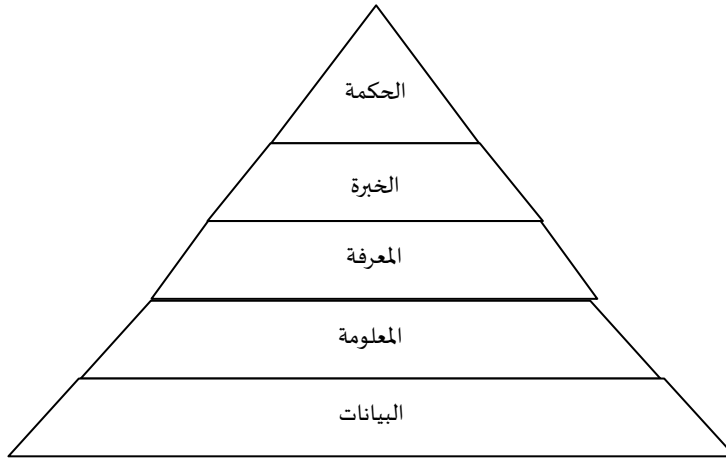
المحور الأول: مدخل نظري حول إدارة المعرفة .

المحور الثاني: تجارب بعض المؤسسات الرائدة في مجال إدارة المعرفة.

2. مدخل نظري حول إدارة المعرفة

1.2. ماهية المعرفة: يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، ولتوضيح هذا المفهوم ننطلق من مفهوم "Pears" حيث تناول مفهوم المعرفة وفقا لثلاثة أسس، أولا على أساس المصطلح فهي مشتقة من الفعل (Know to) وثانيا على أساس الطريقة ومعناها ما هي معرفة الفرد، أي معرفة الشخص كيف يؤدي شيئا ما وثالثا على أساس المستوى: وهو يقسم إلى مستويين فرعيين، الأول معرفة الأشياء "Knowledge of Things" وهي المعرفة المكتسبة والثاني معرفة الحقائق "Knowledge of Facts" والمعرفة تعني الإدراك والفهم والتعلم، وهي ذات علاقة مباشرة بكل م البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة (خضيرة، 2001، صفحة 8)، إلى المعرفة، حيث تبني المعرفة من البيانات الخاصة التي تشكل قاعدة الهرم وصولا إلى الحكمة التي هي رأس الهرم (الخلوف الملكاوي، 2007، صفحة 24)، ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل الذي وضعه كل من beckman & lienbuis

الشكل 1: هرمية المعرفة



المصدر: (خضيرة، 2001، صفحة 08)

-البيانات: تمثل المادة الخام التي يتم التوصل إليها وجمعها استنادا إلى ما يحصل من أحداث ووقائع والتي يتم تمثيلها بأرقام أو أشكال أو رموز، يمكن الاستفادة منها.

-المعلومات: ويتم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات ومعالجتها يدويا أو حاسوبيا أو بهما معا، وتحويلها إلى ما يظهر معناها، بحيث تكون لها قيمة فعلية قابلة للاستخدام ف اتخاذ القرارات (خضيرة، 2001، صفحة 8).

-المعرفة: هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية، والقدرة على التحكم، حيث يتلقى الفرد المعلومات، ويستنبطها ليستخلص معرفة ضمنية كامنة، واستقراءها لتوليد معرفة صغيرة جديدة، لذا فعملية توليد المعرفة حصيلة العلاقات التبادلية بين الاستنباط والاستقراء فالاستنباط يعني استنتاج فكرة صغيرة من فكرة عامة، وتعميم هذه الفكرة بالاستقراء لتصبح فكرة عامة...الخ.

-الحكمة تمثل ذروة الهرم المعرفي، بمواجهة اعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة وتجاوز المتاح من المعرفة، وزعزعة الراسخ من اجل فتح آفاق معرفية جديدة تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد (الخلوف المكاوي، 2007، صفحة 24). إضافة إلى هذا التعريف هناك مجموعة التعاريف أوردها الكتاب والمهتمون بالمعرفة، نذكر منها : فيعرف "فرانسيس بيكون" المعرفة باختصار الشديد "المعرفة هي القوة " وهذا صحيح ليس فقط

بالنسبة للأفراد وإنما للمؤسسات أيضا، فهي تسعى إلى الحصول على القوة من خلال تجميع المعرفة بأشكالها ونشرها وتوزيعها من رأس المال البشري فيها، وهي بذلك تحقق قوة حقيقية للمؤسسة (عبود نجم، 2005، صفحة 58). وقد ورد تعريفها في قاموس وبستر "على أنها فهم وإدراك واضح وأكد للأشياء والحقائق والسلوك، وإنها تجسد حقيقة المعلومات، والمبادئ المكتسبة في العقل البشري". وقد عرف تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003 المعرفة على أنها "أداة لتوسيع خيارات البشر وقدراتهم وهي المدخل الرئيسي لتحقيق التنمية الشاملة" (تقرير التنمية الإنسانية، 2013).

