

Knowledge Management at Hafil Transportation Company: A Proposed Strategy

Adel Habib Allah Abdel Aziz^a, Prof. Hassan Awad M. Alsereihy^b

^{a,b}Information Sience Department, king Abdulaziz University

Jeddah-KSA

Abstract: Currently, organizations are facing many challenges and obstacles directly affecting their continuity and achieving their competitive advantage. Some of these are internal and others are external. Therefore, it is important for organizations to benefit from the Knowledge they have being the most important asset. Knowledge is becoming the most important asset for organizations as it is a unique asset for each organization. The key is how organizations should link and benefit out of it by maximizing the use of the knowledge they have and directly linking it to their strategy. The main goal of this study is propose a Knowledge Management strategy framework for Hafil transport company aiming on how to maximize the use and benefit from the knowledge available in the company so it can differentiate its services and achieve the competitive advantage to achieve their goals and to be in line with vision 2030 in the passenger transport sector. The methodology used was a case study of Hafil Transport Company where the company was studied in depth covering it is current status and gaps, stenght and weakness points and the level of the company maturity. Also, focus Group methodology was used to present and discuss the strategy framework seeking expert's feedback and comments. The study collected and gathered the needed information by conducting direct interviews, reviewing policies and procedures, visiting sites and locations. The main outcomes from this study is that knowledge do exist in Hafil Transport Company in various types and shapes but in a random way. They are based on individual efforts without any systematic approach. Also, it was found that the available knowledge is not linked with the company strategy which reduces the its benefit.

Based on the results of the study, one of the key recommendations is to implement the proposed knowledge management strategy framework for Hafil Transport Company and assessing it periodically with required corrective actions. In addition to that, allocating more dedicated resources, full integrations of systems and applications, enhancing communication among teams, applying knowledge management practices and other recommendations were proposed.

Keywords: strategy, Knowledge management, Hafil transport company, organizational performance

إدارة المعرفة في شركة حافل للنقل: إستراتيجية مُقترحة

عادل حبيب الله عبد العزيز أ.د. حسن عواد السريحي

alsereihi@yahoo.com

Adelharm@yahoo.com

قسم علم المعلومات - كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة الملك عبدالعزيز - جدة - المملكة العربية السعودية

المستخلص

في ظل التحديات المعاصرة للمنظمات وما تواجهه داخليا وخارجيا حتى تضمن البقاء مع تحقيق الميزة التنافسية، تتجلى أهمية الاستفادة من تطويع المعرفة وربطها مع إستراتيجية المنظمة. فالمعرفة أصبحت من الأصول المهمة لكل منظمة والتي يُعتمد عليها بشكل جذري في تحقيق أهداف المنظمات مع تحقيق الميزة التنافسية والتي تُعتبر من أهم أسباب تميز وإستمرار المنظمات. الهدف العام للدراسة الحالية هو تقديم إطار عام لإستراتيجية مُقترحة لإدارة المعرفة تُهدف الى كيفية الاستفادة من المعرفة حتى تتميز شركة حافل للنقل في تقديم خدماتها بما يُواكب تطلعات الهيئة العامة للنقل ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في مجال نقل الركاب. وتم استخدام منهج دراسة حالة وذلك لدراسة حالة شركة حافل للنقل بشكل متعمق ودراسة الواقع والفجوات ونقاط القوة والضعف ودراسة درجة نضج الشركة، كما تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لمعرفة المزيد حول واقع المنظمة، ومنهج مجموعة التركيز لعرض إطار الاستراتيجية والتعرف على رأي الخبراء وتجويد إطار الاستراتيجية المقترحة واعطائها المصادقية. وقد تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة من خلال أداة المقابلة الشخصية والملاحظات وتحليل للبيانات والدراسات السابقة مما أتاح الحصول على أفضل مفهوم وأدق معلومات وتَصَوُّر عن محاور الدراسة. وتكونت مجموعة التركيز من الخبراء المختصين في إدارة المعرفة ومن القيادات الإدارية من مجتمع الدراسة. واتضح من نتائج الدراسة أن المعرفة موجودة في أشكال وصُور مُتنوعة ومُختلفة في شركة حافل للنقل لكن ليست تحت إطار منهجي مكتوب، حيث تعتمد بشكل كبير على الجهود الفردية. كما أن المعرفة الموجودة ليست مرتبطة بإستراتيجية الشركة وليس لها أي تطويع أو إستخدام يُساعد في تحقيق أهداف الشركة. كما نتج من الدراسة، وجود ضعف للموارد المخصصة لإدارة المعرفة وعدم ربط الأنظمة والتطبيقات الحالية مع بعضها والاعتماد على التجارب والخبرات الفردية بشكل كبير. في ضوء النتائج التي خلصت اليها الدراسة، فإن من أهم توصياتها هو تطبيق إطار النموذج المقترح لإستراتيجية إدارة المعرفة في شركة حافل للنقل وتقييمه ومراجعته بشكل دوري لتحسينه وتطويره بما يُواكب المتغيرات الداخلية والخارجية، تخصيص الموارد اللازمة من مالية وبشرية وتقنية لتطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة، تعزيز وتقوية البنية التحتية لتقنية المعلومات والحرص على ربط التطبيقات والأنظمة حتى تتم الاستفادة الأمثل من المعرفة وغير ذلك من توصيات.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، إدارة المعرفة، شركة حافل للنقل، الأداء المؤسسي.

الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

تبحث المنظمات عن الوجهة الصحيحة لها وعن بوصلة الطريق حتى تُحقق أهدافها وذلك يتطلب وجود إستراتيجية واضحة لها. إن إستراتيجية المنظمة لها دور كبير في نجاح إدارة المعرفة حيث ترتبط الإستراتيجية بشكل واضح مع إدارة المعرفة ومع أهداف المنظمة والتي يتم ترجمتها الى مبادرات ومشاريع متنوعة منها مبادرات إدارة المعرفة. (فرنانديز وسابيروال، ٢٠١٤). إن المنظمات التي تعتمد على المعرفة ترى أن الإستراتيجية نفسها وما يتعلق بها من مشاريع وخلافه ما هي إلا عمل معرفي في الأساس، كما أن شدة التنافسية بين المنظمات من أجل الإستمرارية والنمو والتميز يتطلب الإعتماد على المعرفة وربطها بإستراتيجية المنظمة. هذا يعني أن المعرفة بحد ذاتها أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية. (الهوش، ٢٠١٦). فإدارة المعرفة من المفاهيم التي برزت بشكل مُهم كتطبيقات حديثة لما لها من أهمية ودور كبير في ظل التحديات الحديثة من بيئة تنافسية قوية ورغبة في الاستمرارية والديمومة من قبل المنظمات. كما أن القيمة الكبيرة للمعرفة واعتبارها مورداً مُهماً وجديداً من الموارد المحورية لأي مُنظمة لعبت دوراً إضافياً وأساسياً في تمييز المنظمات فيما بينها في ظل النمو الهائل للبيانات والمعلومات والتطبيقات والحلول التقنية.

إضافة الى ذلك، فإن تَوَجُّه المملكة العربية السعودية ضمن حُطتها ورؤية ٢٠٣٠ في مجال النقل والإمداد والذي من ضمن أهدافها وبرامجها رفع مستوى الخدمات المقدمة وجودتها، تحديداً في مجالات النقل المدرسي، نقل الحُجاج والمعتمرين والنقل العام، أعطى أهمية إضافية لإختيار هذا الموضوع. من هذا المنظور برزت أهمية وضرورة وجود إستراتيجية لإدارة المعرفة بشكل أكبر وأوضح في مشاريع نقل الركاب بالحافلات.

مُشكلة الدراسة:

نجد أن قطاع النقل وتحديداً قطاع نقل الركاب بالحافلات أصبح من ضمن أولويات حكومات الدول في مشاريعها لما له من دور مهم في رفع مستوى جودة الحياة. وأصبحت مشاريع نقل الركاب بالحافلات مُرتبطة بإستراتيجيات وطنية لها مُستهدفات واضحة. لكن بعض شركات هذا القطاع تُعاني من مشاكل وتحديات تُعيقها على تحقيق أهدافها، منها:

- مُغادرة الكفاءات الفنية التي تمتلك المعرفة والتي لها دور كبير في تحسين وتطوير أداء الشركة.
- عدم التعلم والإستفادة من التجارب السابقة لأسباب مُختلفة منها عدم توثيق التجارب، عدم مُناقشتها ودراساتها لأهداف التحسين والتطوير "لا يوجد دروس مستفادة".
- عدم وجود أدوات وآليات مُشاركة المعرفة والتجارب والخبرات.
- نقص وقلة المعرفة في مثل هذه المشاريع التي تتطلب خبرة وتجارب سابقة "معرفة فنية" حيث يتم تلافي أي أخطاء أو مخاطر أو تقليدها.

ولذلك نجد أن مشاريع نقل الركاب بالحافلات هي جزء من الإستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية للهيئة العامة للنقل بالملكة العربية السعودية والتي من أهم مُستهدفاتها زيادة حصة نقل الركاب من ١ % الى ١٥ % في عام ٢٠٣٠ م. (الحمود، ٢٠٢٣). إن على شركات نقل الركاب في المملكة العربية السعودية دور كبير في تحقيق هذه الإستراتيجيات والمستهدفات ومواجهة هذه التحديات، ولكن ما مدى فهم وإدراك هذه الشركات بأهمية ودور وجود وتطبيق إستراتيجية لإدارة المعرفة بحيث تُحقق من خلالها هذه الخطط والبرامج. وهل لدى هذه الشركات أي إستراتيجيات لإدارة المعرفة وما مدى تطبيقها وأثرها في تحقيق الأهداف المنشودة. وجدت الدراسة قصور وضعف لمفهوم إدارة المعرفة وممارستها، مع العلم أن ممارسات وتطبيقات إدارة المعرفة قد تُساهم في استثمار المعرفة وتدعم مشاركتها وتحسن من مستوى التميز. عليه فإن المشكلة التي تُعالجها هذه الدراسة يُمكن صياغتها كالاتي: ماهو اطار إستراتيجية إدارة المعرفة المقترح لشركة حافل للنقل؟

أهمية الدراسة:

تُعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة من المجالات التي تزايد الاهتمام بها وتطبيقاتها للأثر الإيجابي لها على المنظمات، الأمر الذي يتطلب تسليط الضوء عليه في أحد أهم القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية وهو قطاع نقل الركاب والمتمثل في أحد محاور رؤية ٢٠٣٠ مما يُكسبه بُعداً هاماً وحيوياً، والذي بحسب الدراسة لم يتم التطرق إليه في دراسات سابقة. ويتضح من ذلك أهمية الدراسة في الآتي:

١. إيجاد مُقترح إستراتيجية يُعزز ويُطور من كفاءة وجودة خدمات نقل الركاب بالحافلات وفق ممارسات إدارة المعرفة يُعزز من مكانة المملكة العربية السعودية في هذا المجال.
٢. تناول مفهوم جديد وهو إستراتيجية إدارة المعرفة في قطاع نقل الركاب بالحافلات.
٣. توضيح التحديات التي تُواجه إستراتيجية إدارة المعرفة في تعزيز وتطوير دور شركات نقل الركاب والعمل على كيفية تحطيمها.
٤. تُعتبر الدراسة بحسب إطلاع ومعرفة الدراسة من أوائل الدراسات في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

المهدف العام للدراسة هو تقديم إستراتيجية مُقترحة لإدارة المعرفة تهدف الى كيفية الإستفادة من المعرفة حتى تتميز شركة حافل للنقل في تقديم خدماتها بما يُواكب تطلعات الهيئة العامة للنقل ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في مجال نقل الركاب. ويتفرع منها الأهداف الآتية:

١. التعرف على الواقع الحالي لإستراتيجية إدارة المعرفة في شركة حافل للنقل.
٢. التعرف على بعض التجارب العالمية في مجال الدراسة.

٣. تحديد التحديات والعوائق التي تُعيق تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة.

٤. تحديد مُتطلبات تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة.

٥. تقديم إستراتيجية مُقترحة لإدارة المعرفة.

