

## "عوامل الفشل الحاسمة في إستراتيجية إدارة المعرفة للمنظمة"

إعداد الباحثان:

نادية ابراهيم الحسون

ريم علي الرابعي

كلية الآداب والعلوم الإنسانية - جامعة الملك عبد العزيز - جدة - المملكة العربية السعودية



## الملخص:

تسعى المنظمات إلى تطبيق إدارة المعرفة بغرض تطوير أعمالها الإدارية لتتواكب مع متغيرات العصر، إلا أن معظم مشاريع إدارة المعرفة تفشل؛ نتيجة لوجود عوامل يغفل عنها المسؤولين والمدراء والممارسين، يطلق عليها عوامل الفشل الحاسمة. لذلك، سعت هذه الدراسة إلى حصر الانتاج الفكري المتعلق بعوامل الفشل الحاسمة في ادارة المعرفة لتحليل محتواه، واستخلاص البيانات والمعلومات منه، بهدف تحديد عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية ادارة المعرفة على شكل قائمة مراجعة، كما هدفت الدراسة التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها وأهميتها، والتعرف على مفهوم عوامل الفشل الحاسمة. واعتمدت الدراسة في ذلك على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب تحليل المحتوى، لتحليل محتوى (30) دراسة سابقة. وكانت نتيجة الدراسة تحديد عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة على شكل قائمة مراجعة، كان أعلاها في الأهمية على التوالي: -قصور في دعم والتزام الادارة العليا لإدارة المعرفة. -ضعف نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة. -قصور في مشاركة المعرفة بين العاملين. -الهيكل المركزي والأنظمة والإجراءات الإدارية معقدة. -ضعف التنسيق والاتصال الفعال بين العاملين بالمنظمة والإدارات. -قصور في إدراك مفهوم ادارة المعرفة ومحتواها. -قصور في تمويل مشاريع ادارة المعرفة. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في موضوع الدراسة بالتطبيق على عدة منظمات مختلفة، وباستخدام أكثر من منهج.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، استراتيجية إدارة المعرفة، عوامل الفشل الحاسمة.

## مقدمة:

تواجه المنظمات بكافة أنواعها، مجموعة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، ويأتي في مقدمتها الثورة العلمية والتكنولوجية؛ تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة، والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة، الناتجة عن التقدم المتسارع في علوم الحاسبات، وشبكة المعلومات، والتكنولوجيا الرقمية؛ ما يفرض على المنظمات ضرورة تبني الأساليب الإدارية الحديثة، والتي تمكن من الحصول على المعرفة من أصولها الفكرية من أجل البقاء والمنافسة، إذ أن المفهوم الإداري التقليدي عاجزاً عن مواكبة تلك التحولات والتغيرات المتسارعة.

وتعتبر المعرفة مصدراً استراتيجياً للمنظمة. وهو ما يؤكد استطلاع للرأي أجرته المنظمة الدولية للحاسبة (2003) KPM على مئات من المنظمات الأوروبية؛ والذي أظهرت نتائجه أن أكثر من 80% من كبار المديرين، يعتبرون المعرفة مصدراً استراتيجياً في منظماتهم (Sinclair 2006, 48). والمعرفة تعد المصدر الاستراتيجي، الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، والعامل الأكثر تأثيراً في نجاح أو فشل المنظمة.

وفي جانب آخر، قُدمت إدارة المعرفة كاستراتيجية لتحسين عمليات المنظمة، وإكسابها القدرة التنافسية. وتعتبر من أهم الاستراتيجيات؛ لإحداث التغيير والتطوير، وتحقيق الميزة التنافسية.

ومن الباحثين من يرى أن المنظمة لن تستمر في عصر المعرفة الحديث ما لم يكن لديها استراتيجية؛ لإدارة أصولها الفكرية والاستفادة من قيمتها. وقد أشارت دراسة كِلِّ من (Kidwell, Linde & Johnson (2002) إلى أن تبني استراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة في المنظمات، يعتبر أمراً جوهرياً، وإذا تم تطبيقها بفاعلية، فإنها ستساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات لحل المشكلات في المنظمة، وتحسين وتطوير المنتجات والخدمات، وخفض التكاليف (الصقري 2017، 504).

وفي هذا الشأن، تشير عدد من الدراسات إلى وجود عوامل تؤثر في تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة، منها: عوامل أساسية لنجاح التطبيق، وأخرى تؤدي إلى فشله. وترى تلك الدراسات، أن ارتفاع معدل الفشل في التطبيق يعود إلى الاهتمام الذي

توليه المنظمات، لعوامل نجاحه، مع إغفالها للعوامل التي قد تؤدي إلى فشله، وترى أن النظر في عوامل فشل تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة، أكثر أهمية؛ لأنه يعطي رؤية أعمق للنجاح.

### مشكلة الدراسة:

تسعى المنظمات إلى تطوير أساليبها الإدارية لمواكبة متغيرات العصر من خلال تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة، إلا أن معظم مشاريع إدارة المعرفة تفشل نتيجة لوجود عوامل تؤثر في التطبيق غفل عنها المسئولون من مدراء وممارسين. لذا تبحث هذه الدراسة في تلك العوامل من خلال حصر وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع عوامل الفشل في استراتيجية إدارة المعرفة، واستخلاص البيانات والمعلومات منها لتحديد عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مفهوم إدارة المعرفة، أهدافها، وأهميتها
2. التعرف على مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة، ونماذجها
3. التعرف على مفهوم عوامل الفشل الحاسمة.
4. تحديد عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة من خلال مراجعة الإنتاج الفكري المنشور في هذا المجال.

### أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية في تناول الدراسة لإحدى الموضوعات الحيوية، وهي إدارة المعرفة، التي أصبحت ضرورة للمنظمات؛ لتحقيق النجاح، والوصول الى التميز، باعتبارها مدخلا إدارياً حديثاً. وأيضاً، إلى سعي الدراسة لأن تكون إضافة للإنتاج الفكري المتعلق، بموضوع إدارة المعرفة، في ظل شح الدراسات العربية في هذا المجال، خاصةً أنه لا يمكن تطبيق نتائج الدراسات الأجنبية لاختلاف البيئات. وتبرز أهمية الدراسة، في تبني قائمة مراجعة لعوامل الفشل في استراتيجية إدارة المعرفة، للمنظمة، دعماً لمشاريع إدارة المعرفة. كذلك، يُتوقع أن تمثل نتائج الدراسة الأداة العلمية ذات الصبغة المرجعية في المستقبل، التي يسترشد بها المديرون التنفيذيون والممارسون لإدارة المعرفة؛ فتكون لهم بمثابة الأداة التي تُجنب مشاريعهم الخطر.

### حدود الدراسة:

- ❖ الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع عوامل الفشل في إدارة المعرفة.
- ❖ الحدود المكانية: تتناول الدراسة جميع الدراسات التي تطرقت لموضوع عوامل الفشل في إدارة المعرفة بغض النظر عن المكان.
- ❖ الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة الزمنية (2005م – 2019م) للدراسات السابقة.

### مصطلحات الدراسة:

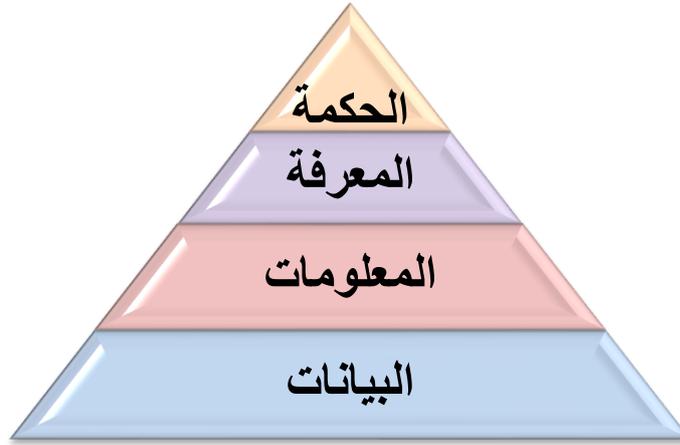
تُعرف الباحثان بعض المصطلحات المستخدمة في الدراسة تعريفاً إجرائياً كالآت:  
استراتيجية إدارة المعرفة (KMS) Knowledge management strategy: هي عملية توليد المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها في المنظمة بما يضمن لها الأداء التنافسي، ويحقق لها الميزة التنافسية.