ويرى تقرير المعرفة العربي 2010-2011 أن المعرفة كلا متكاملا لا يقتصر على العلم والتقانة فقط، بل يمثل محصلة تفاعلة لكل إبداعات الإنسان في مجال العلوم والتقانة، والعلوم الإنسانية والأدب والفنون والخبرة الإنسانية الواسعة" (تقرير العربية للمعرفة، 2010-2011).

كما تعرف المعرفة على أنها "عبارة عن مجموعة من الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم المتطورة، والتوقعات والمنهجيات ومعرفة- كيف؟ (ربحى عليان، 2008، صفحة 2008)

وتعرف المعرفة كذلك على أنها مزيج من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلطات البديهية القائمة على أساس معين والتي تجتمع سويا كي توفر البيئة المواتية والإطار المناسب الذي من شأنه يساعد علي التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات وهي متضمنة في المؤسسة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات وبعبارة صريحة أكثر معرفة - كيف؟ (العلي، 2006، صفحة 25)

وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي تناولت المعرفة فإنها قد ركزت جميعها على الجوانب العقلانية لها وهذا ما دعا "كوبن" وآخرون إلى انتقاد تلك التعريفات، وأكدوا أنه ينبغي مراعاة الجوانب غير العقلانية للمعرفة حيث تمثل الرتبة العليا لها، والمتمثلة فيما يلي: حدود المعرفة، نوع المعرفة، الحاجة للمعرفة، الخبرة.

والمعرفة حالة ذهنية تتعلق بميدان خاص من المعلومات، حيث أن المعرفة أمر يقود إلى الفعل ويمكن تعريفها رياضيا كما يلي:

$$K = (I + T)^S$$

$$knowledge = (Information + technology)^{share}$$

حيث: المعرفة=K، التكنولوجيا=T، التقاسم=S، المعلومات=I.

وعليه فالمعرفة هي المعلومات المتفاعلة مع التكنولوجيا يزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عند تقاسمها (الصحاوي، 2007، صفحة 18)

وعند الحديث عن المعرفة فإنه يشعب ويتناول مجالات متعددة، وما يهم المؤسسات الحديثة هو المعرفة بالعمل والأعمال أو ما يسمى بالمعرفة التنظيمية وهذه المعرفة وفقا لـ Lucier & morsilier

(أبوفارة، 2004، صفحة 6) "تعبّر عن قدرة الأفراد والمؤسسات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادةً يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوي القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يكونون مسئولين عن تحقيق بقاء المؤسسة في بيئة العمل التنافسية، ويعمل هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المؤسسة.

2.2 مفهوم إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبياً، إذ لم يعترف بها في الجوانب العملية إلا في بداية سنوات القرن الواحد والعشرين، عندما ظهر الحاجة إلى زيادة القيمة في المؤسسات الاقتصادية من جراء تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم وهذا ما يتطلب إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الإستراتيجية من أجل التأقلم مع التغيرات البيئية اللحظية والسريعة، وإن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهم العوامل التي حقّزت على نشوء إدارة المعرفة، فلم يعد التحدي مقتصرًا على إيجاد معلومات للمؤسسة ولأهدافها بل في كيفية البحث من خلال المعلومات المتوفرة وإيجاد المعلومات الأكثر فائدة.

فقد تناول الباحثون من روايات مختلفة تبعا لخلفياتهم الفكرية، فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني، والبعض الآخر ركز على إعطاء مفهوم المعرفة من زاوية كونها تطوير للمعلومات وإدارة الوثائق (بوعشة ليليا، 15-17 ديسمبر، 2012، صفحة 9).

وفي هذا الصدد فمن الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، فلو وضعنا عشرة خبراء ومختصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريف على الأقل. حيث عرفها (wick) بأنها تبرز في المؤسسة القادرة على توليد المعرفة فهي "مصدر أساسي للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية وسوق رئيسي لأعمال المؤسسة، ونشاط مهم يتخلل من كل جانب فيها ومستخدموها ذوو مؤهلات عالية وثقافة راقية فهم صناع المعرفة.

وتعرف المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة التكناس في أوستن إدارة المعرفة على أساس أنها: العمليات النظامية لإيجاد المعلومات واستحصالتها وتنظيمها وتنقيتها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المؤسسة في مجال عمله" (عبود نجم، 2005، صفحة 78).

كما يعرف كل من (horder & feurnley 1997) إدارة المعرفة بأنها "استخدام المعرفة والخبرات والكفاءات المجمعة والمتاحة داخليا وخارجيا امام المؤسسة كلما تطلب الأمر ذلك (عبود نجم، 2005، صفحة 73)".

ويعرف allee إدارة المعرفة بأنها: "إدارة نظامية وواضحة والهادفة للأنشطة والسياسات والبرامج التي تتعلق بالمعرفة داخل المؤسسة" (عواد الزبادات، 2007).

ويرى chou 2005 أن إدارة المعرفة هي "عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية الابتكارين من أجل إكساب المؤسسة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء.

وعرفها بريس 2005 على أنها "معالجة منهجية للمعلومات المطلوبة لأي مؤسسة لكي تحرز النجاح، الأمر الذي يشمل طريقة خلق المعلومات والوصول إليها والمشاركة فيها (الخطيب، صفحة 7).