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس:

ماهي الإستراتيجية المقترحة لإدارة المعرفة في شركة حافل للنقل لتحقيق التميز في خدماتها لثُعزز وتُطور من مكانتها في مجال نقل الركاب. وللإجابة عن هذا السؤال، فقد صاغت الدراسة عدة أسئلة بحثية فرعية للمساهمة في حل مُشكلة الدراسة بأبعادها المختلفة. وستسعى الدراسة للإجابة أيضاً على الأسئلة الآتية:

- ماهو الواقع الحالي لإستراتيجية إدارة المعرفة في شركة حافل للنقل؟
- ما هي بعض التجارب العالمية في مجال الدراسة؟
- ماهي التحديات والعوائق في تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة؟
- ماهي مُتطلبات تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة؟
- ماهي المبادرات والحلول لتقديم إستراتيجية مُقترحة لإدارة المعرفة؟

منهج الدراسة وإجراءاتها:

لتحقيق أهداف الدراسة فإنها ستستخدم مناهج البحث الآتية:

- المنهج الوصفي عبر دراسة الحالة لشركة حافل للنقل، حيث يتم التركيز على حالة واحدة بعمق ولا يُمكن تعميم النتائج، حيث تم دراسة الواقع من مُختلف النواحي الداخلية والخارجية والتعرف على نقاط القوة والضعف ومُستوى النضج.
- أسلوب مجموعة التركيز: مجموعة من الخبراء في إدارة المعرفة وقطاع نقل الركاب، وهم أصحاب العلاقة بالموضوع، لعرض الإستراتيجية المقترحة في شكلها المبدئي وتقييمها وتعديلها للخروج بالشكل النهائي لها.

حدود الدراسة:

- حدود الدراسة الموضوعية: إستراتيجية مُقترحة لإدارة المعرفة في شركة حافل للنقل.

- الحدود المكانية: شركة حافل للنقل بجميع فروعها داخل المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: تتمثل في فئة المدراء والفئات القيادية العليا.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة بين ٢٠٢٣ و ٢٠٢٤م.

مُصطلحات الدراسة:

إدارة المعرفة: هي "مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في أصول معلومات المنظمة بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة الى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين"، وذلك كما عَرَفها (Hackett, 2003,10).

في حين عرفت الدراسة إجرائياً أنها عملية تنظيمية لإدارة المعارف وأشكالها وأنواعها ومصادرها في شركة حافل للنقل، حيث يتم توجيه مبادراتها وبرامجها الى خلق وتكوين المعرفة وتوليدها وتخزينها وتصنيفها ونقلها ومشاركتها والاستفادة منها للمساهمة في إتخاذ القرار وتحقيق أهداف شركة حافل للنقل.

إستراتيجية إدارة المعرفة: (Haggie and Kingston (2003 إن مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة مُرتبط بتطبيقها حيث أوضحت الدراسة أن إستراتيجية إدارة المعرفة هي حُطة عامة تُوفر الأطر بمفهوم شامل لإتخاذ القرار والحصول على نتائج من مبادرات إدارة المعرفة.

وعرفت الدراسة مُصطلح إستراتيجية إدارة المعرفة إجرائياً في شركة حافل للنقل أنها إطار وحُطة عامة تعتمد على الإستفادة من مفاهيم وممارسات إدارة المعرفة وتطبيقها على شركة حافل للنقل وذلك بهدف الإستفادة منها في تعزيز وتطوير عملياتها ورفع جودة خدماتها وتحقيق المزيد من التنافسية في هذا المجال.

الإطار النظري:

المبحث الأول: إستراتيجيات إدارة المعرفة

يُقدم هذا المبحث نُبذة عن إستراتيجيات إدارة المعرفة كنشأة ومفهوم وإختلاف المدارس فيه. حيث يتكون هذا المفهوم من محوري الإستراتيجية وإدارة المعرفة.

- الإستراتيجية:

حيث نجد من أهم تعاريف الإستراتيجية هي خلق وتكوين مكانة فريدة ذات قيمة وتشمل على مجموعة مُختلفة من العمليات (Porter,1996). كما تم تعريفها أيضاً على أنها نمط مُعين ومُحدد في العديد من القرارات وذلك من قبل

(Mintzberg, 1978). ومن تعاريفها أنها مجموعة السياسات الأساسية أو الأهداف الرئيسية أو الخطط المهمة الخاصة للوصول الى تحقيق تلك الغايات. (العيسوي وآخرون، ٢٠١٤).

ونجد أن معاني جميع هذه التعاريف يتطرق بشكل أو بآخر الى فهم ودراسة الوضع الحالي وإتخاذ قرارات متعلقة بمستقبل المنظمة المرتبط بتحقيق الأهداف.

● إدارة المعرفة:

نجد أن مفهوم إدارة المعرفة هو من المفاهيم التي لم يتم الإتفاق عليها والتي إختلف الباحثون الى حد ما في تعريفها، حيث تم تناولها من وجهات نظر مختلفة تعكس خبرات وتجارب وإختصاصات عملية وعلمية متنوعة. لذلك هناك العديد من التعاريف المختلفة لإدارة المعرفة، من أشهرها ما ذكره (Wiig (1995 أنها مجموعة المفاهيم والأطر التي تُوجه جميع العمليات والانطباعات المطلوبة لكسب منظور لخلق والتعامل مع والاستفادة من أصول المعرفة في المنظمة وأدوارها المحددة في دعم القرارات والإستراتيجيات والتشغيل.

العلاقة بين الإستراتيجية والمعرفة:

نجد أن مُصطلح الإستراتيجية ظهر في بداية الستينات من القرن الماضي في عام ١٩٦٥ م مع كتابات أنسوف H. Ansoff ، إلا أن الإستراتيجية العسكرية قد سبقت تلك الفترة بكثير وذلك في عصر الفيلسوف الصيني لاو تزو Lao Tzu. بينما نجد أن فترة الثمانينات من القرن الماضي كانت فترة غنية وساهمت بشكل كبير في تطوير مُصطلح الإستراتيجية، حيث كانت مساهمات مايكل بورتر Michael Porter في إستراتيجيات التنافسية الشاملة والتي تتحدث عن التكلفة والتميز والتركيز وأيضاً في محور التحليل الإستراتيجي والقوى التنافسية الخمسة وغير ذلك من المحاور. ثم أتى بعد ذلك هنري مينتزبرج Henry Mentzberg والذي تطرق الى التخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية الإنشائية. (نجم، ٢٠٠٨).

Dayan et al. (2017) تحدثوا عن العلاقة التبادلية بين مفهومي الإدارة الإستراتيجية وإستراتيجية إدارة المعرفة حيث إعتمدوا على أن لنجاح المنظمة في إستغلال أصول المعرفة، عليها أن تجد العلاقة والرباط بين أهدافها ورؤيتها وبين إستراتيجية إدارة المعرفة. ونجد أيضاً في نفس الدراسة بعض الباحثين مثل

وقد لاحظت الدراسة إختلافاً في مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة بين السابق والآن، فلم يعد البُعد والجانب التقني جزءاً من المفهوم كما كان في الفترة السابقة، بينما ظهرت مُصطلحات ومفاهيم جديدة مثل الميزة التنافسية، نقاط القوة والضعف، العميل، تطوير وتحسين المنتج وغير ذلك من المعاني الجديدة والتي تعكس مدى تطور وتغير مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة وما لها من قيمة ودور في هذا التحول، وهو ما يُعتبر تطوراً في المفاهيم والممارسات عما سبق. كما لاحظت الدراسة أن الدراسات الحديثة تطرقت وإعتمدت بشكل أو بآخر على الدراسات السابقة وأضافت عليها الأبعاد الجديدة وتناولتها من منظور مُتجدد ومُختلف مما أعطى قيمةً وبعداً جديداً للدراسات والمحتوى المعرفي لها.

أهمية إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في المنظمات، تطرق إليها (الكبيسي، ٢٠٠٥) وهي كالآتي:

- تُعتبر أداة مُميزة للاستثمار الأمثل للرأس المالي الفكري للمنظمات وذلك من خلال تمكين وتسهيل أو صول المعرفة الى المحتاجين إليها.
- هي فرصة ومبادرة للمنظمات لتخفيض وتقنين المصاريف والتكاليف من خلال تحسين وتطوير الجودة والإجراءات والإنتاجية.
- آلية عملية للمنظمات لتحديد المعرفة المطلوبة ومعالجتها ونشرها ومشاركتها وتطبيقها.
- تُساعد في توضيح وبيان قيمة المعرفة للجميع.

مُتطلبات إدارة المعرفة:

من أجل تطبيق إدارة المعرفة، لابد من بعض المتطلبات لذلك، وذلك ما تم طرحه من قبل (هلال، ٢٠٠٦) وهي كالآتي:

١. دعم الإدارة العليا وهي من أهم المتطلبات وتوفير الموارد المالية وغير المالية لنجاح التطبيق.
٢. وجود إستراتيجية للشركة وهدف واضح ومعلن وقابل للتحقيق والتطبيق.
٣. توفير بيئة وثقافة في المنظمة تدعم وتُشجع الابتكار والإبداع والمشاركة المعرفية.
٤. وجود بُنية تحتية تقنية تدعم تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة ويُعتمد عليها.
٥. هيكل تنظيمي مبني على المعرفة والمرونة يُساعد على تحقيق وإنجاز الأعمال بسهولة وإستخدام المعرفة المتوفرة.

مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة

ماهي العلاقة بين الإستراتيجية وبين إدارة المعرفة؟ فمن المختصين مثل مينتزبرج Mentzberg من يرى أن الإستراتيجية هي أحد الأقسام الأساسية في أي مُنظمة ولكنها مُخصصة وقائمة على المعرفة. في حين نجد أن ويج وإريل Wiig and Earl يرون أن كل مُنظمة يُمكن لها أن تبدأ تطبيق مُبادرة إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك. (الهوش، ٢٠١٦). كما نجد أن فيليب كوتلر P. Kotler يرى أن الإستراتيجية هي الموجه والمحرك لجميع الإدارات والأقسام في المنظمة والتي يجب أن تعمل جميعها تحت إستراتيجية شاملة واحدة مُتجانسة، وهذا أيضاً يشمل إدارة المعرفة مثلها مثل أي إدارة أخرى. إلا أن مارك ماكيلروي M. Macelroy يرى عكس ذلك حيث يرى أن الإستراتيجية نفسها هي عمل ومُنتج معرفي في حد ذاته، حيث تتراكم الخبرات والتجارب ويتم مُعالجة وتداول ومناقشة ربط المعلومات والمعارف مع بعضها البعض مما ينتج من ذلك معرفة جديدة تكون مصدراً ذا قيمة للميزة التنافسية والتي تعتمد عليها الإستراتيجية. (نجم، ٢٠٠٨). بخلاف كيف كانت البداية، ترى الدراسة أن هناك تداخلاً وعلاقة وطيدة بين الإستراتيجية وإدارة المعرفة. فإن كان المنظور هو المعيار الزمني فسنجد أن الإستراتيجية كانت البداية وإن كان المنظور هو مفهوم الإنتاج المعرفي والتراكمي

من الخبرات والتجارب والربط بينهم جميعاً، فإن الإستراتيجية هي نتيجة لإدارة المعرفة. يبقى الأهم من وجهة نظر الدراسة هو كيفية الاستفادة المثلى من إستراتيجية إدارة المعرفة من قبل المنظمات في تحقيق أهدافها ونموها.