عوامل الفشل الحاسمة **Critical failure factors (CFFs)**: هي العدد المحدود من العوامل التي إذا كان تطبيقها غير كافي فإن الأداء التنافسي للمنظمة دون المطلوب، وجهودها في تحقيق الميزة التنافسية تفشل.

ثانياً: الاطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

البيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة:

ترتبط المفاهيم الأربعة مع بعضها، الشكل رقم (1-2). وقد اجتهد الباحثون في التمييز بينها كالآتي:



شكل رقم (1-2) - هرم المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة

**البيانات Data:**

هي: "مجموعة من الحقائق المجردة عن موضوع محدد، وهي المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات." (العلي وآخرون 2006، 26). وهي: "مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، إذ يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة." (نوري 2011، 8). ووصفت البيانات بأنها: مجموعة من الحقائق والتي تكون على شكل أرقام أو حروف أو رموز وأشكال خاصة، تختص بفكرة وموضوع معين، ولا يكون لها معنى، ولهذا يتم تجميعها حتى يتم استخدامها (Hajric 2018، 15).

**المعلومات Information:**

عرف (2003) Bryan المعلومات بأنها: بيانات في سياق معين. (فواز ومجدي 2017، 222). وعرفها أحمد (2005) بأنها: "حصيلة معالجة البيانات التي يتم جمعها وتنظيمها وتحليلها، واستخلاص النتائج منها." (شطبي 2014، 203). وهي عبارة عن: بيانات مصنفة، تم مراجعتها، وفحصها بدقة. (Karadsheh et al. 2009، 67).

## المعرفة Knowledge:

يرى (1993) Drucker أن المعرفة هي: القدرة على ترجمة المعلومات الى أداء لتحقيق مهمة محددة أو ايجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون الا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية. (فواز 2017، 223). ويصفها Darling (1996) بأنها: موجودات غير منظورة للمنظمة، وأنها تشمل الخبرة الواسعة، واسلوب الادارة المتميزة، والثقافة المتراكمة للمنظمة. (عطا، ظاهر، وعباس 2018، 180)

وتُعرف بأنها: مزيج متدفق من الخبرة المؤطرة، والقيم، والمعلومات السياقية، وبصيرة الخبير التي توفر إطارا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. تنشأ في أذهان العارفين في المنظمات. غالبًا ما تصيح مدمجة ليس فقط في المستندات أو المستودعات ولكن أيضًا في الإجراءات التنظيمية، العمليات والممارسات، (والقواعد. (Davenport and Prusak 1998).

## 5. الحكمة Wisdom:

تُعرف الحكمة بأنها: الخبرة الفردية والجماعية لتطبيق المعرفة لحل المشكلات، وتتضمن أين، متى، وكيف يتم تطبيق المعرفة. (Laudon and Laudon 2012, 417)

## أهمية المعرفة:

تُعد المعرفة المصدر التنافسي الرئيسي المستدام (Chua and Lee 2005; Zack 1999). وهي الأساس في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؛ من خلال اكتساب المنظمة للمعرفة بالاعتماد على مواردها الداخلية أو الخارجية، يليه العمليات المختلفة المتعلقة بها، وصولاً الى تحقيق المنظمة للميزة التنافسية. ويرى كلٌّ من Coakes & Wiig بأن المعرفة هي العامل الذي ينشئ قيمة للمنظمة. وتعتبر المعرفة الأساس الحقيقي لتطور المنظمة. ولها القدرة على احداث التغيير الجذري في المنظمة، وجعلها أكثر معرفية؛ لمواكبة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال. وتتيح المعرفة المجال للمنظمة التركيز على الأقسام الأكثر ابداعاً، وتحفيز أفرادها على الابداع والابتكار.

## أنواع المعرفة:

اعتمد كثير من الباحثين أمثال: (2000) Heisig; (2000) Duffy على تصنيف (1966) Polanyi الذي قسم المعرفة الى نوعين هي كالاتي: تسعى المنظمات

## المعرفة الضمنية Implicit Knowledge:

هي معرفة مخزنة في عقول الأفراد؛ تراكت من خلال الدراسة والخبرة. وتتطور بعملية التفاعل مع الآخرين، وتنمو من خلال ممارسة التجربة والخطأ، والنجاح والفشل؛ لذا يصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها. وهي تتضمن: الرؤى الذاتية والحدس والتخمينات كمعرفة بديهية؛ فمن الصعب التواصل بها والتعبير عنها. وتعتمد درجة المشاركة بها على قدرة، واستعداد الفرد الذي يمتلكها.

## المعرفة الصريحة Explicit Knowledge:

هي معرفة مقننة؛ يتم تخزينها في المستندات وقواعد البيانات، مواقع الويب، رسائل البريد الإلكتروني وما شابه ذلك. وهي أي شيء يمكن توثيقه، وأرشفته من أصول المعرفة: كالتقارير والمذكرات، والرسومات، براءات الاختراع والعلامات التجارية،

قوائم العملاء، وما شابه. ويمكن إتاحة المعرفة الصريحة للآخرين، ونقلها أو مشاركتها في شكل لغات منهجية ورسمية؛ إذ تمثل تراكمًا لخبرة المنظمة، التي يتم الاحتفاظ بها في شكل يسهل الوصول إليه من قبل الأطراف المعنية.

### مفهوم إدارة المعرفة:

يُعد مفهوم إدارة المعرفة جديد نسبيًا؛ للاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل، وكمصطلح منذ مطلع التسعينيات. وقد عرّف (1997) Skyrme إدارة المعرفة بأنها: الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، جمعها، وتنظيمها، نشرها، واستخدامها، واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تشاركتها بشكل جلي من خلال المنظمة. (القهيوي 2001، 34). وعبر عنها (1998) Duhon بأنها: نظام يعزز منهج متكامل لتحديد والتقاط وتقييم واسترداد ومشاركة جميع أصول معلومات المنظمة. وقد تتضمن الأصول قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات، والإجراءات، والخبرة والتجارب التي لم يتم التقاطها سابقًا من الأفراد العاملين. (Glowitz at al. 2015, 14). وعرفها (2000) Snowden بأنها: التحديد، والتحسين، والإدارة الفعالة للأصول الفكرية، التي تكون على شكل معرفة صريحة في المحتويات أو على شكل معرفة ضمنية يملكها الأفراد، أو المجتمعات. (Akhavan and Pezeshkanm 2014, 2). وهي: منهج منظم يساعد في ظهور وتدقيق المعلومات والمعرفة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب لإنشاء قيمة. (APQC 2003, 50). وعرفها (2003) Mertins et al. بأنها: كل الوسائل والأدوات والأساليب التي تسهم في تكامل عمليات المعرفة الجوهرية والمتضمنة أربع عمليات جوهرية هي توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة لتقييم الأداء في كافة المستويات التنظيمية وذلك من خلال التركيز على انشاء القيمة لعمليات الأعمال. (الياسري وحسين 2013، 243). وعبر عنها (2004) Mathi بأنها: العملية التي يمكن من خلالها استخراج قيمة من الموجودات الفكرية للمنظمات. (عروف وعطية 2018، 353).