والبعض الآخر عرفها بأنها: التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها وتحليلها وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات اعلي ن الانجاز، سواء لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو إنجازات المنافسين (علي، 2004، صفحة 48).

إن هذا الاختلاف الحاصل في التعاريف كونها منهجية معرفية لتسيير تدل دلالة قاطعة على أنها تتميز بالشمولية، لذا فإن إدارة المعرفة تهتم بتشجيع التبادل المعلومات بل ويتعدد عدما تقو إدارة المعرفة بتوليد المعرفة وتوظيفها وتبادلها في مختلف الأنشطة والعمليات، فهي الأصل وجوهرة القلب النابض للمؤسسة وتظهر النتائج بشكل ملموس (بوركودة، 2011-2012).

ومما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها: عملية ديناميكية مستمرة، تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها، استخدامها وحفظها واسترجاعها مما ينتج تحقيق ميزة تنافسية وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

3.2 أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة أهمية بليغة في تامين مواردها البشرية وتنمية قدراتهم الابداعية في المؤسسة

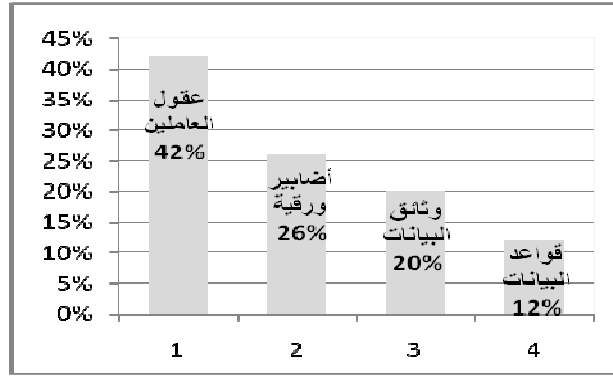
1.3.2 أهمية إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة نسبيا ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال، وتكمن أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المؤسسات وضمان بقائها (الزمطة، 2011، صفحة 39)، ومؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتحسين الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة الذي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وعليه يمكن حصر أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية :

-زيادة حدة المنافسة في الأسواق وازدياد الابتكارات واكتشافات جديدة تؤدي إلى تقليص عدد العاملين في المؤسسات ذات المعرفة المتميزة (الظاهر، 2009، صفحة 90) ؛

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة (الكبيسي، 2005، 42)؛
 - تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لخفض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة، وتعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
 - تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات عبر المعرفة والفجوات في توقعاتهم؛
 - تُدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية، وتحفز المؤسسات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات الذاتية؛
 - زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسن المستمر وابتكار منتجات وخدمات جديدة (عواد الزبادات، 2007، صفحة 60)؛
 - تُعزز قدرة المؤسسات للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتخفض من كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على معرفة جديدة (الظاهر، 2009، صفحة 90).
- وما يعزز أهمية إدارة المعرفة ما توصلت إليه دراسة (A.J.Dubren 2001) من أن أغلب معارف المؤسسة موجودة في عقول العاملين أو في وثائق يصعب الحصول عليها مباشرة من قبل الآخرين تقدر نسبتها بحوالي 42%، بينما تتوزع المعرفة المتبقية على المعرفة المخزنة في ملفات ورقية 26% وفي وثائق الكترونية 20% وفي قواعد بيانات 12%، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل 2: توزيع تواجد المعرفة داخل المؤسسة.



المصدر: (عطية المطرفي، 2013، صفحة 51)

2.3.2: أهداف إدارة المعرفة:

تختلف أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل فيها وهناك مجموعة من الأهداف التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المؤسسات على النحو التالي:

- تساهم إدارة المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات والأجهزة الإدارية التابعة لها والتي تتسبب في نزاع كفاءتها أو تعرقل تقديم الخدمات للجمهور (الصاوي، 2007، صفحة 23)؛

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو الغير ضرورية (عواد الزبادات، 2007، صفحة 60)

- تُحدّد المعارف والكفاءات للمؤسسة التي توجد خارج جدرانها وتحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛

- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري ؛

- تهدف إلى الإبداع والوعي والتكيف لاضطرابات والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم، كما تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان والمساهمة في نشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة؛

- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادرا على كيفية استغلال مواد المؤسسة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب ومستخدم الحكمة والذكاء في التطبيق بدون عناء وجهد كبير (سلوى، 2008، صفحة 38)؛

- تطوير المؤشرات يصبح من خلالها بالإمكان متابعة تنمية الأصول المعرفية وتزايد القيمة المضافة، وإيجاد طرق وممارسات تساعد في تطوير وترجمة الأفكار إلى تجديدات (الشيبي، 2009، صفحة 92)؛

- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج (الزمطة، 2011، صفحة 39)

- تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المؤسسة لتبادل المعرفة ومشاركتها (الزمطة، 2011، صفحة 31)؛

- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمؤسسة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة (عواد الزبادات، 2007، صفحة 60).