أهمية إستراتيجية إدارة المعرفة

تتضح أهمية إستراتيجية إدارة المعرفة بما لها من قيمة ودور مهم في إستراتيجية المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية في ظل التحديات والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تُواجهها المنظمات. حيث تهدف المنظمات عند إعداد إستراتيجية إدارة المعرفة الى تبسيط الاستفادة وإستخدام المعارف المتوفرة بإختلاف مصادرها وأنواعها وأشكالها. كما تهدف الى دعم وتعزيز وإكتساب وتقاسم ومشاركة المعرفة لدى العاملين. وتطرق دراسات مختلفة الى أهمية تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة في المنظمات فمنها من تحدث عن إبراز أهمية إستراتيجية إدارة المعرفة من خلال مفهوم التشارك في التفكير الإستراتيجي من أجل تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة، في حين نجد دراسات أخرى تتحدث عن أهمية إستراتيجية إدارة المعرفة والتي تتمحور حول أن إدارة المعرفة هي إطار يتكون ويشمل على عناصر مختلفة مثل العمليات والتقنية وخزن المعرفة والسلوك الشخصي حيث يتم التعامل معهم جميعاً وتبنى إستراتيجية معرفة مناسبة لتلك المحاور لخلق وتوليد ونشر ومشاركة وتطبيق المعرفة. (الكبيسي والشيخلي، ٢٠١١).

أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة.

هناك العديد من أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة، منها الآتي:

١. تكوين نظام تعلم دائم وتوفير آليات عمليات التواصل الفكري بين الأفراد مما يقوي دور الثقافة التنظيمية ويُسهل عملية تبادل المعرفة. (Aljuboori, 2004).
٢. مراجعة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة لإستثمار الفرص المناسبة وتجنب المخاطر المحتملة لتقوية قدرة المنظمة وتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية وزيادة الإبداع والابتكار والإستجابة للمتغيرات. (Sadler, 2007).
٣. خلق وتكوين شبكة العلاقات المبنية على الثقة من خلال هيكلية التفاعل والتواصل الإجتماعي لتقاسم المعرفة وهي عامل مهم لتعزيز وتشجيع الإبداع. (Duffy, 2000).

إضافة الى ذلك، فإن الدراسة ترى أن في ظل التحديات المعاصرة والمنافسة القوية والسقف المرتفع لمؤشرات قياس الأداء من جودة المنتج وخدمة العملاء وغيرها، فإن تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة لأي منظمة يُساعد ويُساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية لها وتحقيق ما لديها من أهداف.

مميزات وخصائص إستراتيجية إدارة المعرفة.

هناك العديد من خصائص ومميزات إستراتيجية إدارة المعرفة، ذكر منها (ياسين، ٢٠٠٧) و(الزيادات، ٢٠٠٨) الآتي:

- تُساعد في تحليل ودراسة المكانة الإستراتيجية للمنظمة من خلال تقييم تأثير المنظمة على إجراءات الابتكار والإبداع والريادة في إنتاج وتكوين وخلق المعرفة الجديدة.
- تُبين جاهزية المنظمة ومدى إستعدادها لإستثمار الأصول والموارد غير الملموسة وتحديد رأس المال المعرفي.
- تعكس الرؤية العامة للإدارة تجاه محاور الابتكار والإبداع والتعلم والتدريب والتطوير والبحوث.
- تعكس إستراتيجية المنظمة من خلال تركيزها على عمليات وأنشطة تكوين القيمة المضافة للعملاء.

عناصر إستراتيجية إدارة المعرفة:

اختلفت الأدبيات حول عناصر إستراتيجية إدارة المعرفة وذلك بسبب كيفية تعريف المعرفة ودورها في المنظمات ونوع وطبيعة نشاط كل منظمة وأهدافها المختلفة. بالرغم من ذلك، يوجد هناك أربعة عناصر أساسية ومحورية لإستراتيجية إدارة المعرفة و هي كالآتي: (الكبيسي، ٢٠٠٥)

١. **الاستراتيجية:** وهي أسلوب ومنهج التعامل والتحرك لمواجهة ومعالجة الفرص والتهديدات مع مراعاة نقاط القوة والضعف للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف والغايات.
٢. **التقنية:** وهي تشمل البنية التحتية ومخازن البيانات والتقنيات والنظم وأدوات إتخاذ القرار والإجراءات المعيارية الخاصة بهم. والتقنية من أهم أساسيات عمليات تكوين وخلق وتوليد المعرفة ونشرها وتوزيعها.
٣. **العنصر البشري:** تتضمن المهارات والابتكار وعمليات الإتصال وأهداف ورؤية المنظمة وتُعتبر الجزء الأكبر من مكونات إستراتيجية إدارة المعرفة ومكونه الأساسي حيث يتضمن القاعدة التي تنتقل من خلاله المنظمة من معرفة الفرد الى معرفة المنظمة.
٤. **العمليات:** وهي تشمل على إجراءات العمل وخرائط المعرفة والخبرات والتجارب في جميع عمليات إدارة المعرفة. وهي تُركز على فهم تنافسية المنظمة ونشاطها وتحديد ما يتم التركيز عليه مثل التكلفة أو النوعية أو خدمة العملاء.

ونجد أن (السريحي، ٢٠٢٤) ذكرت نفس هذه المحاور مع إضافة عناصر أخرى مثل:

- التعلم: اكتساب المعرفة الجديدة لاستخدامها في إتخاذ القرارات.
- الثقة: اليقين بقدرات العاملين مما يسهل تبادل ومشاركة المعرفة.
- التعاون: خلق المعرفة وتنميتها من خلال مساعدة البعض.
- الابداع التنظيمي: القدرة على خلق وتكوين الأفكار والخدمات والقيم والمنتجات.

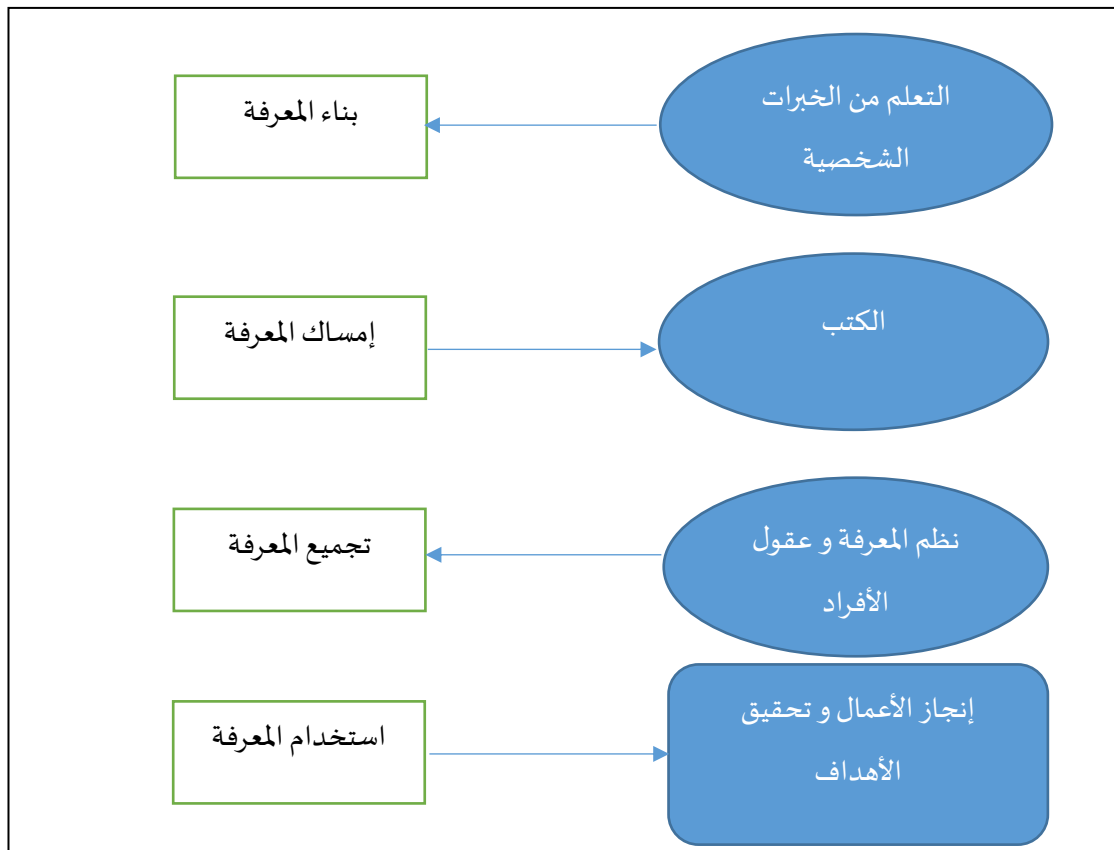
نماذج وأنواع إستراتيجية إدارة المعرفة.

تحدث الباحثون في مجال إدارة المعرفة عن عدد من الإستراتيجيات المختلفة والتي يُمكن للمنظمات تطبيقها والإستفادة منها، ومن هذه النماذج الآتي:

أولاً: إستراتيجية المعرفة بحسب Wiig:

إستعرض (2002) Rollo في دراسته عن Karl Wiig وما كتبه عن مُستقبل المنظمات الرائدة في مجال إدارة المعرفة الى عدد من الإستراتيجيات تُوضح وتعكس طبيعة المنظمات وهذه الإستراتيجيات هي:

١. إستراتيجية الأصول الفكرية: حيث تُركز على الموجودات الفكرية المتوفرة في المنظمة والتي يُمكن تطويعها وتسخيرها والإستفادة منها بشكل أفضل وزيادة قيمتها من براءات إختراع وحقوق النشر وخلافه.
٢. إستراتيجية خلق المعرفة: تتمحور حول البحث والتطوير والتعلم التنظيمي لهدف الإبداع والإبتكار لمعرفة جديدة.
٣. إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية أعمال: حيث يتم التعامل مع المعرفة على أنها مُنتج من مُنتجات المنظمة.
٤. إستراتيجية المعرفة المعتمدة على العميل: تستهدف دراسة وتحليل وفهم العملاء وتحديد إحتياجاتهم ومن ثم توفير وتلبية هذه الإحتياجات.
٥. إستراتيجية تحويل ونقل المعرفة: تعمل هذه الإستراتيجية على أفضل الممارسات لتحويل ونقل المعرفة لهدف تطوير جودة وكفاءة العمليات.



شكل رقم (١): نموذج إدارة المعرفة لدى ويج

المصدر (الهوش، ٢٠١٦)

وترى الدراسة أن قوة المنظمة تتضح من خلالها صحة إختيارها لإستراتيجية أو أكثر من هذه الإستراتيجيات بحيث تُحقق لها الميزة التنافسية والمناسبة لأعمالها وطبيعتها وقدرات العاملين لديها. فنجاح إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات في منظمة ما، لا يعني أن هذه الإستراتيجية هي المناسبة لبقية المنظمات.

ثانياً: إستراتيجية المعرفة بحسب Hansen:

تطرت دراسة (Hansen et al. (1999) لإستراتيجيتين من منظور المعرفة الضمنية والصريحة، وهما:

١. إستراتيجية الترميز **Codification**: حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة من خلال تجميع المعارف الخارجية والداخلية في نظام تخزين وجعله متوفرًا ومتاحًا للعاملين في عمليات تبادل المعرفة طبقاً لعلاقة الفرد الى المعارف، ومن ثم إعداد وتصميم آليات ترميز وتخزين المعرفة الصريحة لإعادة الاستفادة منها وإستخدامها.
٢. إستراتيجية الشخصية **Personalization**: حيث تتعامل هذه الإستراتيجية مع المعرفة الضمنية من خلال تبادل وتقاسم المعرفة بين الأفراد الذين يملكونها أثناء تفاعلهم وتواصلهم مع بعض ومشاركة التجارب والخبرات والمهام.