### أهداف إدارة المعرفة:

يرى (2012) Gudas ان الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة في المنظمات يتمثل في توفير ظروف تنظيمية لإنشاء، وتخزين، ونشر، واستعمال فعال لمعرفة المنظمة الضرورية؛ لضمان تنافسيتها في بيئة الأعمال المتغيرة. ويبين كلٌّ من (2005) Turban, Rainer, and Potter أن هدف إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة هو أن تكون مدركة للمعرفة الفردية والجماعية، حتى تتمكن من تحقيق الاستعمال الفعال للمعرفة التي تمتلكها. (بن طاطا 2017، 49)

وهناك مجموعة من الأهداف المشتركة لإدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات يمكن إجمالها بالنقاط الآتية:

- ❖ حماية المعرفة في المنظمة.
- ❖ تحديد المعارف، والكفاءات في المنظمة وفي بيئتها.
- ❖ تبسيط العمليات من خلال تقليص الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
- ❖ تقديم معلومات ومعرفة مناسبة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب.
- ❖ إيجاد بيئة تفاعلية؛ لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من الممارسة اليومية.
- ❖ تطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر للمنتجات والخدمات. (عروف وعطية 2018، 354)
- ❖ توفير طرق فعالة لاستخدام الأصول الفكرية لدعم الابتكار وتحقيق التنافسية للمنظمة.
- ❖ تخفيض الجهد والوقت المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

❖ دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة. (Ng et al. 2012, 210)

### أهمية إدارة المعرفة:

تأتي أهمية إدارة المعرفة في كونها موضوع حديث؛ يتفاعل ويتكامل مع المواضيع الفكرية الأخرى الحديثة في مجال الإدارة مثل: إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وإعادة هندسة الأعمال (Reengineering)، التي تسهم جميعها في تطور المعرفة.

وتبرز أهميتها في خفض التكاليف من خلال تقليص الإجراءات، وفي تحسين عملية اتخاذ القرارات، بتقديم معلومات ومعرفة مناسبة للأشخاص المناسبين، وفي تحقيق رضا المستفيدين من خلال تخفيض الجهد والوقت المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة. إضافةً إلى أهميتها في تحسين الإنتاجية، ورفع كفاءة الأداء وبالتالي زيادة ربحية المنظمة، وتعزيز كُلي من المعرفة الجماعية، جودة العمل، والقيمة الإجمالية للمنظمة. (Rhem, 2015, 2). وتكمن أهمية إدارة المعرفة في إسهامها في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى، كما تُعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتعمل كأداة تحفيز للمنظمة لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لإنشاء معرفة جديدة.

### عمليات ادارة المعرفة:

لقد تناولت معظم المداخل والمفاهيم ادارة المعرفة على أنها عملية. وقد اختلفت آراء الباحثين في عددها، منهم من يرى أنها ثلاث عمليات (كحد أدنى)، ومنهم من توسع لأكثر من ذلك. ويرى كثير من الباحثين منهم: Alavi & Leidner (2001)؛ العلي وآخرون (2006)، أن العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة تتمثل في أربع عمليات هي: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة. ورغم تعدد وجهات النظر، وعدم الاتفاق على عدد العمليات، إلا أن الباحثين يتفقون على أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتكاملي، فكل عملية تعتمد على الأخرى، وتتكامل معها، وتدعمها، شكل رقم (2-3).

### توليد المعرفة Generating Knowledge:

يُقصد بها انشاء معارف جديدة غير مستنسخة عن طريق الابتكار، أو الحصول عليها بالشراء المباشر وغير المباشر كعقود الاستخدام، والتوظيف، أو بالاكشاف من خلال تحديد المعارف المتوفرة، أو بالامتصاص، أو الاستحواذ على المعرفة. ويتوليد المعرفة تتحول المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة، ومن المستوى الفردي الى المستوى الجماعي من خلال التشارك.

### تخزين المعرفة The Storage of Knowledge:

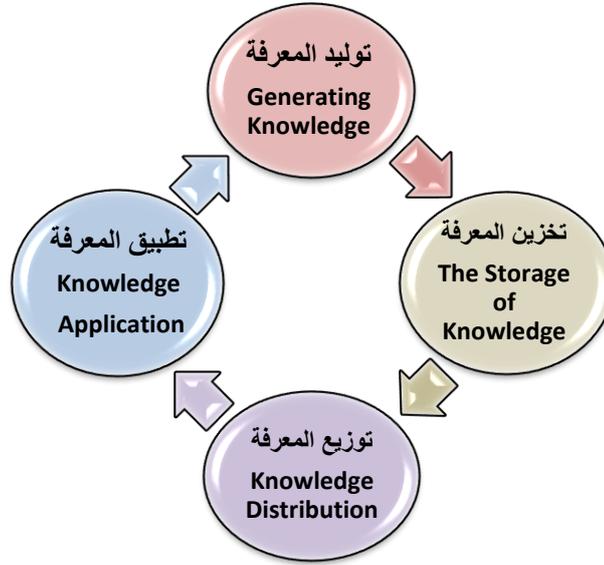
تشمل هذه العملية الاحتفاظ بالمعرفة، والادامة، البحث والوصول للمعرفة، واسترجاع المعرفة. وتعتبر عملية تخزين المعرفة واحدة من أهم العمليات اللازمة للحفاظ على المكتسبات المعرفية للمنظمة من الضياع، وإمكانية العودة إليها وقت الحاجة والاستفادة منها.

### توزيع المعرفة Knowledge Distribution:

هي عملية نشر ونقل المعرفة، والمشاركة بها، وتدفعها بين مختلف أفراد وفروع المنظمة بحرية وسهولة تامة. ويساعد المنظمة في ذلك شبكات الانترنت، الاكسترنت، والانترنت. وتستخدم أساليب عديدة لتوزيع المعرفة، بدءا من الاتصالات الشخصية، التعلم، المؤتمرات، وغيرها.

### تطبيق المعرفة Knowledge Application:

يُقصد بهذه العملية أن تكون المعرفة ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة. ويتم تطبيق المعرفة من خلال توظيف المعرفة في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب؛ لتحقيق الميزة التنافسية المرجوة مع العمل على تطويرها.



شكل رقم (2-3) - عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة

### حاجة المنظمات الى تبني إدارة المعرفة:

لقد اجتهد الكثير من الباحثين والكتاب في تحديد حاجة المنظمات إلى تبني إدارة المعرفة، نستعرض بعضها كالاتي:

- ❖ تقلص مقدار الوقت المتاح للتجربة واكتساب المعرفة.
- ❖ تزايد قدرة الأسواق على المنافسة وارتفاع معدل الابتكار.
- ❖ فقدان المعرفة بسبب التقاعد المبكر وزيادة تنقل القوى العاملة.
- ❖ فقدان المعرفة في مجال معين نتيجة التغييرات في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.
- ❖ الحاجة الى التعامل مع التعقيدات المتزايدة كالتعاقد الخارجي للمنظمات لعملياتهم.
- ❖ الحاجة إلى تطبيق أساليب رسمية للمعارف بدلاً من الطرق غير الرسمية. (Macintosh 1997)
- ❖ عدم استخدام الدروس المستفادة من التجارب السابقة لمنع تكرار الأخطاء.
- ❖ الفرص الضائعة لتكرار النجاح من خلال عدم التقاط المعرفة السابقة للمنظمة.
- ❖ ميل الموظفين لمشاركة معارفهم وخبراتهم فقط مع من يعملون معهم، ما يحد من الاستفادة منها. (Carlson 1999)

### مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة:

لقد حظي مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة، باعتباره من المفاهيم الحديثة، باهتمام دراسات الكثير من الباحثين؛ فقد عرفها (2002) Zack بأنها: خطة عالية المستوى من خلال تحديد العمليات والادوات بالإضافة الى البنية التحتية التنظيمية والتقنية المطلوب تهيئتها لإدارة الفجوة المعرفية. (عطا، ظاهر، وعباس 2018، 181). وعرفها القهوي بأنها: "خطة لتوصيف الكيفية التي تقوم المنظمة بموجبها بإدارة معارفها بشكل أفضل لفائدتها وذوي المصالح فيها." (القهوي 2011، 44). وعبر عنها Ng et al بأنها: مجموعة من العمليات التنظيمية والبنية التحتية التي تستخدم لإدارة المعرفة التنظيمية. (Ng et al. 2012, 210). ووصفها Dimitrios & Trivella بأنها: طريقة لتنظيم الأفكار والخطط والإجراءات لإدارة المعرفة بشكل أكثر فعالية. (Trivella and Dimitrios 2014, 489)

وتتبنى المنظمات استراتيجية إدارة المعرفة؛ لتسهيل استعمال الموجودات المعرفية، واكتساب وتشارك المعرفة الضمنية لدى الأفراد العاملين فيها والمتعاملين معها، ثم توثيقها للحفاظ عليها. واستراتيجية إدارة المعرفة الجيدة، هي التي تتلاءم مع استراتيجية المنظمة (Hansen, Nohria, and Tierney 1999, 2)

### خصائص استراتيجية إدارة المعرفة:

تتمتع استراتيجية إدارة المعرفة بخصائص تميزها عن استراتيجيات الأعمال الأخرى في المنظمة، هي:

- 1-تعتبر استراتيجية إدارة المعرفة عن جاهزية المنظمة، واستعدادها لاستثمار الموارد غير الملموسة خاصة رأس المال الفكري.
- 2-استراتيجية إدارة المعرفة تعكس الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- 3-تساعد استراتيجية إدارة المعرفة في دراسة، وتحليل المكانة الاستراتيجية للمنظمة.
- 4-استراتيجية إدارة المعرفة تمثل قيمة رأس المال الفكري؛ الموجود في المنظمة.

### نماذج استراتيجية إدارة المعرفة

تختلف استراتيجيات إدارة المعرفة باختلاف الأنشطة والأعمال؛ فكل منظمة لها استراتيجية بحسب طبيعة عملها والمدخل الذي تتبناه (Haggie and Kingston 2003, 1). وهناك نماذج لاستراتيجية إدارة المعرفة ظهرت منذ التسعينيات من القرن الماضي تطورت على مر الأعوام. وقد أشار كثير من الباحثين إلى عدد منها؛ تكرر تطبيقها من قبل كثير من المنظمات، جدول رقم (1-2):

### جدول رقم (1-2) نماذج استراتيجية إدارة المعرفة

م	النموذج	أنواع الاستراتيجيات	المصدر
1	Nonaka & Takoshy (1995)	1-التنشئة الاجتماعية (من معرفة ضمنية الى ضمنية): باكتساب الفرد معرفة ضمنية مباشرة من الآخرين. 2-الأخرجة (من معرفة ضمنية الى صريحة): بصياغة المعرفة الضمنية في مفاهيم صريحة. 3-التجميع (من معرفة صريحة الى صريحة): بتنظيم المفاهيم. 4-الإستيعاب (من معرفة صريحة الى ضمنية): بعملية التعلم بالممارسة.	(Hansen, Nohria, and Tierney 1999, 2)

(Wieg 1997, 9)	<p>1-استراتيجية المعرفة بوصفها استراتيجية اعمال. 2- إستراتيجية إدارة الموجودات المعرفية. 3-استراتيجية تطوير مهارات العاملين وتشجيعهم على مشاركة المعرفة. 4-استراتيجية انشاء المعرفة: تركز على الابتكار بالبحث والتطوير. 5-استراتيجية نقل المعرفة، وأفضل الممارسات لتحسين الجودة والكفاءة. 6-استراتيجية المعرفة التي تركز على العملاء.</p>	Wieg (1997)	3
(الطائي والعدائي 2014, 34)	<p>1-استراتيجية نقل المعرفة وتحويلها داخل المنظمة وخارجها. 2-استراتيجية توظيف اسس الابداع لتحقيق ميزة تنافسية في اداء المنظمة. 3-استراتيجية استثمار المعارف الحالية لتوليد معارف وخبرات جديدة. 4-استراتيجية ادارة الموجودات الفكرية. 5-استراتيجية عمليات إنشاء معيار المنظمة لنشر المعرفة للمستفيدين منها.</p>	Day & Wandler (1998)	5
(Hansen, Nohria, and Tierney 1999,	<p>1-استراتيجية الترميز مقابل الاستراتيجية الشخصية. 2-استراتيجية جانب العرض مقابل استراتيجية جانب الطلب.</p>	Hansen , Nohria, and Tierney	6
(Zack 1999, 2)	<p>1-الاستراتيجية القائمة على توظيف المعرفة الداخلية في تطوير عمل المنظمة. 2-الاستراتيجية القائمة على مبادرة المنظمات لمتابعة المعرفة الخارجية والحصول عليها.</p>	Zack (1999)	7
(الطائي والعدائي 2014, 36)	<p>1- إستراتيجية استثمار التقنية لمعالجة المعارف. 2-استراتيجية ادارة اصول المعرفة الصريحة للمنظمة. 3-استراتيجية توثيق الممارسات المميزة داخل المنظمة. 4-استراتيجية تنمية وتطوير قدرات العاملين في المنظمة. 5-استراتيجية الابتكار بتهيئة البيئة التي تشجع على انشاء المعرفة. 6-استراتيجية تحليل مصادر البيانات الخارجية.</p>	Synthesised (2000)	8

(Haggie and Kingston 2003, 6)	<p>1-استراتيجية إدارة الموجودات المعرفية للمنظمة. 2-استراتيجية تطوير العاملين من خلال تطوير قدراتهم بالتدريب والتعليم. 3-استراتيجية تحسين ممارسة الاعمال والتشارك بها والمشاركة في العمليات. 4-الاستراتيجية القائمة على استخدام تطبيقات التقنية في العمل. 5-الاستراتيجيات المستندة الى معرفة احتياجات العملاء من المنظمة. 6-استراتيجية بناء البيئة التنظيمية التي تشجع على انشاء المعرفة.</p>	Binney (2001)	9
(الياسري وحسين 244, 2013)	<p>1-توليد المعرفة. 2-تخزين المعرفة. 3-توزيع المعرفة. 4-تطبيق المعرفة.</p>	Mertins, Heisig and Vorbeck	10

يظهر من خلال استعراض النماذج تنوع الاستراتيجيات، وهو ما يؤكد بأنه لا يوجد نموذج فريد لاستراتيجية إدارة المعرفة يمكن تطبيقه على جميع المنظمات.

#### مفهوم عوامل الفشل الحاسمة (CFFs): Critical Failure Factors

لقد أسهم كثير من الباحثين في وضع مفهوم للعوامل الحاسمة. فقد عبر عنها (Rockart (1979 بأنها: العدد المحدود من المجالات التي تحقق فيها النتائج، فإذا كانت مرضية سيضمن الأداء التنافسي الناجح للمنظمة. وأضاف بأنها: عدد قليل من المجالات الرئيسية التي يجب أن تسير فيها الأمور بالشكل الصحيح لتزدهر الأعمال، فإن كانت النتائج في هذه المجالات غير كافية، فإن جهود المنظمة في تلك الفترة ستكون دون المطلوب. (MindTools 2020, 1) وعرفها (Currits (1995 بأنها: المجالات المحدودة في عمليات المنظمات، والتي إذا ما حددت بشكل واضح تضمن تحقيق أهداف المنظمة. ويرى (Chen (1999 أنها: العوامل التي ترتبط بأهداف المنظمة، وهيكلها، وأنشطتها، والأفراد العاملين فيها واستراتيجياتها. (صبري 2010، 13-14). ويصفها الزعبي بأنها: المجالات المحددة في عمليات المنظمة والتي إذا كانت مرضية سوف تضمن تحقيق اهداف المنظمة. (عبد الزعبي 2015، 45) وترى الباحثتان من خلال المفاهيم السابقة، أن النتائج؛ إذا كانت "مرضية" فهي عوامل نجاح حاسمة. أما إذا كانت النتائج "غير كافية" فهي عوامل فشل حاسمة. وهو ما يؤكد عبد الزعبي (2015) بأن عوامل النجاح الحاسمة تعد عوامل الفشل الحاسمة للمنظمة على حد سواء.