ويشير كل من "Sengh and Holsapple" إلى الأهداف التالية لإدارة المعرفة (الخلوف الملكاوي، 2007، صفحة 81):

- توليد المعرفة اللازمة وتحويلها لتحقيق عمليات التعلم؛
- توزيع المعرفة على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛
- العمل على تحديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء نظام معرفي، وتولي عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
- حفظ المعرفة وتخزينها بالأماكن المخصصة لها؛
- تساهم بتغيير السلوك اتجاه الأفضل؛
- تعتبر المعرفة دليل العمل الجيد وتسهل عملية تقاسم المعرفة؛
- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة، وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

4.2. وظائف وأبعاد إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة عدة وظائف وأبعاد أساسية تركز عليها، سيتم إدراجها فيما يلي:

1.4.2. وظائف إدارة المعرفة

تلعب المعرفة دورا مهما في نجاح المؤسسات الحديثة، ويمكن القول أن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تساهم بالمعرفة وجميع عملياتها ابتداء من التشخيص إلى التطبيق، وبالتالي عليها توفير كافة السبل التي تؤدي إلى المعرفة، وعليه فهي

تشتمل وظائف لوجستية من الشقين الأول فكري والثاني مادي تقني (ربيعي عليان، 2008، صفحة 160).

-الجانب الفكري: يعني أن وظيفة إدارة المعرفة تركز على جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها أو خارج البلد التي تتواجد فيه المؤسسة، وبعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم إعدادهم وتجهيزهم للعمل المعرفي وهم ما يطلق عليهم "فريق المعرفة"، وعلى إدارة المعرفة بالتعاون مع إدارة المؤسسة أن توفر لهؤلاء سبل النجاح كافة وتبني لهم الظروف المناسبة، كما تعمل إدارة المعرفة على تنمية الجوانب القانونية والأخلاقية اتجاه المعرفة وأساليب توليدها والحصول عليها، أي متابعة جميع عمليات المعرفة يجعلها تتفق مع النصوص القانونية والمبادئ الأخلاقية العامة .

كما يمكن لإدارة المعرفة أن تنشئ ثقافة تنظيمية تشجع على تقاسم المعرفة بين الأفراد، أي تحت الأفراد على تعليم معرفتهم للآخرين والقبول باستخدام معارفهم .

-الجانب المادي التقني: فيتعلق بإعداد البنية التحتية اللازمة، وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تساهم بالإنفاذ إلى مصادر المعرفة ويسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها، كما تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة نتائج لإدخال التعديلات اللازمة وتجديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة كاملة متكاملة .

ويمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة فيما يلي (ربيعي عليان، 2008، صفحة 161):

- الاهتمام بالعنصر البشري من جلبهم واستقطابهم ورعايتهم؛
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها ؛
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها ؛
- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة ؛

-الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
وصنف " Corted and Woods 2003 " وظائف إدارة المعرفة إلى أربع محاور (عواد الزبادات، 2007، صفحة 60) :

-محور البنى التحتية والتوظيف: ويتعلق بدعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمؤسسية، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفعالية وتوفير الطاقم الخبيرة المتخصصة وتوفير التسهيلات التكنولوجية؛

-محور وظائف العملياتية: ويتعلق بالحصول على المعرفة اللازمة للعمليات، وضبط هذه المعرفة والتحكم بها وتنظيمها وتوزيعها ومعالجتها؛

-محور التحكم والرقابة: ويتعلق بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة، ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيرها في الأداء وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المؤسسة وأهدافها؛

-محور فهم وإدراك قيمة الاستثمار في إدارة المعرفة والأنشطة التي تتبع هذا المحور تعمل على إبراز مستوى الرفع المعرفي الذي يتحقق من تبني وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

3. تجارب بعض المؤسسات الرائدة في مجال ادارة المعرفة

من خلال هذا العنصر سيتم ادراج بعض تجارب المؤسسات العالمية الرائدة في إدارة المعرفة

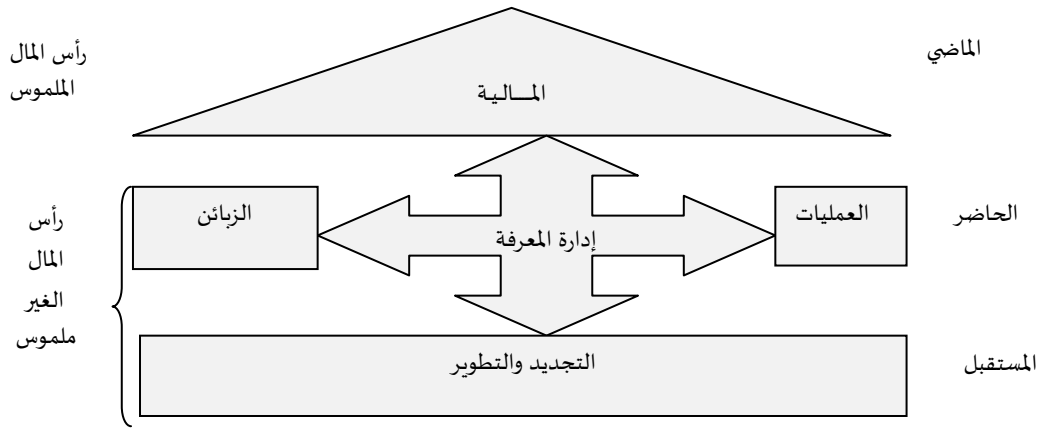
1.3 عرض حالة شركة سكاندا للتأمينات:

شركة سكانديا هي مجموعة سويدية متخصصة في التأمينات كانت السبابة في اعتماد نموذج

تحليل ومتابعة أصولها الغير ملموسة والمتمثلة في المعرفة سنة 1994.