How Consulting Firms Manage Their Knowledge		
CODIFICATION		PERSONALIZATION
Provide high-quality, reliable, and fast information-systems implementation by reusing codified knowledge.	Competitive Strategy	Provide creative, analytically rigorous advice on high-level strategic problems by channeling individual expertise.
REUSE ECONOMICS: Invest once in a knowledge asset; reuse it many times. Use large teams with a high ratio of associates to partners. Focus on generating large overall revenues.	Economic Model	EXPERT ECONOMICS: Charge high fees for highly customized solutions to unique problems. Use small teams with a low ratio of associates to partners. Focus on maintaining high profit margins.
PEOPLE-TO-DOCUMENTS: Develop an electronic document system that codifies, stores, disseminates, and allows reuse of knowledge.	Knowledge Management Strategy	PERSON-TO-PERSON: Develop networks for linking people so that tacit knowledge can be shared.
Invest heavily in IT; the goal is to connect people with reusable codified knowledge.	Information Technology	Invest moderately in IT; the goal is to facilitate conversations and the exchange of tacit knowledge.
Hire new college graduates who are well suited to the reuse of knowledge and the implementation of solutions. Train people in groups and through computer-based distance learning. Reward people for using and contributing to document databases.	Human Resources	Hire M.B.A.s who like problem solving and can tolerate ambiguity. Train people through one-on-one mentoring. Reward people for directly sharing knowledge with others.
Andersen Consulting, Ernst & Young	Examples	McKinsey & Company, Bain & Company

شكل رقم (٢): إستراتيجية المعرفة بحسب Hansen

(Hansen et al. , 1999)

دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة:

من المهم جداً معرفة وفهم دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة، ونستعرض منها الآتي: (الكبيسي، ٢٠٠٥)

- تُساعد في تحديد محاور الأهمية الإستراتيجية للمنظمة، حيث يتم التركيز عليها لجمع وتكوين المعرفة.
- تُوجه المنظمة الى كيفية معالجة المعارف الفكرية مثل الابتكار والإبداع.
- تُساهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.
- تُوضح الإستراتيجية كمنهجية عمل لإدارة المعرفة طبيعة علاقات المنظمة لتطوير المعرفة لتكون عملية إستراتيجية مثل التحالف مع مراكز الابتكار والبحث والتطوير أو مع المنظمات المماثلة.

حيث أن مفهوم إستراتيجيات إدارة المعرفة تنوع في فترات مُختلفة من الزمان، كان المفهوم في بداياته مُقتصرًا على التقنية وهو المفهوم السائد، وبعد ذلك إختلف المفهوم تدريجياً وتحوّل الى مُصطلحات مُتنوعة أكثر شملت على سبيل المثال الميزة التنافسية وأداء المنظمة وربحياتها وغير ذلك من المفاهيم المُتجددة. ولأحظت الدراسة أن مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة إنتقل الى مفهوم أشمل وأكثر نُضجاً وتطوراً، مما يُساهم بشكل أكبر في إتخاذ القرار المناسب لأصحاب القرار ويُعطي قيمة مضافة أكبر.

المبحث الثاني شركة حافل للنقل

تأسست شركة حافل للنقل عام ١٩٩٩ م، حيث بدأت في تقديم خدمات نقل الحجاج كأول نشاط لها، ثم بدأت الشركة بالتوسع وتنويع مجالاتها وأنشطتها لتقوم بعد ذلك بخدمات نقل المعتمرين والمصلين. ونظراً لجودة الخدمات المقدمة وتنوعها وازدياد الطلب الملحوظ، أخذت حافل بالنمو أكثر والتنويع تدريجياً في خدماتها وزيادة أسطولها والتطوير من قدراتها، ليشمل نشاط النقل التعليمي مع الحفاظ على أرقى المستويات وأعلى المعايير الفنية للحافلات. مُنذ ذلك الوقت وإلى اليوم، تستمر الشركة بتطوير عملياتها وخدماتها والتوسع في أنشطتها لتكون الناقل الوطني الأول في المملكة في مجال نقل الركاب بالحافلات. تمتلك شركة حافل للنقل مقراً رئيسياً لإدارة عملياتها بمنطقة الشميسي، ويُعد هذا الموقع إستراتيجياً لوقوعه بين مدينة جدة ومدينة مكة المكرمة، كما يضم المقر مرافق مُهمة لضمان سير عمليات النقل بكل يسر وسلاسة منها.

المبحث الثالث: دراسات النضج لإدارة المعرفة Maturity Study

إستراتيجية إدارة المعرفة في المنظمة من الأمور المتغيرة وترتبط بها عوامل كثيرة من المهم قياسها ومعرفة النضج والجاهزية في المنظمة لتطبيق إدارة المعرفة وأيضاً قياس ومعرفة العائد من الإستثمارات عليها ومعرفة مدى تأثير تلك العوامل على تطبيق الإستراتيجية ومعرفة تطور كل مرحلة ومدى ملائمتها للمنظمة.

هناك العديد من الدراسات والمناهج المستخدمة لمعرفة مستوى ودرجة نضج المنظمات لتطبيقات إدارة المعرفة فيها. نجد في الجدول الآتي بعضاً من هذه الدراسات: (Khalili et al., 2012).

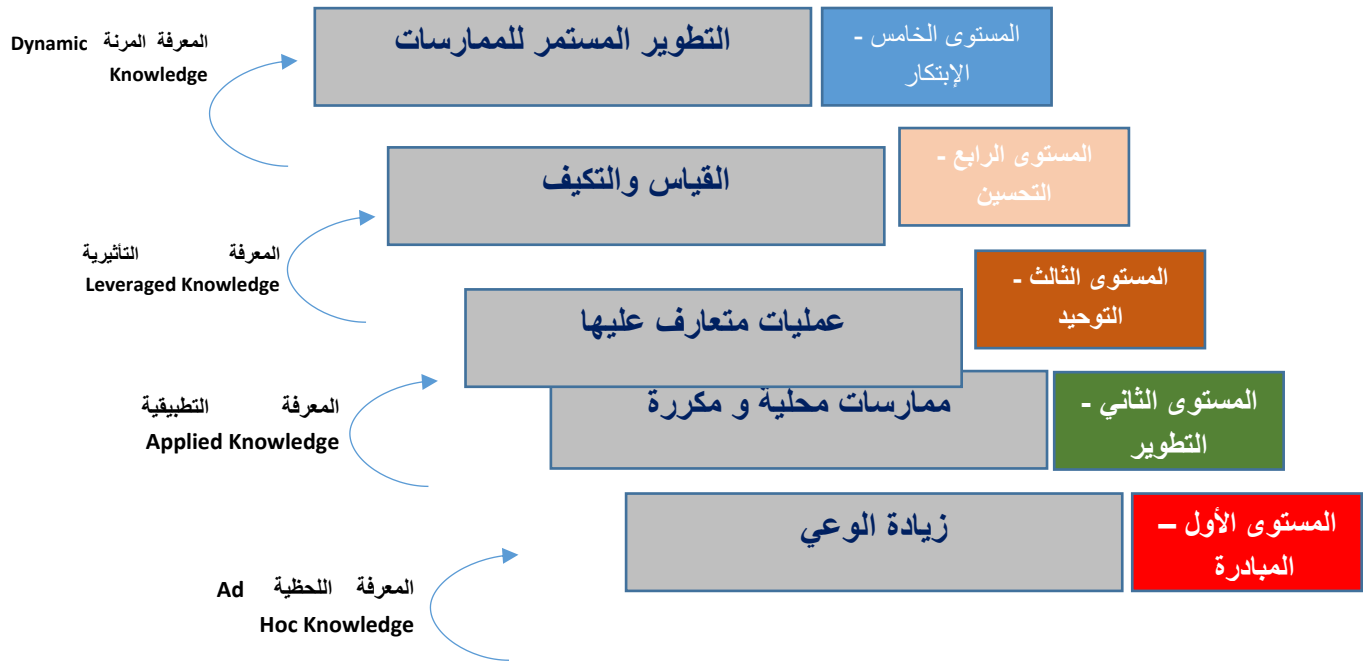
جدول رقم (١): بعض من دراسات النضج

اسم الدراسة	نبذة
Capability Maturity Model CMM by Software Engineering Institute Carnegie Mellon (SEI)	تأسست في ١٩٩٠ وهي تُوضح طريقة وكيفية تطوير الإجراءات والعمليات وهي تُستخدم لقياس نضج المنظمة خصوصاً في العمليات المعرفية المركزة مثل المنظمات التي تعمل في مجال البرمجيات.
KPMG	هناك خمسة مستويات للنضج تعرف باسم Knowledge Journey وهي: • Knowledge chaotic – المعرفة الفوضوية • Knowledge Aware – المعرفة الإدراكية. • Knowledge Focused – المعرفة المركزة. • Knowledge Managed – المعرفة المدارة. • Knowledge Centric – المعرفة المركزية.
Siemens	وهي تتكون من المراحل الآتية: • Analysis model – نموذج التحليل. • Development model – نموذج التطوير. • Defined assessment – التقييم المعرف.

المصدر (Khalili et al., 2012)

ومن تلك الدراسات أيضاً دراسة النضج Maturity Study المتبناه من قبل APQC – American Productivity & Quality Center

وتعتمد هذه الدراسة على خمسة مستويات هي: (APQC, 2017)



شكل رقم (٣): مستويات نضج إدارة المعرفة طبقا APQC

المصدر (APQC,2017)

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

تستعرض الدراسة عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة "إدارة المعرفة في شركة حافل للنقل: إستراتيجية مقترحة". وقد وجدت الدراسة أن الدراسات العربية قليلة في نفس موضوع ومجال الدراسة تحديداً. وسيتم إستعراض الدراسات العربية ثم الأجنبية مُستخدماً في العرض الترتيب من الأحدث الى الأقدم، والتي تم إختيارها بناءً على الأقرب لمحاور ومواضيع الدراسة.

- دراسة شني وبن لخضر (٢٠٢١) بعنوان (إستراتيجيات إدارة قطاع النقل لتحقيق الإستدامة تجربة إمارة أبو ظبي في النقل البري).

هدفت الدراسة الى توضيح مفاهيم النقل المستدام وأهم إستراتيجيات وسياسات تطويره بناءً على قواعد الإستدامة. وإن لم تكن هذه الدراسة في صميم موضوع هذه الرسالة، إلا أنها تطرقت الى الدراسات والتجارب الناجحة في مجال تحسين وتطوير مجال النقل كتجربة أبو ظبي، وأوضحت أن أسباب أغلب مشاكل شركات النقل مُرتبط بالعنصر البشري من ضعف الإستفادة

من التجارب السابقة، عدم الاحتفاظ على الخبرات والقدرات العملية مما يؤثر سلباً على نمو الشركة مستقبلياً. كما أوضحت الدراسة أن الحلول قصيرة الأمد غير مجدية لحل وتلافي هذه التحديات، بل تتطلب وجود إستراتيجية واضحة، من ضمنها إستراتيجية لإدارة المعرفة. إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لوصف وتحليل الدراسات والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة، كما تم إستخدام منهج دراسة الحالة على إمارة أبو ظبي. وخلصت هذه الدراسة الى عدد من التوصيات، من أهمها إعداد خطط وإستراتيجيات مرحلية يتم تنفيذها ومتابعتها كل خمس سنوات تندرج تحت رؤية الإمارة الشاملة، من ضمنها خطط متعلقة بإدارة المعرفة وكيفية الإستفادة من المعرفة وما لدى العاملين من خبرات وتجارب وممارسات، على أن يكون هناك ترابط بينها وبين بقية الخطط الأخرى حتى يتم تحقيق أهداف الإمارة. وترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية في كونها تشابه في ربط إدارة المعرفة بالإستراتيجية وذلك لتحقيق التميز في تقديم الخدمات وجودتها. كما تشابه أيضاً في بعض التحديات من تسرب الخبرات والتجارب والمعارف لضعف أو عدم وجود منهجية وآلية واضحة لإدارة المعرفة.

• دراسة (Kalhoro et al. (2022 بعنوان (Knowledge Management and Green Technology Adoption in Transportation Industry: An Approach (Towards the Environmental Stability in Malaysia).