وفي موضوع إدارة المعرفة، ومن خلال مراجعة الأدبيات، تجد الباحثتان أن الدراسات فيه قد بدأت منذ أكثر من عقدين، ومعظمها تناول أهمية إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات، والمجالات، إلا أن الدراسات المتعلقة بعوامل الفشل الحاسمة في إدارة المعرفة قد ظهرت متأخرة نوعاً ما. ويرى بعض الباحثين أن عوامل الفشل الحاسمة في إدارة المعرفة، ما هي إلا عوامل النجاح الحاسمة عندما لا تتجح المنظمة في التطبيق (وهو ما يدعم رأي الباحثتين فيما تقدم عن مفهوم العوامل)؛ فالباحث يضع التعريف الملائم للدراسة؛ إذ لا يوجد تعريف محدد، وشامل لعوامل الفشل الحاسمة في إدارة المعرفة.

وبناءً عليه، تُعرّف الباحثة عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة إجرائياً كالآتي: هي العدد المحدود من العوامل التي إذا لم يتم التصدي لها فإن جهود المنظمة في تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة تفشل في تلك الفترة.

### أهمية تحديد عوامل الفشل الحاسمة:

تشير الأدبيات المنشورة إلى أن تحديد المنظمات بمختلف أنواعها لعوامل الفشل الحاسمة يضمن لها نجاح المشاريع التي تنفذها. وتظهر أهميتها في تحديد المبادئ العامة والإرشادات والتوجيهات والإجراءات التي تضمن تحقيق النجاح لتلك المشاريع. وهناك علاقة مباشرة بين عوامل الفشل الحاسمة وأهداف المنظمة؛ و يؤدي عدم تحديدها والتصدي لها إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها. وتتعاكس نتائج عوامل الفشل على الأداء التنافسي للمنظمة، لارتباطها بالأهداف القريبة والبعيدة. كما أن تحديد عوامل الفشل الحاسمة بمثابة أداة تخطيط استراتيجي تساعد المديرين والمنظمات على تجنب الخطر، وتحقيق مستوى أداء عالٍ؛ إذ يرى كلٌّ من (Wheelen & Hunger (2006 أن تحديد ما نسبته 20% من عوامل الفشل الحاسمة يمكن أن يحدد ويعكس ما نسبته 80% من أداء المنظمة. (عبد الزعبي 2015، 44؛ صبري 2010، 13)

وفي مجال إدارة المعرفة، تُشير دراسة كلٌّ من: Chua and Lee (2005); Akhavan and Pezeshkan (2014) إلى أن كثير من المنظمات تُطبق مشاريع إدارة المعرفة بهدف أن تؤدي جهودهم المبذولة إلى تحسين إدارة أصول معارفهم، واستغلالها بشكل أفضل؛ ورغم الاهتمام الكبير إلا أن كثير من تلك المشاريع آلت إلى الفشل، لوجود عدد من عوامل الفشل لم يتم تحديدها ومعالجتها، ما يعني أن نجاح مشروع إدارة المعرفة لا يتوقف فقط على الاهتمام بعوامل النجاح، بل إلى عدم وجود عوامل الفشل أيضاً. ويُعتبر تحديد عوامل الفشل الحاسمة في مشاريع إدارة المعرفة بمثابة الأداة التي تجنب المخاطر.

### مؤشرات فشل مشروع إدارة المعرفة:

من منظور تقنية المعلومات تكون مؤشرات فشل المشروع كالآتي:

1- إذا فاقته المهلة المحددة بأكثر من (30%).

2- إذا تجاوزت الميزانية بأكثر من (30%).

3- إذا لديه منتج نهائي لا يلبي متطلبات المستخدم.

وهناك مؤشرات تدل على نجاح مشروع إدارة المعرفة؛ حددها (Davenport et al. (1998 بالآتي:

1- نمو الموارد المرتبطة بالمشروع، بما في ذلك الأفراد والميزانية.

2- زيادة في حجم محتوى المعرفة، واستخدامها.

3- إمكانية بقاء المشروع دون دعم فرد معين؛ أي أن المشروع عبارة عن مبادرة تنظيمية وليس مجهوداً فردياً.

4- العائد المالي يكون إما لنشاط إدارة المعرفة نفسها، أو للمنظمة الأكبر.

ويكون عدم تحقيق مؤشرات (Davenport et al. ، دليل على فشل مشروع إدارة المعرفة.

### الدراسات السابقة

تستعرض الباحثتان الدراسات التي تم حصرها كالآتي: الدراسات الأجنبية أولاً، ثم العربية، وحسب تسلسلها الزمني، من الأقدم إلى الأحدث.

## الدراسات الأجنبية:

- 1- دراسة **Chua and Lam (2005)**: هدفت الدراسة الى تقديم نموذج مقترح بأهم عوامل فشل مشروع ادارة المعرفة. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالات المتعددة، ولغرض جمع وتصنيف البيانات استخدم الباحثان التحليل الاستقرائي، وتمت مراجعة خمس حالات موثقة جيداً لفشل مشروعات إدارة المعرفة في الأدبيات ذات الصلة. وقدمت نتائج الدراسة نموذج مقترح للعوامل الرئيسية لفشل مشروع ادارة المعرفة في المنظمات من تسعة عشر عاملاً، شمل النموذج عوامل تقنية، وثقافية، محتوى، وإدارة المشروع. يفيد النموذج الممارسين؛ وذلك باستخدامه كأداة لتحديد المخاطر عند تطبيق مشروعات إدارة المعرفة. ومن أهم توصيات الدراسة: إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في مجال تطبيق ادارة المعرفة لتحديد العوامل المسببة لفشل مشاريعها.
- 2- دراسة **Rego et al. (2009)**: هدفت الدراسة الى معرفة ميسرات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة في مراكز أبحاث الجامعة البرتغالية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بتحليل المحتوى، وتكون مجتمع الدراسة من الباحثين في (17) مركز بحثي تابع لجامعة افييرو البرتغالية، بعينة عشوائية من (152) باحث، والاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات. وكانت نتائج الدراسة عبارة عن قائمة بمعوقات وميسرات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة افييرو البرتغالية من وجهة نظر المستجيبين، موزعة كالآتي: المعوقات، وتضمنت تسعة وعشرون عاملاً. الميسرات، وتضمنت أربعة عشر عاملاً. تساعد نتائج الدراسة المتمثلة بمعرفة كل من معوقات وميسرات إدارة المعرفة في إنجاح إدارة المعرفة وجعلها أكثر فاعلية. ومن أهم توصيات الدراسة: إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية بعينة أكبر لباحثين في منظمات عدة.
- 3- دراسة **Ajmal, Helo, and Kekale (2010)**: هدفت الدراسة الى تحديد العوامل المختلفة التي تعيق نجاح مشاريع إدارة المعرفة في المنظمات القائمة على المشاريع في فنلندا. استخدمت الدراسة منهج تحليل المحتوى، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء المشاريع في المنظمات القائمة على المشاريع بمختلف أحجامها في فنلندا، بعينة عشوائية من (41) مدير، والاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات. قدمت نتائج الدراسة نموذج مفاهيمي مقترح لمعوقات نجاح مشاريع إدارة المعرفة في المنظمات الفنلندية من ستة عوامل. تفيد نتائج الدراسة مدراء المشاريع لبدء ممارسات إدارة المعرفة الناجحة في مشاريعهم. ومن أهم توصيات الدراسة: أهمية وجود نظام حوافز مناسب لأعضاء الفريق. ووجود نظام معلومات سهل الاستخدام.
- 4- دراسة **Pinho, Rego, and Cunha (2012)**: هدفت الدراسة الى تحديد معوقات وميسرات عمليات إدارة المعرفة في المنظمة، حيث يرى الباحثون أن نجاح التطبيق يتحقق بإزالة المعوقات وتطوير الميسرات. استخدمت الدراسة المنهج الإيجابي المختلط. قدمت نتائج الدراسة قائمة بأهم العوامل التي تؤثر على تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمة (معوقات وميسرات)، موزعة كالآتي: المعوقات من أربعة عشر عاملاً، شملت عوامل تقنية، اجتماعية وتنظيمية، وأفراد. الميسرات من اثني عشر عاملاً. تفيد نتائج الدراسة مدراء المشاريع. ومن أهم توصيات الدراسة: إجراء دراسات مستقبلية في مقارنة المعوقات، والميسرات ضمن أنواع مختلفة من المنظمات.
- 5- دراسة **Andreasian and Andreasian (2013)**: هدفت الدراسة الى تحديد معوقات فشل عمليتي مشاركة المعرفة ونقل المعرفة في إحدى المنظمات الصناعية في أوكرانيا (Research company). استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة. تكون مجتمع الدراسة من موظفي المنظمة المعنية، بعينة غير عشوائية من (8) موظفين، والاستبانة هي أداة جمع البيانات الرئيسية. قدمت نتائج الدراسة قائمة بأهم عوامل فشل عمليتي مشاركة ونقل المعرفة من إحدى عشر