تبعا لاستراتيجياتها واستنادا الى المؤشرات التي تعتمد عليها شركة سكانديا للتأمينات اتضح انه ومن منظورها هناك مجموعة من عوامل النجاح التي لا بد من مراعاتها وتعظيمها ، حيث تمثلت هذه العوامل في اربعة مجالات متجانسة والتي لا بد أن تحضى بتركيز واهتمام كل مؤسسة اقتصادية، والمتمثلة في (بن حمودة، 207، صفحة 2015): المالية، الزبائن، العمليات، التجديد وتنميته وتطويره. بالاضافة الى المجالات السابقة مجال عرضي وتفاعلي والمتمثل في المورد البشري من خلال معرفه ومهاراته وقدراته الفكرية، والشكل الموالي يوضح مختلف المجالات الخمس :

الشكل 3: مكانة وأهمية إدارة المعرفة في شركة سكاندا



المصدر: (بن حمودة، 2015، صفحة 213)

منزل تمثل سقفه في رأس المال الملموس بما فيه المالية بينما ركائزه تمثلت في رأس المال الغير الملموس بما في ذلك الزبائن وإدارة المعرفة التي تقوم على مورد استراتيجي ومحرك لبقية المجالات الا هو المورد البشري التي يعتبر الركيزة الأساسية للمعرفة داخل المؤسسة حيث يمثل لب المنزل وقلبه النابض حيث يقود هذا الى التجديد والتطوير والإبداع داخل المؤسسة.

2.3 عرض حال مجمع ساب المتخصص في صناعة التجهيزات المنزلية الصغيرة:

يعتبر مجمع ساب واحد من رواد صناعة التجهيزات المنزلية الصغيرة في العالم، في بداية التسعينيات كان المجمع يضم مجموعة كبيرة من الماركات وهي: ساب، تيفال، كالور، كروبس، روانتا. فقام مجمع ساب بتحديد مجالات امتيازها في ثمانية محاور اساسية ألا وهي : البحث والتطوير التكنولوجي، التسويق الاستراتيجي، الانتاج والتصنيع، التسويق العملياتي، نظام المعلومات، التسيير (المالية، المحاسبة، الخزنة، الجانب القانوني) اللوجيستيك والشراء والتخزين، الموارد البشرية، ولكل مجال من المجالات سألقة الذكرقام المجمع بتحديد المعارف التي يمتلكها فنجد على سبيل المثال أن مجال البحث والتطوير التكنولوجي لوحده يتمتع بمجموعة هائلة من المعارف في كل: الوحدات المسخنة، المحركات الالكترونية، كيمياء الاطعمة، المواد البلاستيكية، كيمياء الماء، معالجة الهواء، السمعي، العناية بالبدن اللمعان، الالياف النسيجية، الالكترونيات وغيرها، وكل مجال من بقية المجالات الامتياز يتمتع بمعارف الخصوصية وعلى هذا الاساس يكون المجمع قد حدد وبدقة ما يمتلكه من معرفة في ميدان عمله.

بعد تحديد مختلف المعارف التي يمتلكها التفت المجمع ليحدد المهارات أو المعرفة الكيفية الموافقة لكل من المعارف والمقصود بالمهارات أو المعرفة الكيفية هو : تحسين الجودة، تخفيض زمن التطوير، تخفيض تكلفة الابتكار والإبداع، بالإضافة الى ذلك قام المجمع بتحديد السلوكيات (تشجيع الإبداع، تثمين البحث عن تكنولوجيا جديدة) ، وعليه فقد تم تمثيل الكفاءة من خلال ثلاثة أبعاد والمتمثلة في: المعرفة ، المعرفة الكيفية والسلوك بحيث تتعلق المعرفة بالأساسيات، بينما المعرفة الكيفية فترجم من خلال انماط تنظيمية من شأنها بحث في تطوير المعرفة ووضعها حيز التنفيذ، أما السلوكيات تبين القيم التي لابد من نشرها والتي تؤدي الى الحصول على المعرفة ، والمعرفة الكيفية. ومن الجانب التنظيمي فإن تبني المجالات الامتياز السابقة ينتج عنه ثلاث آثار من بينها:

-تقوية فرق المشاريع؛

-تعديل بعض المكونات إدارة الموارد البشرية والتي اصبح مرجعها الرئيسي هو الكفاءة؛

-إعادة دمج سياسة التكوين بما يتوافق مع مجالات الكفاءة .