تحدثت الدراسة عن زيادة دور وأهمية قطاع الإمداد والتموين بشكل عام في العالم ككل، والذي يأتي ضمنه قطاع النقل بمُجمله من نقل بري، جوي وبحري، وكيف أثر ذلك على البيئة وإزدياد الحاجة إلى التقنيات والممارسات الصديقة للبيئة. حيث تُوصي الدراسة لتحقيق ذلك وجود إستراتيجية واضحة وإستفادة من إدارة المعرفة في قطاع النقل. وصلت هذه الدراسة الى نتيجة أن ممارسة وتطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة من خلق المعرفة وإكتسابها ومُشاركتها وتطبيقها يُطور ويُساعد في الممارسات الصديقة للبيئة. تمر ماليزيا بمشروع كبير لتطوير الصناعة والإقتصاد إضافة الى عدد من المشاريع الكبيرة في مجال البيئة الصديقة، تلوث الهواء، الطاقة المهدرة وتلوث المياه من أهم هذه المحاور. كما أوضحت الدراسة أن وجود إستراتيجية إدارة معرفة يُساعد كل منظمة لتكون أكثر تنافسية في مجالات مختلفة من تشغيلية وبيئية وإكتساب رضى العملاء، وذلك نتيجة لتوفر بيئة إبداع مناسبة لتطوير وتحسين إجراءات وممارسات العمل. اعتمدت هذه الدراسة مُراجعة منهجية لأدب الموضوع حيث اعتمدت على جمع المعلومات من المواقع المهنية والمجلات والدوريات والكتب. حيث ركزت الدراسة على العلاقة بين إدارة المعرفة والبيئة الصديقة والإستدامة البيئية. خلصت الدراسة الى أهمية وجود إستراتيجية لإدارة المعرفة وأثرها الإيجابي في قطاع النقل من أجل تحقيق إستدامة بيئية.

التعليق على الدراسات السابقة:

توصلت الدراسة الى عدد من المراتب وذلك من خلال الدراسات العربية والأجنبية السابقة وهي:

- قلة الدراسات العربية في نفس مجال الدراسة وتحديدًا في المملكة العربية السعودية. حيث أن أغلب الدراسات العربية المتوفرة تطرقت الى إستراتيجية إدارة المعرفة بشكل عام في المنظمات أو في قطاعات محصورة مثل التعليم والقطاع المصرفي والصناعي.
- بالرغم من توفر دراسات أجنبية في مجال إستراتيجيات إدارة المعرفة في قطاع النقل والإمداد، إلا أن أغلب هذه الدراسات كانت في قطاع الطيران أو قطاع السكك الحديدية وليس في مجال نقل الركاب بالحافلات.
- تتشابه الدراسة مع كثير من الدراسات في المحاور الأساسية لموضوع الدراسة المتعلق بإستراتيجية إدارة المعرفة في المنظمات ولكن تختلف في عدة محاور منها مجال الدراسة ألا وهو نقل الركاب بالحافلات في المملكة العربية السعودية.
- إتفاق جميع الدراسات على أهمية ودور إستراتيجية إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات التي تستوعب وتُطبق الإستراتيجية بالطريقة المناسبة لها.
- إتفقت جميع الدراسات على عدم وجود إستراتيجية إدارة معرفة واحدة مناسبة للجميع أو ناجحة وأخرى غير ناجحة. حيث يعتمد ذلك على كل مُنظمة وعلى محاور مُختلفة مثل الهيكل التنظيمي، الموارد المتوفرة، نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات وغير ذلك من المحاور والعناصر المختلفة في كل مُنظمة.
- نجاح تطبيق إستراتيجية المعرفة لا يحدث إلا إذا توفرت عوامل النجاح والتي تختلف من مُنظمة لأخرى، والتي من أهمها من وجهة نظر الدراسة: دعم الإدارة العليا - توفر الهيكل المناسب - الكوادر المؤهلة - البيئة المناسبة والداعمة للتشجيع والإبداع والابتكار - البنية التحتية.

إن عملية خطوات تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة بنجاح في أي مُنظمة يُمكن تشبيهها بالرحلة والتي تتطلب الى: وقت - المرونة وتقبل التغيير - معرفة الوجهة النهائية - الإستعداد الجيد - المراجعة المستمرة. وهذه العملية مُرتبطة بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تُؤثر في سير وتطبيق الإستراتيجية بالشكل الصحيح. فمدى نجاح تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة في الدراسات السابقة مُتفاوت من تجربة لأخرى وهي عملية مُستمرة وليست عملية تحدث مرة واحدة فقط.

الإطار المنهجي

منهج الدراسة:

في البداية لجأت الدراسة للمراجعة النظرية وتحليل الانتاج الفكري للاستفادة منها في كل جوانب الدراسة وأهمية تطوير الإطار الفكري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة والتعرف على اتجاهات البحث العلمي في مجال الدراسة والتركيز على نماذج الاستراتيجيات ودراسات النضج. فلجأت الدراسة للمراجعة النظرية ودراسة الحالة وهو من المناهج الوصفية وتعرفت بالفعل على حال الدراسة الشركة وواقعها ومستوى النضج. ثم أردفت كل ذلك بتطوير الاكار العام للاستراتيجية واقترحت مشاريع تدعم وتقوي نقاط الضعف ضمن اطار الاستراتيجية المقترحة وعرضته على مجموعة التركيز وهو أسلوب يعطي المصدقية للمنتج المقترح عبر عرضه على الخبراء من أصحاب المصلحة.

وتفصيل فلقد استخدم المنهج الوصفي - دراسة حالة لدراسة الحالة وهي شركة حافل للنقل وواقعها من جميع جوانبها ومحاورها، دراسة مُتعمقة من خلال معرفة كل ما يخص الشركة ودرجة نُضج إدارة المعرفة ومعرفة واقعها في شركة حافل للنقل، ومدى توفر مُتطلباتها والتحديات التي تُواجه شركة حافل للنقل من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية الآتية:

التساؤل الفرعي الأول: ما هو الواقع الحالي لإستراتيجية إدارة المعرفة في شركة حافل للنقل؟

التساؤل الفرعي الثاني: ما هي التحديات والعوائق في تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة؟

التساؤل الفرعي الثالث: ما هي مُتطلبات تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة؟

التساؤل الفرعي الرابع: ما هي المبادرات والحلول لتقديم إستراتيجية مُقترحة لإدارة المعرفة؟

والمنهج الوصفي عبر دراسة الحالة هو عبارة عن مجموعة من الخطوات التي يقوم من خلالها الباحث بالدراسة المتعمقة لجميع المحاور والجوانب المتعلقة بمُشكلة الدراسة، حيث يتم فيها فهم وتحليل تلك الجوانب المرتبطة بالظواهر والحالات الفردية. (أبو زائدة، ٢٠١٨).

أسلوب مجموعة التركيز - Focus Group:

يهدف هذا الأسلوب الى مُناقشة ومعرفة آراء مجموعة من الخبراء والمختصين في إدارة المعرفة وإستراتيجيتها حول الإطار المقترح، والمبني على نتائج الدراسة لهذه الأطروحة. مجموعة التركيز هو أسلوب وصفي مسحي في طبيعته يسعى لجمع البيانات والمعلومات من خبراء ذو صلة بالموضوع وجوانبه، ويعتمد على أداة المقابلة والاجتماع المنظم والمفتوح.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من منسوبي شركة حافل للنقل بشكل عام، واعتمدت الدراسة العينة القصدية (العمدية) كونها تُحقق أهداف الدراسة ولكون إستراتيجية إدارة المعرفة مجال يحتاج الى مُختصين وقيادات لمعرفة نُضج وحالة إدارة المعرفة وكذلك للإجابة عن أسئلة نموذج المقابلة. لذلك تم إختيار الأفراد المختصين من الإداريين والفنيين لإجراء المقابلة معهم كل حسب مجاله وإختصاصه. حيث تكونت المقابلات من المسؤولين والعاملين ذوي العلاقة المباشرة بالتعامل مع إدارة المعرفة في شركة حافل للنقل.

أدوات الدراسة

الهدف من أداة الدراسة هو جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والتي تمثل مجتمع الدراسة وذلك بهدف عمل التحليل والمعالجة التي تُوفر وتُجيب عن تساؤلات الدراسة وتحقق أهدافها. وعطفاً على هدف الدراسة والمنهج المستخدم وطبيعة البيانات التي تحتاجها الدراسة فقد تم اختيار الأدوات الآتية:

- المقابلة الشخصية: تم استخدام لأسئلة المفتوحة المباشرة المنبثقة من تساؤلات الدراسة وذلك لمعرفة آراء وأجوبة أفراد عينة الدراسة بموضوع الدراسة. حيث ساعدت المقابلة في جمع وإثراء الدراسة من جوانب مُتعددة ومُختلفة، حيث مكنت من جمع الحقائق والبيانات عن المحاور الخاصة بواقع إدارة المعرفة وإستراتيجيتها ومدى توفر مُتطلباتها والتحديات التي تُواجهها من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة.
- الملاحظة والزيارات: وذلك من خلال الإطلاع وزياره بعض المرافق مثل الأرشيف والتجهيزات التقنية والإدارية والتقارير ودراسة المستندات الخاصة بموضوع الدراسة، وهي تُعتبر أداة مُكملة للأداة السابقة وهي أداة المقابلة. كما أن عمل الباحث الرئيس في شركة حافل للنقل منذ عام ٢٠١٣ وحتى تاريخه، كان له دور إضافي ساهم وساعد في تعزيز مُخرجات وجودة البيانات التي تم الحصول عليها.

تصميم أداة الدراسة

نموذج المقابلة:

اعتمدت الدراسة على صياغة أولية لعبارات النموذج من خلال موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وذلك بعد الإطلاع وقراءة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة والأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة. يتكون نموذج المقابلة في صيغته النهائية من جزئين:

الجزء الأول: يشمل العناصر المتغيرة والمرتبطة بالبيانات الوظيفية والشخصية لأفراد الدراسة والتي تشمل (المسمى الوظيفي - الجنس - العمر - المستوى الإداري - سنوات الخدمة - المستوى التعليمي - التخصص - الإدارة).

الجزء الثاني: يتكون من ثمانية محاور كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (٢): محاور نموذج المقابلة.

التسلسل	المحور	عدد الأسئلة
المحور الأول	الواقع الحالي لدى العاملين في شركة حافل للنقل فيما يخص إستراتيجية إدارة المعرفة	٥
المحور الثاني	الواقع الحالي لدعم قيادات الشركة لإستراتيجية إدارة المعرفة	٢
المحور الثالث	الواقع الحالي للاستعدادات التنظيمية لإستراتيجية إدارة المعرفة	٥
المحور الرابع	الواقع الحالي للتقنيات المستخدمة في إستراتيجية إدارة المعرفة	٦
المحور الخامس	الواقع الحالي للموارد البشرية المتعلقة بإستراتيجية إدارة المعرفة	٤
المحور السادس	الواقع الحالي لمصادر إدارة المعرفة	٦
المحور السابع	مدى توفر متطلبات إستراتيجية إدارة المعرفة	١
المحور الثامن	الواقع الحالي للتحديات التي تواجهها الشركة	١

تم تصميم أسئلة نموذج المقابلة باستخدام الأسئلة المفتوحة ليتمكن أفراد عينة الدراسة من الإجابة بتعمق وللحصول على أكبر قدر من البيانات المطلوبة. كما أن الدراسة الحالية تتطرق وتوضح الوضع الحالي بشكل مُتعمق، لذلك ترى الدراسة أن هذا النوع من الأسئلة يُساهم ويُساعد في الحصول على البيانات يصعب الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى.