عاملاً، شملت عوامل تنظيمية، تقنية، وأفراد. تساعد نتائج الدراسة المديرين على تحقيق أهدافهم الرئيسية وزيادة الأرباح وتحسين القدرة التنافسية. ومن أهم توصيات الدراسة: إجراء أبحاث مستقبلية يتم فيها مشاركة إدارة الإنتاج وبقية الإدارات التي لم تشملها الدراسة.

6- دراسة (Akhavan, Pezeshkan (2014): هدفت الدراسة الى تحديد وترتيب عوامل الفشل الحاسمة في مشاريع إدارة المعرفة. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالات المتعددة، ومنهج النظرية المتجذرة (GT)، وتمثل مجتمع الدراسة من أكاديميين في مجال إدارة المعرفة، والاستبانة هي أداة جمع البيانات الرئيسية. قدمت نتائج الدراسة قائمة بعوامل الفشل الحاسمة في مشاريع إدارة المعرفة من سنة وعشرون عاملاً. تساعد نتائج الدراسة الممارسين في المنظمات على تجنب العوامل التي تؤدي إلى فشل مشاريع إدارة المعرفة. ومن أهم توصيات الدراسة: التركيز في الدراسات المستقبلية على كل عامل فشل واقتراح الحلول لذلك.

7- دراسة (Oliva (2014): هدفت الدراسة الى تحديد المعوقات والممارسات المرتبطة بإدارة المعرفة في المنظمات الكبيرة في البرازيل، بالإضافة الى تقديم نموذج لتقييم مستوى النضج في إدارة المعرفة بناءً على الممارسات التي تعتمدها المنظمات البرازيلية الكبيرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من المنظمات الكبيرة الخاصة والعامة في البرازيل، بعينة عشوائية بسيطة من (171) مدير، والاستبانة هي أداة جمع البيانات الرئيسية للدراسة. كانت أهم نتائج الدراسة كما يلي: أولاً-قائمة بالمعوقات الرئيسية لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الكبيرة في البرازيل من خمسة عوامل، شملت عوامل بشرية، وتنظيمية. ثانياً-تحديد أفضل الممارسات المرتبطة بتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات المعنية منها: -التوافق مع الاستراتيجية التنظيمية. - تركيز الثقافة على الابتكار. ثالثاً- تقديم نموذج تقييم مستوى النضج في إدارة المعرفة بناءً على الممارسات التي تتبناها المنظمات المعنية. تساعد نتائج الدراسة مديري المنظمات في وضع استراتيجيات للتغلب على معوقات إدارة المعرفة. ومن أهم توصيات الدراسة: تطبيق منهجية الدراسة على المنظمات الصغيرة لتوليد نتائج مختلفة.

8- دراسة (Ranjbarfard et al. (2014): هدفت الدراسة الى تحديد معوقات إدارة المعرفة في قطاع الغاز والبتترول في إيران. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (24) منظمة غاز وبتترول في إيران، بعينة عشوائية من (190) فرد، والاستبانة هي أداة جمع البيانات الرئيسية. قدمت نتائج الدراسة قائمة شاملة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الغاز والبتترول بإيران من سبعة عشر عاملاً، شملت عوامل تنظيمية، تقنية، الأفراد، والمعرفة. تساعد نتائج الدراسة المدراء بمنظمات الغاز والبتترول في تشخيص المعوقات ومن ثم محاولة التغلب عليها. ومن أهم توصيات الدراسة: التركيز على حل المعوقات ذات الأولوية العالية.

9- دراسة (Valmohammadi and Ghassmi (2016): هدفت الدراسة الى تحديد وترتيب معوقات تطبيق إدارة المعرفة في منظمة (APIPC) الصناعية في إيران. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء وموظفي منظمة (APIPC) الصناعية في إيران، بعينة من (13) فرد، والاستبانة هي أداة جمع البيانات الرئيسية. قدمت نتائج الدراسة قائمة بأهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة في منظمة APIPC في إيران بتقدير المستجيبين من ثمانية وعشرون عاملاً، شملت عوامل ثقافية، تنظيمية، بشرية، تقنية، ومتنوعة. تفيد نتائج الدراسة، المنظمات؛ بتحديد أولويات جهودها ومواردها حول إزالة أهم المعوقات نحو التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة. ومن أهم توصيات الدراسة: إجراء المزيد

من الدراسات المستقبلية في مجال إدارة المعرفة لتقديم نموذج مقترن يضم المعوقات الرئيسية وعوامل النجاح الحاسمة في تطبيق إدارة المعرفة.

10- دراسة (Mertinsons, Davison, and Huang (2017): هدفت الدراسة الى تحديد عوامل فشل إدارة المعرفة في المنظمات الخدمية الصغيرة في الصين. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالات المتعددة، تكون مجتمع الدراسة من موظفي المنظمين الخدميين (Gamma Consulting; Theta Associates)، وبعبارة عشوائية (10) موظفين من كل منظمة، استخدمت الدراسة أداة المقابلة. قدمت نتائج الدراسة قائمة لكل منظمة بعوامل الفشل الرئيسية في تطبيق إدارة المعرفة كالآتي: -قائمة منظمة Gamma Consulting تضمنت إحدى عشر عاملاً. -قائمة منظمة Theta Associates تضمنت أربعة عشر عاملاً، وشملت كلا القائمتين عوامل تقنية، ثقافية، المحتوى، إدارة المشروع، والإدارة الاستراتيجية. تقدم نتائج الدراسة رؤية قيمة للمدراء والممارسين لتجنب فشل مشاريع إدارة المعرفة. من أهم توصيات الدراسة: إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في مجال إدارة المعرفة للمنظمات الكبيرة والصغيرة باستخدام مناهج متنوعة.