بعد قيام المجمع بتحديد محفظة كفاءاته بحث هذا الأخير عن وضع نظرة قادرة على توجيه تكوين هذه المحفظة وتشكيل مورد قوي، وعليه فإن النظرة الاستراتيجية المستقاة يمكن التعبير عنها بالعبارة التالية :

"إرهاق اقل ، حال افضل" وهو ما يمكن المجمع من التوجه الى المنتجات التي تحسن بشكل محسوس الانقياد والتي تكون عملية أكثر، هذه الرؤية خلقت ضغطا لكونها تفرض تحسينا مستمرا للمنتجات من أجل بلوغ الحال الاحسن وبفضل تجسيد تلك الرؤية استطاع المجمع اضافة معارف جديدة الى جانب المعارف القديمة وتمكن أيضا من تحقيق مزايا تنافسية للمستقبل .

3.3. تجربة شركة مايكروسوفت (تسيير المعارف، 2019، صفحة 12) Microsoft:

تعتبر شركة مايكروسوفت شركة متعددة الجنسيات تعمل في مجال تقنيات الحاسوب، بلغ عائدها عام 2016 أكثر من 85 مليار دولار، ويعمل بها حوالي 114000 موظف خلال سنة 2016، حيث تعد اكبر مصنع للبرمجيات في العالم من ناحية العائدات اعتبارا من عام 2016، تطور وتصنّع وترخّص مدى واسعا من البرمجيات للأجهزة الحاسوبية .

عند تأسيس شركة مايكروسوفت ، اتخذ كل من " بيل غيتس" و بول ألين " من مدينة ألبوكيرك في ولاية نيو مكسيكو مقرا للشركة ومن ثم انتقلت الشركة الى موقعها الحالي ، وتجدر الإشارة أن " بيل غيتس " و " بول ألين " هما المؤسسين والملاك لهذه الشركة قبل أن تصبح من الشركات العام والمتداولة في أسواق الأسهم .

ومن بين المشاريع المتعلقة بإدارة المعرفة التي تم اعتمادها من قبل هذه الشركة نجد مشروع e^{km} حيث لم يكن نظام تسيير المعارف مستعمل في مايكروسوفت مدعما برؤية واضحة ومبينة وهذا أدى إلى طرح مشروع e^{km} من قبل الخدمات الاستشارية للشركة، وهي واحدة من مبادرات الشركة في هذا المجال، وتكمن أهداف هذا المشروع في مساعدة عمال الشركة وذلك برسم مسار متجانس وملائم للنمو حيث أن النظام المرجعي للشركة لم يكن مرتبط بمراجع المؤسسة المنشأة من طرف الجماعات الفردية، لهذا كان من الصعب على العمال التأكد من وجود معلومات والحصول عليها كاملة، كما أن الإبحار في المواقع كان أمرا معقدا يؤدي إلى تضيق الكثير من الوقت للحصول على وثيقة معينة، مساعدة العمال على البحث والاستفادة من المعارف الباطنة لدى العمال التقنيين مثلا والتي تساهم في نجاح عمال آخرين في أعمالهم اليومية، مساعدة المؤسسات على تقديم المعلومات والخبرة اللازمة للأفراد الذين يحتاجون إليها، نقل المعارف بين الأفراد لتصبح أكثر مردودية وفعالية.

ولقد تم تطبيق مشروع e^{km} على عدة مراحل أهمها:

- في جوان 1999 تم وضع أسس المشروع في إطار تسيير معارف المؤسسة بدعوة ممثلي 9 مقاطعات في مايكروسوفت من جميع أنحاء العالم لتحديد متطلبات ومفهوم هذا المشروع، حيث تم تشكيل مجموعة من الأفراد لهم مصلحة وهدف موحد، يستطيعون تقاسم وحل المسائل والمشاكل المشتركة لتسيير هذا المشروع.

- في جويلية 1999 قامت شركة مايكروسوفت بتجربة لمدة شهرين قصد اختيار إستراتيجية للمشروع e^{km} وتم ذلك في مركز EC3 وهو التابع لمصلحة الخدمات الاستشارية الخاصة بالشركة وقد لوحظ أن مستشاري المركز EC3 استطاعوا الحصول على التقارير والمقالات والوثائق الأخرى بعدة لغات، وأنه تم ربح الكثير من الوقت مع الحصول على مردودية أعلى في أعمالهم اليومية.

- في سبتمبر 1999 قامت شركة مايكروسوفت بالطرح الفعلي لمشروع e^{km} على فرق عملها، حيث يتم الوصول للمشروع عن طريق المجموعات المشكلة، ووصول الأعضاء إلى المجموعة عن طريق البوابة home espace التي تجمع الأشخاص من كل أنحاء العالم وتأخذ بعين الاعتبار تسيير المعارف الشخصية، حيث أن كل تغيير في المعلومات الشخصية لأحد الأعضاء سيؤدب إلى تغيير المعلومة بشكل ألي.

- في 2002 تم الإعلان عن نجاح مشروع e^{km} .

وتمثلت أهم النتائج المتحصل عليها من تطبيق هذا المشروع في:

- أكدت مسؤولية البريد الإلكتروني على أن هناك تحولات جذرية في السياسة التجارية منذ انطلاق مشروع e^{km} فلأول مرة اجتمعت فرق متباينة من شركة مايكروسوفت لتعمل مشاريع مماثلة لأنهم يعلمون بأنها موجودة الآن.