صدق وثبات أداة الدراسة

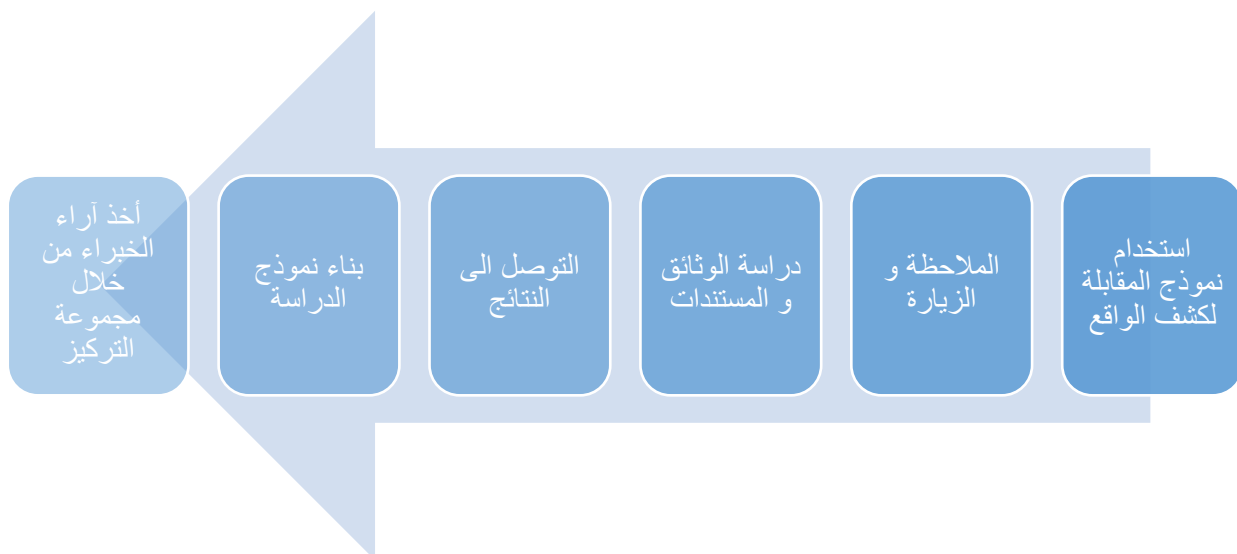
المقصود بصدق أداة الدراسة هي صلاحية الأداة لقياس ما هو مُراد من قياسه وصلاحية الأداة في تحقيق أهداف الدراسة مما يرفع من مستوى الثقة فيما يصل اليه الباحث من مُعطيات ونتائج. (المشهداني، ٢٠١٩). أما الثبات فهو أن نحصل على النتائج نفسها إذا تم قياس نفس الشيء عدة مرات مُختلفة وفي نفس الظروف بحيث لا يكون هناك تناقض. (الدليمي، ٢٠١٤). وتم تحكيم الأداة وتجربتها على عينة اختبار للتأكد.

أخلاقيات الدراسة

من خلال التعامل مع العنصر البشري في الدراسة، تظهر أخلاقيات الباحث في البحوث العلمية، بحيث على الباحث أن يهتم ويحرص على عدة مبادئ منها: الموضوعية والمصادقية، الابتعاد عن التحيز، التقيد بالأمانة العلمية والتأكد من خلو الدراسة من الجوانب السلبية وتجنب التطرق بالحقوق والمسائل الشخصية. (الهاشمية وآخرون، ٢٠١٩).

الخطوات المتبعة لإجراء الدراسة

يُبين الشكل الآتي الخطوات العملية التي اتبعتها الدراسة في إجراء الدراسة:



شكل رقم (٤): خطوات إجراء الدراسة

تحليل النماذج

كما سبق وأن أشرنا الى نُدرة الدراسات في هذا المجال وقد اطلع ت الدراسة على عدد من الدراسات والنماذج المختلفة والتي سيتم الاستفادة منها في فكرة النموذج المقترح.

نموذج (Jennex and Olfman, 2005) Bots and Bruijn

يُعرف هذا النموذج باسم نموذج سلسلة القيم المعرفية حيث يرى كل من بوتس وبروجين أن سلسلة القيم المعرفية هي أفضل طريقة لإدارة المعرفة. حيث يتم تقييم الفاعلية في كل مرحلة للخطوة المعرفية ويعتمد على تناول المعرفة من رؤية تحليل (منظور فني) أو من رؤية مُمارسة (منظور مُستخدم). حيث تهدف هذه الدراسة الى معرفة ماهي مُحددات إدارة المعرفة الجيدة وبين كيف يُمكن للمدراء الاستفادة ومُمارسة وتطبيق إدارة المعرفة الجيدة. حيث توصلت الدراسة الى أنه لا يُمكن الفصل بين الدورين المختلفين لوجود تضاد بينهما، إنما لنجاح إدارة المعرفة، يتطلب ذلك أن يتم مُمارسة الدورين بشكل تناسقي من تحليل ومُمارسة. نُشاهد النموذج من خلال الشكل الآتي:



شكل رقم (٥): نموذج سلسلة القيم المعرفية لبوتس وبروجين

المصدر: (Bots and Bruijn, 2002)

نموذج IMPaKT – Improving Management Performance through Knowledge Transformation

إستراتيجية إدارة المعرفة لها فوائد كثيرة ولا تقتصر على دعم التحول المعلوماتي لمختلف أنواع المعارف في المنظمات بل يتعدى ذلك ليشمل أيضاً آلية قياس فعالية اي إستراتيجية. يُوضح هذا النموذج أنه حتى يُمكن قياس أثر إدارة المعرفة، فإن مُبادرات ومشاريع إدارة المعرفة لابد أن تتوافق مع أهداف وإستراتيجية المنظمة. هذا النموذج يتكون من المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: إعداد الإستراتيجية.

حيث الهدف من المرحلة الأولى هو إعداد الخطة اللازمة للإستراتيجية والتي تشمل تعريف المؤثرات الخارجية، تعريف الأهداف ومؤشرات الأداء وأخيراً بناء معايير قياس الأداء. المستهدف من المرحلة الأولى هي خطة واضحة للمستهدفات والمعايير التي سيتم قياسها.

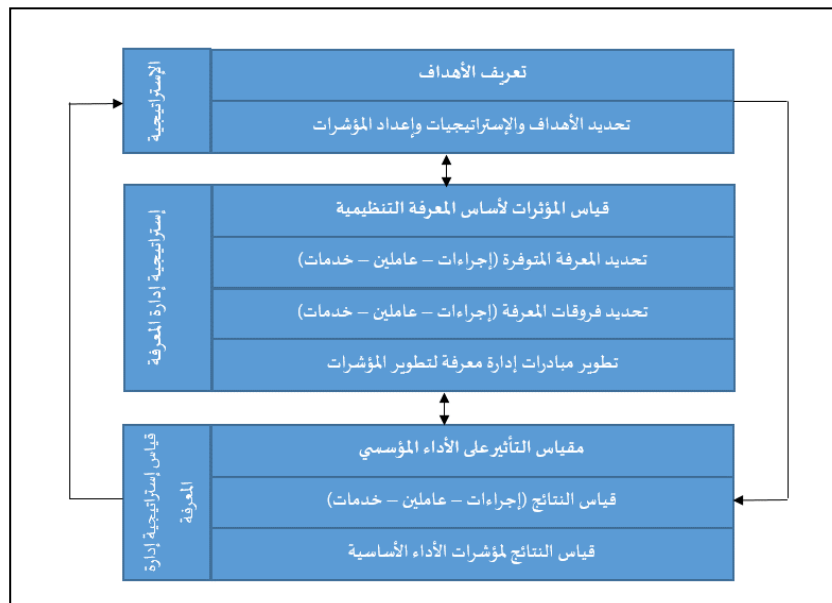
المرحلة الثانية: إعداد إستراتيجية إدارة المعرفة.

حيث الهدف من المرحلة الثانية هو التعرف هل التحديات والأهداف المطلوبة لها بُعد معرفي أم لا وأن يتم إعداد مبادرات ومشاريع إدارة المعرفة لمعالجة هذه التحديات وتُساهم في تحقيق هذه الأهداف. ونجد أن المستهدف من المرحلة الثانية هو خطة إستراتيجية إدارة المعرفة والتي تشمل مبادرات ومشاريع مُرتبطة بإدارة المعرفة.

المرحلة الثالثة: إعداد آلية قياس إستراتيجية إدارة المعرفة وخطة التطبيق.

في هذه المرحلة، يتم إعداد آلية منهجية لتقييم أثر مبادرات ومشاريع إدارة المعرفة على أداء المنظمة. نلاحظ أن مُستهدفات المرحلة الأولى والمرحلة الثانية من هذا النموذج إستراتيجية العمل مدعومة بإدارة المعرفة بينما مُستهدف المرحلة الثالثة هو إستراتيجية إدارة المعرفة مع خطة التنفيذ.

من خلال الشكل الآتي تتضح مراحل هذا النموذج:



شكل رقم (٦): The Impacts Framework

المصدر: (Carrillo et al., 2003)

المستفاد من النماذج السابقة ومن نتائج المقابلة لهذه الدراسة

تتناول الدراسة خلال الجدول الآتي النماذج التي تم استعراضها مع توضيح أهم نقاط القوة والضعف وما يُستفاد منها وعلاقتها بالدراسة الحالية:

جدول رقم (٣): مقارنة النماذج المختلفة والتي سيتم الاستفادة منها في فكرة النموذج المقترح.

إعداد فريق الدراسة

م	النموذج	التقييم		المستفاد من النموذج فيما يخص الدراسة
		الإيجابيات	السلبيات	
١	Bots and Bruijn	-شمولية النموذج للمتغيرات الداخلية والخارجية. - ربط الاستراتيجية بالرؤية والتغذية الراجعة.	- التركيز على مشاركة وتطبيق المعرفة. - التطرق الى عناصر المعرفة بشكل عام.	-أهمية الجزء التحليلي والجزء التطبيقي وتكاملهما. -ضرورة إدراج العوامل الداخلية والخارجية والتغذية الراجعة في النموذج.
٢	IMPakT – Improving Management Performance through Knowledge Transformation	-الربط بين مشاريع المعرفة مع استراتيجية المنظمة. - القدرة على قياس أثر المعرفة.	- التركيز على المؤثرات الخارجية فقط.	-خطوات إجرائية لإعداد استراتيجيات إدارة المعرفة وقياسها.

الإطار المقترح في شكله الأولي لإستراتيجية إدارة المعرفة في شركة حافل للنقل

المقدمة

توصلت الدراسة من خلال مخرجات المقابلات الشخصية وقراءة وإطلاع الباحثة على الدراسات السابقة ومراجعة نماذج إستراتيجية إدارة المعرفة المذكورة وذلك لهدف الوصول الى نموذج بشكل مبدئي لإستراتيجية إدارة المعرفة لشركة حافل للنقل.

أهمية الاطار المقترح:

تكمن أهمية نموذج إستراتيجية إدارة المعرفة لشركة حافل في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة وتحقيق الميزة التنافسية لها في ظل التنافس الكبير من شركات النقل الوطنية والعالمية في مجال نقل الركاب. فالخبرات المتراكمة والمعارف المتنوعة والدورس المستفادة من المشاريع السابقة والقائمة وغير ذلك من أشكال وأنواع المعرفة يُعتبر رأس المال الأهم في نجاح شركات النقل والعنصر الأبرز الذي يُميزها عن سواها. كما أن المشاريع الجديدة المطروحة في المملكة العربية السعودية في مجال نقل الركاب على سبيل المثال مشروع النقل الخاص بالقديبة وغيرها، لم تعد تقتصر في تقييمها على العنصر المادي (الحافلات) ومواصفاتها الفنية فقط، إنما تُعطي وتُخصص وزناً في التقييم الفني على تقديم وتشغيل الخدمة وما يُصاحب ذلك من نوعية وجودة الخدمة المقدمة للعميل والذي تعتمد في الأساس على نوعية وكمية المعارف والتجارب والخبرات السابقة والحديثة و ربطها و تطويعها والاستفادة منها في رفع مستوى الخدمة المقدمة بشكل مميز وتنافسي، بحيث تتمكن من معالجة وحل التحديات بشكل أفضل.

بناء النموذج المقترح في شكله الأولي:

اعتمدت الدراسة في بناء النموذج الأولي على عدد من المصادر التي تُعزز الإطار المقترح وتحقق أهدافه وهي كالآتي:

- النماذج السابقة في إستراتيجية إدارة المعرفة.
- نتائج دراسة الحالة والمقابلات الشخصية من هذه الدراسة وما نتجت منها من تحديد مواضع القوة والضعف.

ونجد أن الدراسة اعتمدت في الإطار المقترح على مجموعة متنوعة من النماذج والمراجع والمصادر حتى توصل الى مقترح إستراتيجية إدارة المعرفة لشركة حافل للنقل بحيث يتم من خلالها معالجة وتلافي جميع التحديات والصعوبات لتطويع وممارسة المعرفة بأشكالها وأنواعها من خلال إستراتيجية واضحة وذلك من خلال المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: الإعداد الأولي

حيث تم في هذه المرحلة تحليل الواقع الحالي لإستراتيجية إدارة المعرفة لشركة حافل للنقل وذلك من خلال تحليل معطيات ونتائج أدوات الدراسة وهي المقابلات الشخصية. كما تم في هذه المرحلة الأخذ بعين الاعتبار العوامل والعناصر والمؤثرات الداخلية والخارجية والتي لها دور في صياغة وإعداد وعمل الاستراتيجية المقترحة.