11- دراسة (Ramjeawon and Rowley (2017): هدفت الدراسة الى تحديد عوامل التمكين والمعوقات في تطبيق إدارة المعرفة في جامعات موريشيوس. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، تكون مجتمع الدراسة من أكاديميين في سبعة جامعات حكومية وخاصة في موريشيوس، وبعبارة من (11) أكاديمي، استخدمت الدراسة المقابلات شبه المنظمة. قدمت نتائج الدراسة قائمة بعوامل التمكين والمعوقات في جامعات موريشيوس بتقدير المستجيبين، موزعة كالآتي: المعوقات، وتضمنت اثني عشر عاملاً. التمكين، وتضمن خمسة عوامل. تفيد نتائج الدراسة القادة الأكاديميين في الجامعات من خلال التغلب على معوقاتها. من أهم توصيات الدراسة: إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في مجال تطبيق إدارة المعرفة.

12- دراسة (Ceptureanu et al. (2018): هدفت الدراسة الى تحديد المعوقات التي تؤثر على عمليات إدارة المعرفة في صناعة النفط في رومانيا. استخدمت الدراسة منهج تحليل المحتوى، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين المشاركين في مشاريع مختلفة لتنفيذ إدارة المعرفة في (23) منظمة استشارية تقدم خدماتها للمنظمات النفطية في رومانيا، وبعبارة عشوائية من (97) فرد، والاستبانة هي أداة جمع البيانات الرئيسية. قدمت نتائج الدراسة قائمة بأهم معوقات تطبيق مشاريع ادارة المعرفة بالمنظمات النفطية في رومانيا من ستة وعشرون عاملاً، شملت عوامل تنظيمية، المعرفة، والأفراد. تفيد نتائج الدراسة المدراء التنفيذيين؛ بتوجيههم للنظر بشكل مناسب في المعوقات ذات الصلة بمشاريعهم في إدارة المعرفة. ومن أهم توصيات الدراسة: إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول موضوع عوامل فشل تنفيذ مشاريع ادارة المعرفة.

13- دراسة (Tooranloo, Ayatollah, and Alboghobish (2018): هدفت الدراسة الى تحديد عوامل فشل تطبيق إدارة المعرفة وتقييمها في منظمة خوزستان للنفط والغاز بایران. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي منظمة خوزستان للنفط والغاز، بعينة قسدية من خبراء المنظمة، استخدمت الدراسة أداة المقابلة. وكانت أهم نتائج الدراسة كالآتي: أولاً-قائمة بعوامل فشل تطبيق مشروع إدارة المعرفة بمنظمة خوزستان للنفط والغاز في إيران من ستة عشر عاملاً. ثانياً- تقييم عوامل الفشل السابقة، وقد حصل عامل عدم التزام الإدارة والقيادة على أعلى قيمة وبذلك يعتبر أهم عامل مؤثر في فشل تطبيق مشروع إدارة المعرفة في المنظمة المعنية. تقدم نتائج الدراسة رؤية

واضحة للمدراء؛ لتجنب الوقوع في مخاطر فشل مشاريع إدارة المعرفة. ومن أهم توصيات الدراسة، القيام بالمزيد من الدراسات المستقبلية في مجال إدارة المعرفة لتحديد عوامل فشل تنفيذ مشاريع إدارة المعرفة باستخدام طرق معالجة مختلفة.

14- دراسة **Pour et al. (2019)**: هدفت الدراسة الى تحديد وترتيب العوامل الفعالة التي تؤثر على المواءمة بين استراتيجيتي أعمال المنظمة، وإدارة المعرفة. حيث يؤكد الباحثون (من خلال مراجعة الإنتاج الفكري) أن أحد الأسباب الرئيسية لفشل مشاريع إدارة المعرفة هو عدم مواءمة استراتيجية أعمال المنظمة مع استراتيجية إدارة المعرفة. استخدمت الدراسة مع المراجعة الشاملة للأدبيات منهج مجموعة التركيز من (6) خبراء في مجال إدارة المعرفة لتحديد العوامل المؤثرة، ثم أجرت مسح لعينة من (64) فرد لتحديد أهمية كل عامل؛ والاستبانة هي أداة جمع البيانات الرئيسية. قدمت نتائج الدراسة قائمة بالعوامل الفعالة المؤثرة على المواءمة بين استراتيجيتي أعمال المنظمة، وإدارة المعرفة من اثنين وثلاثون عاملاً. توفر نتائج الدراسة إطار عمل شامل لاستراتيجيات إدارة المعرفة والعمل. من أهم توصيات الدراسة: إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في مجال إدارة المعرفة مع التركيز على التوافق الاستراتيجي.

15- دراسة **Oliva and Kotabe (2019)**: هدفت الدراسة الى تحديد معوقات تطبيق إدارة المعرفة، والممارسات، والطرق، والأدوات التي تساهم في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الناشئة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من المنظمات الناشئة في مدينة ساو باولو بالبرازيل، بعينة عشوائية بسيطة من (102) مدير، والاستبانة هي أداة جمع البيانات الرئيسية. كانت أهم نتائج الدراسة كالاتي: أولاً: قائمة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الناشئة من خمسة عوامل، شملت عوامل تنظيمية، بيئية، والأفراد. ثانياً: تحديد الممارسات الرئيسية، والطرق، والأدوات لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الناشئة منها: ممارسة الاجتماعات الداخلية (اجتماعات الفريق وجلسات العصف الذهني). تفيد نتائج الدراسة رؤساء ومدراء المنظمات الناشئة من خلال معرفة معوقات إدارة المعرفة، ومحاولة التغلب عليها. من أهم توصيات الدراسة: إجراء دراسات مستقبلية في إدارة المعرفة تتناول تقييم المعوقات، والممارسات في المنظمات الناشئة.

#### الدراسات العربية:

1- دراسة **إسماعيل (2012)**: هدفت الدراسة التعرف على معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر. استخدمت الدراسة منهج القياس المقارن، وتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات مصرية حكومية (جامعة القاهرة، جامعة عين شمس، وجامعة المنوفية) وشريك القياس المقارن هي الجامعة الأمريكية بالقاهرة. بعينة عشوائية للجامعات الثلاث الحكومية من (240) أكاديمي، وللجامعة الأمريكية بالقاهرة (130) أكاديمي، والاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات. توصلت الدراسة الى قائمة بمعوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية من ثلاثة عشر عاملاً، شملت عوامل ثقافية، إدارية، وهيكلية. تفيد نتائج الدراسة القائمين على الجامعات بتلافي أوجه القصور. من أهم توصيات الدراسة: العمل على تحديد نموذج موحد تلتزم به الجامعات المصرية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

2- دراسة **حلاق (2012)**: هدفت الدراسة الى معرفة معوقات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة دمشق في سوريا من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء

الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق، بعينة عشوائية من (75) أكاديمي، والاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات. وكانت أهم نتائج الدراسة كالاتي: أولاً: قائمة بمعوقات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية من أربعين عاملاً. تساعد نتائج الدراسة القائمين بالعمل الأكاديمي في معرفة معوقات إدارة المعرفة بالجامعات وبالتالي التغلب عليها والنهوض بعملية إدارة المعرفة. من أهم توصيات الدراسة: العمل على تشجيع فرق العمل البحثي، وإحياء الوحدات المهنية التي تسهم في إنتاج البرامج التعليمية والتدريبية.