- كما اكدن على ارتفاع معتبر في وحدة وشبكية الفرق التقنية لمختلف المقاطعات والمكاتب التابعة للشركة عبر العالم ، مع تدعيم الاتصال بين القطاع التقني وفرق الانتاج التي كان من الصعب جمعها سابقا.

- كما أن تقاسم الطرق والاساليب المجربة سابقا بين عمال الشركة مع وجود المكان المناسب لذلك أي مكان تواجد المعلومات، سيؤدي الى ربح الكثير من الوقت، مما سيعود بالفائدة على العمال والشركة على حد سواء.

كم اتضح بعد تطبيق هذا المشروع اختلاف نوع من الاسئلة المطروحة من قبل العمال الجدد حيث أنها أكثر تفصيل وتقنية مما سبق وهذا راجع لتوفر المعلومة، وبالتالي أصبح من السهر تمويل الزبائن حسب احتياجاتهم.

4.3. تجربة شركة غوغل (Corinne, P 01):

تعد شركة غوغل من اكثر الشركات ابداعا، حيث يتراوح متوسط عمر موظفيها في حدود 30 سنة يحملون اكثر من 40 جنسية مختلفة عبر العالم، حيث تعد مثالا في التنوع الثقافي، وتمكنت من التوسع والتطور في إطار العولمة التي جعلت من السوق شديد المنافسة، ومن أهم مفاتيح نجاح شركة غوغل في ظل المنافسة الشرسية اعتمادها على إدارة المعرفة التي ساعدتها في تشجيع وتنمية قدراتها الابداعية.

حيث تطبيق ادارة المعرفة على مستوى المؤسسات يسمح بتحسين نشر المعرفة والمعلومات في الشركة ، وقد اعتمدت شركة غوغل في تطبيق ادارة المعرفة على الجو العام عموما، وكذا العمل على توفير بيئة تشبه البيئة المنزلية حتى تمنح موظفيها مزيدا من الحرية والاحتكاك فيما بينهم مما يسمح بانتقال المعرفة بصفة اسرع وأبسط، مع مضاعفة احتمالات خلق أفكار مبدعة .

ويتم تطبيق إدارة المعرفة في شركة غوغل وفقا لعدة قنوات أهمها:

- الفضاء المفتوح وضمان راحة الموظفين: حيث يتم توفير كل الجهود والإمكانيات الممكنة لضمان ظهور الأفكار والمعلومات ومشاركتها فيعزز الفضاء المفتوح عملية تبادل الأفكار ، ويعزز ديكور القطع ظهور الأفكار المبدعة، ويتم كل ذلك في جو عام جيد.

-عالم طفولي : تم اعادة تهيئة الاماكن التي يعمل بها الموظفون، مع إدراج سلالم وديكورات تسمح للموظفين بالشعور بالراحة حتى يحفز استخراج الافكار منهم بطريقة فعالة، حيث اثبتت بعض الدراسات أن التصرف بتلقائية يحفز الابداع أكثر.

-إقامة كافيتيريا صغيرة في كل طابق: تقدم الفواكه الطازجة والكعك والمشروبات مجانا، كما يمنح الموظفين الحق في تحديد مدة وعدد الاستراحات التي يرغبون فيها، طويلة كانت ام قصيرة، للتفكير في أفكار جديد بالاضافة الى حق تناول ما يريدون من مأكولات ومشروبات خلال العمل.

تبني استراتيجية تحقيق الرفاهية لموظفيها: تعمل شركة غوغل على توفير كافة الوسائل الترفيهية لموظفيها أثناء العمل حتى تمنحهم الشعور بالراحة داخل المحيط العائلي مما يعزز الابداع لديهم ويحفز على انتاج الافكار الجديدة، مع امكانية توليدها من خلال الاحتكاك والعلاقات بين الموظفين في هذا الوسط الترفيهي، ومن ذلك تسمح لهم الشركة باختيار نوع وحجم الكمبيوتر الذي يرغبون بالعمل عليه، مع توفير قاعات للالعاب والموسيقى ، وقاعات التدليك ، رياض الاطفال، قاعات الرياضة وغيرها كما يمكن للموظفين أيضا اصطحاب حيواناتهم الاليفة فالهدف الأساسي لشركة غوغل هو تحفيز موظفيها على الابداع داخل المؤسسة.