المرحلة الثانية: حصر القضايا الإستراتيجية

حيث تم في هذه المرحلة وبناءاً على ماتم جمعه وحصره من المقابلات السابقة على التعرف وتحديد أهم القضايا الإستراتيجية في الوقت الحالي والتي تم تلخيصها في الجدول الآتي:

جدول رقم (٤): القضايا الاستراتيجية

القضية الإستراتيجية الأولى	ضعف البنية المعلوماتية والمعرفية اللازمة لإدارة المعرفة • عدم وجود أي تطبيقات وبرامج مختصة بإدارة المعرفة. • لا يوجد ربط وتكامل كامل بين أنظمة وتطبيقات تقنية المعلومات
القضية الإستراتيجية الثانية	تحسين وتطوير العناصر المؤسسية وبيئة العمل. • عدم وجود إستراتيجية واضحة مكتوبة ومعلنة • عدم وجود أهداف ومعايير قياس أداء مكتوبة ومعلنة • ضعف الدعم المقدم من قيادات الشركة فيما يخص تبني مشاريع إدارة المعرفة • عدم وجود ميزانية مخصصة لمشاريع ومبادرات إدارة المعرفة • مغادرة وتسرب المعارف والخبرات من شركة حافل للنقل الى شركات أخرى.

توجيه التوعية والثقافة المؤسسية وتجهيزها معرفياً. ● ضعف مفهوم إدارة المعرفة وقيمتها ودورها ● ضعف مفهوم ودور وقيمة إستراتيجية إدارة المعرفة	القضية الإستراتيجية الثالثة
إعداد التنظيم والحوكمة اللازمة لإدارة المعرفة ● عدم وجود آلية ومنهجية واضحة مكتوبة ومعلنة للتعامل وإدارة والاستفادة ومشاركة المعارف والخبرات والمبادرات والتجارب الفردية الموجودة لدى العاملين. ● عدم وجود معايير واضحة مكتوبة ومعلنة للتعامل وإدارة والاستفادة ومشاركة مصادر المعرفة المتنوعة. ● عدم وجود قسم — كوادرات بشرية مختص بإدارة المعرفة. ● عدم وجود أي كوادرات بشرية في الشركة ذات تخصص مرتبط بإدارة المعرفة أو بخبرات سابقة. ● لا يوجد أي تدريب متعلق بإدارة المعرفة. ● عدم وجود نظام واضح لحفظ وأرشفة التقارير والمستندات بمختلف أشكالها وأنواعها. ● عدم وجود منهجية وآلية لخلق وتخزين وحفظ وإسترجاع ومشاركة المعارف ومصادرهما. ● عدم وجود معيارية في تصنيف وفهرسة المعلومات والمعارف ومصادرهما. ● عدم وجود أي نظم فهرسة وتصنيف وترميز للوثائق المختلفة ● عدم وضوح مسئولية وملكية البيانات والمعرفة.	القضية الإستراتيجية الرابعة

المرحلة الثالثة: أهم المخرجات ومكونات الاستراتيجية:

تم في هذه المرحلة حصر وتحديد المكتسبات الأساسية من تطبيق الإستراتيجية المقترحة، بحيث تم الاستفادة من أنواع ومصادر المعرفة في شركة حافل للنقل مع ربطها مع إستراتيجية الشركة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لمعالجة القضايا الإستراتيجية وذلك من خلال الآتي:

الهدف الإستراتيجي الأول: بناء وتأسيس بنية معلوماتية ومعرفية متكاملة وقوية لمواكبة لتطبيقات إدارة المعرفة.

تُعتبر البنية المعلوماتية هي الأساس في تكوين المعرفة المؤسسية والتي تتكون من السياسات والمناهج والجراءات ونُظم المعلومات التي تعمل بشكل تكاملي على جمع وإستخلاص وتنظيم وحفظ ونشر ومُشاركة واستخدام المعلومات بحيث يتم توظيفها بالطريقة الأمثل لتمكين المعرفة في شركة حافل للنقل.

الهدف الإستراتيجي الثاني: تطوير وتعزيز البنية المؤسسية لمواكبة لتطبيقات إدارة المعرفة.

تتطلب البنية المؤسسية في شركة حافل للنقل أن تكون مُتكاملة وقوية حتى يتم إدارة العمليات والإجراءات بكفاءة وفعالية. ويشمل ذلك على منهج القيادة وأسلوبها ودعم الإدارة العليا في شركة حافل للنقل وتحفيزها للمعرفة، وسياسات ومنهجيات وبرامج مؤسسية مُتكاملة، وقوانين وأنظمة حديثة، وإجراءات عمل واضحة تُساهم وتُساعد في التحول الى المؤسسة المعرفة وتحقيق التميز المعرفي.

الهدف الإستراتيجي الثالث: إعداد التحفيز والتهيئة والتوعية المعرفية للبنية الثقافية لمواكبة لتطبيقات إدارة المعرفة.

يعتمد نجاح تطبيق إدارة المعرفة بشكل كبير على الثقافة المؤسسية في شركة حافل للنقل، لذلك من المهم والضروري الاهتمام بالبنية الثقافية لشركة حافل للنقل، حيث يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تنفيذ مجموعة مُتكاملة من المشاريع والمبادرات لتهيئة البيئة الثقافية في الشركة لما هو قادم ومطلوب.

الهدف الإستراتيجي الرابع: إنشاء وتأسيس بيئة تنظيمية ذات جودة وكفاءة عالية لمواكبة لتطبيقات إدارة المعرفة.

من أهم متطلبات إدارة المعرفة تواجد بُنية تنظيمية فعالة ومُتكاملة وقادرة على إدارة المعارف وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة، وتطبيق وتنفيذ البرامج والمبادرات والمشاريع المعتمدة، والعمل على تحسين المعارف المختلفة وبنيتها التحتية في شركة حافل للنقل.

المرحلة الرابعة: البرامج والمشاريع.

بعد أن تم التعرف على القضايا الإستراتيجية وإعداد الأهداف الإستراتيجية لها لمعالجتها، تم العمل على تحويل هذه الأهداف الى برامج ومشاريع تُساهم وتُساعد في تحقيق الهدف الأساس من هذه الدراسة وهو مقترح إستراتيجية إدارة معرفة لشركة حافل للنقل وذلك من خلال الجدول الآتي:

المشروع	البرنامج	الأهداف الإستراتيجية	القضايا الإستراتيجية
مشروع ربط وتكامل أنظمة المعلومات	ربط أنظمة المعلومات	بناء وتأسيس بنية معلوماتية ومعرفية متكاملة وقوية	ضعف البنية المعلوماتية والمعرفية اللازمة لإدارة المعرفة
مشروع هيكلية المعلومات	هيكلية وتنظيم المعلومات		
مشروع إدارة المعلومات الرئيسية			
مشروع إعداد سياسات وحوكمة المعلومات	سياسات وحوكمة المعلومات		
مشروع مركز الدراسات المعرفية	البناء والتكوين المعرفي	تطوير وتعزيز البنية المؤسساتية	تحسين وتطوير العناصر المؤسساتية وبيئة العمل
مشروع دليل الخبرات والمهارات			
مشروع الخارطة المعرفية			
مشروع تدريب وتطوير العاملين			
مشروع إعداد الإستراتيجية	إعداد الإستراتيجية والأهداف ومعايير قياس الأداء		
مشروع إعداد الأهداف			
مشروع إعداد معايير قياس الأداء			
تحديث الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي لجميع الوظائف.			
مشروع إعداد ميزانية مخصصة لإدارة المعرفة.	إعداد ميزانية مخصصة لإدارة المعرفة		
مشروع المكتبة والمقهى المعرفي	نشر الثقافة المعرفية	إعداد التحفيز والتهيئة والتوعية المعرفية للبنية الثقافية	توجيه التوعية والثقافة المؤسساتية وتهيئتها معرفياً.

مشروع الشبكات المعرفية	تعزيز المشاركة والتعاون المعرفي		
مشروع المجموعات المهنية			
مشروع التأهيل والتثقيف المعرفي	التأهيل والتثقيف المعرفي		
مشروع الاستفادة من تجارب الآخرين	الاستفادة من تجارب الآخرين		
مشروع نقل ومشاركة تجارب وخبرات شركة حافل للآخرين	نقل تجارب شركة حافل للخارج		
مشروع تحفيز العاملين لمشاركة واستخدام المعرفة.	تحفيز العاملين		
مشروع تنظيم إدارة المعرفة	تنظيم إدارة المعرفة	إنشاء وتأسيس بيئة تنظيمية ذات جودة وكفاءة عالية	إعداد التنظيم والحوكمة اللازمة لإدارة المعرفة.
مشروع بوابة المعرفة			
مشروع سياسة إدارة المعرفة	إعداد السياسات واللوائح		
مشروع إعداد نظام حفظ وأرشفة المعلومات.			
مشروع إعداد نظام تصنيف وفهرسة المعلومات.			
مشروع إعداد سياسة ملكية المعلومات والمعرفة.			

أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها وأبرزها الآتي:

- عدم وجود إستراتيجية لإدارة المعرفة في شركة حافل للنقل مما يعني عدم الاستفادة من المعارف بمختلف أشكالها وأنواعها وهو ما يُعد من المخاطر لعدم الاستفادة من المعرفة كمورد مُهم.
- ضعف مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها وفوائدها لدى العاملين في شركة حافل للنقل.
- هناك مُمارسات ومُبادرات فردية في بعض عمليات وإجراءات المعرفة من تخزين أو نشر أو تصنيف.
- لكن لا توجد أي آلية مُوحدة ومُعتمدة ومكتوبة فيما يخص عمليات وإجراءات المعرفة من خلق وتصنيف وتخزين واسترجاع ومُشاركة ونشر المعرفة.
- ضعف الموارد المخصصة لإدارة المعرفة من موارد بشرية ومالية وتقنية.
- وجود تحديات وصعوبات مُتنوعة ومُختلفة تعيق تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة.
- تُوجد المعرفة بأشكال مُختلفة في شركة حافل للنقل من مكتوبة وتُحارب وخبرات لكن لا تُوجد آلية مُعتمدة واضحة لمعالجة وإدارة والاستفادة من هذه المعارف.
- ضعف البنية التحتية التي تُبنى عليها إستراتيجية إدارة المعرفة.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي خلصت اليها الدراسة، فإنها توصي بالآتي:

- تطبيق الإطار المقترح لإستراتيجية إدارة المعرفة في شركة حافل للنقل وتقييمه ومراجعته بشكل دوري لحسينه وتطويره بما يُواكب المتغيرات الداخلية والخارجية.
- بناء إستراتيجية إدارة المعرفة بشكل متكامل وبناء خطة تنفيذية بناء على إستراتيجية الشركة ويمكن الاستعانة بمكتب أو فريق استشاري لضمان الجودة والخبرات وتكامل الوثائق.
- إنشاء وتفعيل شبكات التواصل الداخلي من أجل تعزيز وتسهيل مشاركة ونقل المعرفة.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون لخدمة تحقيق أهداف شركة حافل للنقل.
- تخصيص الموارد اللازمة من مالية وبشرية وتقنية لتطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة.
- تخصيص وحدة – قسم – مُختص بإدارة المعرفة من أجل الإشراف وتنفيذ وإدارة عمليات إدارة المعرفة وتقديم الدعم والتوجيه اللازم. وقد يكون مستقلا أو يتبع لإدارة الجودة والتميز في الشركة.
- خلق وتعزيز مفهوم ومُمارسات الابتكار والمنافسة لخلق المعرفة الجديدة واكتساب المهارات والتجارب الجديدة

- تعزيز وتقوية البنية التحتية لتقنية المعلومات والحرص على ربط التطبيقات والأنظمة حتى تتم الاستفادة الأمثل من المعرفة.
- ربط وتضمين الجانب المعرفي في إستراتيجية وتوجهات الشركة المستقبلية.
- خلق وتعزيز الممارسات والأفكار التي تُعزز من نشر ثقافة المعرفة والتي يتم من خلالها مشاركة التجارب وتبادل المعارف والخبرات.
- مراجعة الهيكل التنظيمي الحالي للشركة وتحديثه بما يخدم ويُعزز نشر مفهوم وممارسات المعرفة.
- تدريب وتطوير العاملين والمختصين بآخر العلوم والمستجدات في إدارة المعرفة.
- بناء سياسة تنظيمية لإدارة المعرفة وكيفية التعامل مع البيانات والمعارف من خلق وخرن واسترجاع ومشاركة ونشر.
- توضيح المهام والمسؤوليات بشكل واضح ومكتوب للإدارات والأقسام.
- تعزيز وتقوية التغذية الراجعة بمفهومه الشامل من أجل تحسين وتطوير بيئة العمل.
- تعزيز وتقوية فرص التعاون مع الشركات والهيئات العاملة في نفس المجال لتبادل الخبرات والاستفادة من التجارب المختلفة.
- إنشاء نظام حوافز وتشجيع للعاملين في الشركة لتعزيز وتطبيق مفاهيم وعمليات إدارة المعرفة بما يعود بالنفع للشركة.
- زيادة توعية العاملين على ماهية إستراتيجية المعرفة وكيفية تحقيقها وما لها من فوائد وإيجابيات.