تعد المعرفة مورد أساسي لدى كل مؤسسة اقتصادية لكونها تعبر عما هو في عقول أفرادها وقدراتهم العلمية وخبراتهم العملية، فتختلف المؤسسات في اعتمادها على المعرفة وأهميتها باختلاف نشاطها فمنها من تقوم بتجسيد المعرفة وتسويقها ومنها من يستعملها في الإجراءات العملية ، وحتى تضمن المؤسسة نجاح إدارة المعرفة فيها لابد من الاعتماد على مجموعة من العناصر والتطبيق الأمثل للعمليات الأساسية لإدارة المعرفة، كما يجب اقتناع الإدارة العليا بأهميتها من خلال هذه الدراسة تم الوصول الى جملة من النتائج أهمها:

- المعرفة نوع من الارتقاء بالمعلومة لتكون معرفة عند ارتباطها بفضاء علاقات وتفاعلات متقاسمة بين الأفراد.
- على المؤسسات التي ترغب في تطبيق أسلوب إدارة المعرفة، أن تتوخى مدخل المعرفة الذي يتناسب مع قدراتها البشرية والبيئة المحيطة بها مراعيًا خصائص وثقافة المجتمع وما يحمله من مميزات ايجابية تؤثر بشكل مباشر على تنمية المورد البشري لديها .
- على المؤسسات التي تريد تطبيق إدارة المعرفة أن تركز على الموارد الغير ملموسة لكونها أصبحت المصدر الأول والأخير لنجاح وتطور المؤسسات وإبداعها.
- الاستغلال الأمثل للمعارف ووضعها حيز الاستعمال في التطوير والتجديد والإبداع داخل كل مؤسسة إقتصادية أو خدمية.
- التأكيد على أهمية تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة، ودورها في التشبيك وربط قواعد البيانات المختلفة في مستودع بيانات من جهة أخرى والتأكيد على الاتجاه القياسي في تصنيف المهام ومعالجة الحالات على حساب الحاجة الى المعرفة .

الاقتراحات :

- من خلال نتائج المتوصل اليها في الدراسة سيتم تقديم بعض الاقتراحات والمتمثلة في :
- ضرورة التمييز بين التجارب الرائدة في إدارة المعرفة على أساس المداخل القائمة عليها في إدارة المعرفة على مستوى كل مؤسسة اقتصادية .
 - ضرورة تبني الجوائز لفكرة تطبيق ادارة المعرفة على مستوى المؤسسات، عن طريق انشاء نظام وطني للابداع والابتكار واضح المعالم،
 - إنشاء أقطاب تنافسية تجمع بين المؤسسات الاقتصادية ومخابر البحث العلمي، ومنح حرية أكبر للبحث والتطوير من أجل الابداع والابتكار.

قائمة المراجع

- إبراهيم الخلوف الملكاوي، *إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم*، عمان ، الأردن: إ مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، (2007)
- أحمد الخطيب، *إدارة المعرفة ونظم المعلومات*، عمان-الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسني عبد الرحمان الشيمي، *إدارة المعرفة*، القاهرة -مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، (2009).
- السلمي علي، *إدارة المعرفة*، القاهرة -مصر: دار غريب للنشر، (2004).
- صلاح الدين الكبسي، *إدارة المعرفة*، القاهرة-مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2005).
- عبد الستار العلي، *المدخل إلى إدارة المعرفة*، عمان-الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2006).
- محسن احمد خضير، *إقتصاد المعرفة*، القاهرة، (2001).
- محمد عواد الزبادات، *تجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، (2007).
- مصطفى ربحي عليان، *إدارة المعرفة*، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، (2008).
- نجم عبود نجم، *إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*، عمان، الأردن: دار الورق، (2005).
- نعيم إبراهيم الظاهر، *إدارة المعرفة*، عمان، الاردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، (2009).
- ياسر الصاوي، *إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات*، القاهرة-مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع، (2007).
- مبارك بوعشة، و ليليا بن منصور، *إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، مداخل في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر العولمة*، (17-15 ديسمبر، 2012)، جامعة الجنان، ليبيا.
- يوسف أحمد أبوفاة. *العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلم السنوي الدولي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"*، (2004) جامعة الزيتونة. عمان-الأردن.
- يوسف بن حمودة، *خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة*، اطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية. جامعة حسنية بن علي،، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، (2015).
- ضال محمد الزمطة، *إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء* ، مأكرة ماجيستر، غزة، فلسطين، كلية التجارة، جامعة الاسلامية. (2011)
- عبد المالك بوركودة، *إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مأكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلو التسيير: جامعة متنوري، قسنطينة، (2011-2012) .*

عقون عبد الله، شعبان شامي رشيدة إدارة المعرفة كمورد فعال في تنمية القدرات الإبداعية

للمؤسسات الاقتصادية -تجارب بعض المؤسسات العالمية الرائدة -

- محمد الشرفا سلوى، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في غزة، مذكره ماجستير، غزة فلسطين، كلية التجارة، (2008).

- تقرير المعرفة العربي. (2010-2011).

http://www.arabstates.undp.org/content/rbas/ar/home/library/huma_development/arab-knowledge-report-2010-2011.html

- تقرير التنمية الانسانية ،2013، الاطلاع عليه 2019/06/20 على الساعة 16:00:

http://www.arabstates.undp.org/content/rbas/ar/home/library/huma_development/Human_dev_rep_13.html

- تسيير المعارف -دراسة حالة شركة microsoft الاطلاع عليه يوم2019/06/27 على الساعة 10:00 رابط التحميل:

http://www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/gestion_connaissances_microsoft.pdf

- Corinne Da Silva :*Intelligence économique et management des connaissances*", consulté le: à 11:41 sur 20/07/2019

<http://msmsic.blogspot.com/2010/02/google-une-entreprise-modele-en-termes.html>