المراجع العربية

- تيسير، محمد. (٢٠٢٣، سبتمبر). اعداد دراسة حالة، والأخطاء الواردة عند دراسة حالة. المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث.
- جواد، بلقايد وفاطمة، علام. (٢٠٢٣). واقع تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة من الدول. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، (١٤)، ٣٥-٤٩.
- حافظ، عبدالرشيد. (١٤٤٠). أساسيات البحث العلمي. دار سطور عربية.
- الحسون، إبراهيم والرابغي، ريم. (٢٠٢١). عوامل الفشل الحاسمة في إستراتيجية المعرفة للمنظمة. المجلة العربية للنشر العلمي، (٣٨)، ٥٧٤-٥٩٧.

الحمود، يزيد. (٢٠٢٣، فبراير ١٢). الفرص الإستثمارية في مشاريع النقل العام بالحافلات بمدن ومحافظات المملكة العربية السعودية. ورشة عمل الهيئة العام للنقل، جدة.

جهيدة، شيخاوي. (٢٠١٩). دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر [رسالة ماجستير، جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدينة].
<http://dspace.univ-medea.dz/handle/123456789/350>

جوامع، إسماعيل وبركات، فايزة. (٢٠٠٩). محددات إنجاح إدارة المعرفة في المنظمات الإقتصادية، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للإقتصاد الإسلامي، ١٢، ٣٧، ٢٦٣-٢٨٦.

الدليمي، عصام وصالح، عبدالرحيم. (٢٠١٤). البحث العلمي أسسه ومناهجه. عمان: دار الرضوان.

دياب، سهيل. (٢٠٠٣). مناهج البحث العلمي. مسترجع في ٢٨ يوليو ٢٠٢٤، من:
<https://drive.google.com/file/d/0B9x5L29xpeaaVVF6eGVEbGdRXYXM/view?resourcekey=0-YEwj0yzjB5Bd8S9DnxGkhQ>

الزيادات، محمد عواد. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. دار صفاء للنشر: عمان، ٢٠٠٨ ص ١٥١.
سر الختم، عبير، علي، رقية، عوض، سلوى وعثمان، علوية. (٢٠٢١). تطوير إستراتيجيات إدارة المعرفة لخلق التنمية المستدامة في جامعة الملك خالد. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، ٥ (١٣)، ١٢٦-١٤٢.

السريحي، ضحى. تكامل المعرفة في ضوء إدارة المعرفة. الدار المصرية اللبنانية: القاهرة، ٢٠٢٤.

السياني، ماجد ومحسن، رويدا. (٢٠٢١). أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية. مجلة ربحان للنشر العلمي، (٧)، ٤٩-٧٧.

شني، صورية وبن لخضر، سعيد. (٢٠٢١). إستراتيجيات إدارة قطاع النقل لتحقيق الإستدامة تجربة إمارة أبو ظبي في النقل البري. المجلة العربية للإدارة، ٤١ (١)، ٢١-٣٠.

العيساوي، محمد، العارضي، جليل والعبادي، هاشم. (٢٠١٤). الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الفاعوري، رفعت. (٢٠٠٥). إدارة الإبداع التنظيمي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

فرنانديز، إرما وسابيروال، راجيف. (٢٠١٤). إدارة المعرفة النظم والعمليات، ترجمة: محمد شحاته وهبي، مراجعة: عبدالمحسن فالح اللحيد، الرياض: معهد الإدارة العامة.

الكبيسي، صلاح الدين. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

الكبيسي، صلاح الدين والشخيلي، مهند. (٢٠١١). دور إستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* ١٧ (٦٢)، ٤٢٠٦٧.

ماهر، أحمد. (١٩٩٩). *الإدارة الإستراتيجية*. الدار الجامعية.

محمد، حيدر. (٢٠١٦). إستراتيجيات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في مؤسسات المعلومات في العراق. *Cyberarians Journal*، (٤١)، ٣٨-٢.

المشهداني، سعد (٢٠١٩). *منهجية البحث العلمي*. عمان: دار أسامة.

المطيران، مطيران. (٢٠٠٧). *إدارة نظم المعرفة: الرأس المال الفكري*. جامعة الزيتونة.

نجم، نجم. (٢٠٠٨). *إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات* (ط٢). مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الهاشمية، كوثر، الحراسي، نبهان والوعوي، علي. (٢٠١٩). إدارة البيانات الضخمة ومجالات استثمارها في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. (سالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس.

هاريسون، دافيد. (٢٠٠٩). *الإدارة الإستراتيجية*. دار زهران للنشر والتوزيع.

الهزاني، نورة. (٢٠١٢، إبريل ٢١). إستراتيجية إدارة المعرفة بين الرؤية والتطبيق. مسترجع في ٢٠ يوليو ٢٠٢٤ من <https://nalhazani2012.wordpress.com/2012/04/21>

هلالي، حسين. (٢٠٠٦، ديسمبر). دور القطاع الخاص الإستثماري وقطاعات المجتمع المدني في زيادة إنتاجية العمل المعرفي وفي خلق فرص عمل معرفية. ملتقى الإستثمار في بنية المعلومات العربية، القاهرة.

الهوش، أبو بكر. (٢٠١٦). *إستراتيجيات إدارة المعرفة* (ط٢). مجموعة النيل العربية.

ياسين، سعد. (٢٠٠٧). *إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم التقنية*. دار المناهج للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

Adeniran, A. and Olorunfemi, S. (2014). The Essene of Knowledge Management in the Air Transportation Sector. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 5 (18), 175-186. Retrieved on May 20, 2024 from: <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2020.02.08>

American Productivity and Quality Center. (2017). *Using APQC's Levels of KM Maturity*. Retrieved on August 15, 2024 from: <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/using-apqcs-levels-knowledge-management-maturity>

- Andriani, M., Samadhi, T., Siswanto, J. and Suryadi, K. (2019). Knowledge Management Strategy: an Organizational Development Approach. *Business Process Management Journal*, Vol. 25 No. 7, pp. 1474-1490.
- Asiedu, N., Abah, M. and Johnson, D., (2022). Understanding Knowledge Management Strategies in Institutions of Higher Learning and the Corporate World: A Systematic Review. *Cogent Business & Management*, 9:1, DOI: 10.1080/23311975.2022.2108218
- Boisot, M. (1998). *Knowledge Assets*, Oxford: Oxford University Press.
- Bolisani, E., Scarso, E and Birolo, A. (2015). Strategic Planning Approaches to Knowledge Management: a Taxonomy. *VINE*, Vol. 45 No. 4, pp. 495-508. Retrieved on August 25, 2024 from: <https://doi.org/10.1108/VINE-01-2015-0005>
- Darroch, J. (2005). Knowledge Management, Innovation and Firm Performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 101-115. Retrieved on June 15, 2024 from: <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- Dayan, R., Heisig, P. and Matos, F. (2017). Knowledge Management as a Factor for the Formulation and Implementation of Organization Strategy. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21 No. 2, pp. Retrieved on May 28, 2024 from: 308-329. <https://0o109djpp-y-https-doi-org.kau.proxy.deepknowledge.io/10.1108/JKM-02-2016-0068>
- Duffy, J. (2000). Knowledge Management. *The Information Management Journal*, 19 (34), 64-67.
- Gottschalk, P. (2005). *Strategic Knowledge Management Technology*, Idea Group Publishing.
- Grant, R.M. (1997). The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice. *Long Range Planning*, 30, 450-454. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00025-3](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00025-3)
- Hackett, B. (2003). Beyond Knowledge: New Ways to Work and Learn. The Conference Board.
- Haggie, K and Kingston, J. (2003). Choosing Your Knowledge Management Strategy. *Journal of Knowledge Management Practice*.
- Hansen, M., Nohria, N. and Tierney, T. (1999). What's your Strategy for Knowledge Management? *Harvard Business Review*. Retrieved on July 22, 2024 from: <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge>.
- Imran, M., Bilal, A.R., Aslam, U., and Rahman, U.U. (2017). Knowledge Management Strategy: an Organizational Change Prospective. *Journal of Enterprise Information Management*, 30, 335-351.
- Aljuboori, A. (2004). The Global Knowledge Management Challenge Building New Global Manager and Global Attitude Change and Other Competencies, A. (2004). The Global Knowledge Management Challenge Building New Global Manager and Global Attitude Change and Other Competencies.
- Kalhor, M., Au Yong, H., Ramendran, C., Shahani, N. and Senadjki, A. (2022). Knowledge Management and Green Technology Adoption in Transportation

- Industry: An Approach Towards the Environmental Sustainability in Malaysia. *Webology*. 19. 8482.
- Khalili, H., Maleki, A., Sharifi, A., Salmani, M. and Farshami, S. (2012). Evaluation of Knowledge Management Maturity. *International Journal of Machine Learning and Computing*, 2 (6), 878 – 881.
- Krueger, R. A. (1994). Focus groups: A practical guide for applied research (2nd ed.). California, CA: Sage Publications.
- Marchand, D. (1985). Information Management: Strategies and Tools in Transition. *Information Management Review*, 1, (1), 27-34
- Marchand, D. (1997). Managing the “I” in IT: Creating Business Value with Information and Technology. *The Royal Society of Arts Journal*, 145(5481), 61–64. Retrieved on July 15, 2024 from: <http://www.jstor.org/stable/45402738>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934–948. Retrieved on October 09, 2024 from: <http://www.jstor.org/stable/2630633>
- Morant, A., Westerberg, M., and Larsson-Kraik, P. (1970, January). *Knowledge Management in a Railway Network: The Case of Signaling Systems*. The Second International Conference on Railway Technology.
- Porter, M. E. What Is Strategy?. (1996). *Harvard Business Review* 74, no. 6: 61–78.
- Rifat, O., Raed, M. and Mohammed, A. (2012). Knowledge Management Strategy Building : Litterateur Review. *European Scientific Journal*, 8 .
- Rollo, Christine. (2002, April, 5-6). *The Knowledge Strategy within a Business Context*. The Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Greece.
- Sadler, P. (2007). *Strategic Management*. Kogan Page.
- Smith, H., Mckeen, J., and Singh, S. (2007). Developing information technology strategy for business value. *Journal of Information Technology Management*. 18.
- Van Der Heijden, K. and Eden, C. (1998). The Theory and Praxis of Reflective Learning in Strategy Making. *Managerial and Organizational Cognition*, Sage, London.
- Volodymyr, D., Viktoria, O., Valeria, D., Natalia, K. and Myroslava, K. (2019). Strategic Knowledge Management as Means of Ensuring the Competitiveness of Railway Transport Enterprises. *SHS*.
- Wiig, K. (1995). Knowledge Management Methods Practical Approaches to Managing Knowledge, 3.
- Wilson, T.D. (2002). The Nonsense of Knowledge Management. *Information Research*, 8(1), paper no. 144.