3- **دراسة حمدان ومرتجي (2012):** هدفت الدراسة التعرف الى معوقات إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة، بعينة عشوائية من (158) إداري وأكاديمي في تلك الجامعات، والاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات. قدمت نتائج الدراسة قائمة بمعوقات إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها من خمسين عاملاً. تساعد نتائج الدراسة المسؤولين في الجامعات الفلسطينية الخاصة على تقادي معوقات إدارة المعرفة. من أهم توصيات الدراسة: ضرورة نشر ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

4- **دراسة أبو هاشم (2014):** هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية الناشئة وتحدياتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك، جامعة طيبة، وجامعة الجوف، بعينة عشوائية طبقية من (285) أكاديمي، استخدمت الدراسة أدوات الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات. وكانت أهم نتائج الدراسة كالاتي: أولاً: جاءت درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية متوسطة. ثانياً: قائمة بالتحديات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة من عشرين عاملاً، شملت عوامل إدارية، اقتصادية، بشرية، وتقنية. تفيد نتائج الدراسة القائمين بالعملية الإدارية والأكاديمية في وضع الاستراتيجيات، والبرامج التي تسهم في تطبيق، وتفعيل إدارة المعرفة في مختلف الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. من أهم توصيات الدراسة: ضرورة بناء تصور لمواجهة تحديات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية الناشئة.

5- **دراسة العتيبي (2014):** هدفت الدراسة التعرف على معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية من وجهة نظر بعض القيادات الأكاديمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات السعودية: الملك عبد العزيز، الملك سعود، والملك فيصل، والملك خالد، وأم القرى، تبوك، ونجران؛ بعينة عشوائية من (443) أكاديمي، والاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات. قدمت نتائج الدراسة قائمة بمعوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية من خمسة وأربعين عاملاً، شملت عوامل إدارية، ثقافية، ومادية. تفيد نتائج الدراسة القائمين على الجامعات العربية والمنظمات التعليمية المهتمين بإدارة المعرفة في التغلب على تلك المعوقات. ومن أهم توصيات الدراسة: أن تتبنى الجامعات السعودية خطط علمية لإدارة المعرفة تُسهم في نقل الجامعات للريادة والتميز.

6- **دراسة العنزي والحربي (2015):** هدفت الدراسة الى التعرف على معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة: أم القرى وتبوك؛ بعينة عشوائية من (655) أكاديمي من كلتا الجامعتين، والاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات.

- قدمت نتائج الدراسة قائمة بمعوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، من أربعين عاملاً، شملت عوامل إدارية، فنية، وبشرية. تسهم نتائج الدراسة في تشخيص معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية. من أهم توصيات الدراسة: تفعيل الجامعات السعودية لاستراتيجيات خاصة بإدارة المعرفة، وزيادة الاهتمام بالتدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
- 7- **دراسة الشريف (2016):** هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية في ضوء التحولات المعاصرة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والتعرف على معوقات التطبيق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والمنهج المقارن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الحالية في جامعات: أم القرى، الملك عبد العزيز، الطائف، والباحة؛ بعينة طبقية عشوائية من (224) أكاديمي، والاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات. جاءت نتائج الدراسة كالآتي: أولاً: أظهرت النتائج عدم تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات محل الدراسة في ضوء التحولات المعاصرة. ثانياً: قائمة بمعوقات إدارة المعرفة في تلك الجامعات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية من سبعة عشر عاملاً. تفيد نتائج الدراسة المسؤولين من خلال تشخيص الوضع القائم في الجامعات السعودية وإعطاء مؤشر على مستوى تطبيق إدارة المعرفة وماهي المعوقات للتغلب عليها. من أهم توصيات الدراسة: العمل على نشر ثقافة تطبيق إدارة المعرفة لدى القيادات الأكاديمية.
- 8- **دراسة غدير (2016):** هدفت الدراسة الى تحديد متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة تشرين في سوريا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة المركزية في جامعة تشرين بسوريا، بعينة ميسرة من (200) فرد، والاستبانة هي أداة جمع البيانات الرئيسية. وكانت أهم نتائج الدراسة كالآتي: أولاً: تحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، وهي: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات. ثانياً: تحديد المعوقات المباشرة لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين من وجهة نظر المستجيبين، وتضمنت عاملين. تسهم نتائج الدراسة في تطوير أداء الجامعات السورية بحيث يمكنها تحديد المعوقات وتذليلها وتحديد المتطلبات اللازمة وتأمينها. من أهم توصيات الدراسة: ضرورة إنشاء ثقافة تنظيمية، وصياغة هيكل تنظيمي، وتأسيس تقنية متطورة تتناسب ومتطلبات إدارة المعرفة.
- 9- **دراسة مقابلة (2016):** هدفت الدراسة التعرف الى واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الطائف، والكشف عن المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة فيها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، بعينة عشوائية من (231) أكاديمي، والاستبانة هي أداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات. كانت أهم نتائج الدراسة كالآتي: أولاً: درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الطائف جاءت متوسطة بتقدير المستجيبين. ثانياً: قائمة بمعوقات إدارة المعرفة في جامعة الطائف من وجهة نظر المستجيبين من اثني عشر عاملاً. تساعد نتائج الدراسة أصحاب القرار والمخططين والمنفذين في جامعة الطائف والجامعات السعودية من خلال تقديمها معلومات تساعدهم في الوصول لما هو مخطط له وتقادي المعوقات. ومن أهم توصيات الدراسة: تدريب أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف على إدارة المعرفة من خلال الدورات التدريبية وورش العمل والندوات.
- 10- **دراسة الزامل (2017):** هدفت الدراسة التعرف على معوقات إدارة المعرفة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود، بعينة عشوائية من

(226) أكاديمي، والاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات. قدمت نتائج الدراسة قائمة بمعوقات إدارة المعرفة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من أربعين عاملاً، شملت عوامل ثقافية، تنظيمية، بشرية، وتقنية. أهم توصيات الدراسة: إنشاء مراكز تابعة للجامعة للبحث والتطوير القائم على المعرفة والمشاركة الفاعلة مع المنظمات الأخرى.

11- **دراسة الصقري (2017):** هدفت الدراسة الى معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود ومعرفة معوقات التطبيق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس قسم الطلاب في جامعة الملك سعود، بعينة عشوائية من (1400) أكاديمي، والاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات. وكانت أهم نتائج الدراسة كالاتي: أولاً: واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود جاء بدرجة موافق. ثانياً: قائمة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود من ستة عوامل. تفيد نتائج الدراسة المسؤولين في تشخيص معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية.

12- **دراسة العمري (2017):** هدفت الدراسة الى بيان معوقات إدارة المعرفة في جامعة طيبة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة طيبة، بعينة عشوائية من (119) أكاديمي، والاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات. قدمت نتائج الدراسة قائمة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة طيبة من سبعة وعشرون عاملاً. تفيد نتائج الدراسة القائمين على العمل الأكاديمي والإداري في الجامعات، بالتغلب على المعوقات عند تطبيق إدارة المعرفة. من أهم توصيات الدراسة: العمل على تأهيل وتدريب القيادات الأكاديمية في مجال إدارة المعرفة.

13- **دراسة المطيري (2018):** هدفت الدراسة التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز البحثي من خلال تقانة النانو بجامعة الكويت، والكشف عن المعوقات التي قد تواجه إدارة المعرفة لتحقيق التميز البحثي من وجهة نظر المستجيبين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب دلغاي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت، بعينة قصدية بلغت (26) خبير، والاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات. كانت أهم نتائج الدراسة كالاتي: أولاً: دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز البحثي من خلال تقانة النانو بجامعة الكويت جاء بدرجة عالية. ثانياً: قائمة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز البحثي بجامعة الكويت من ثمانية عوامل. تساعد نتائج الدراسة الباحثين والقائمين على البرامج التربوية بالجامعات على معرفة المعوقات ومن ثم العمل على تفاديها. من أهم توصيات الدراسة: ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل للتطوير الإداري والتميز البحثي.

14- **دراسة الميع وابن عوف (2018):** هدفت الدراسة الى تحليل واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تبوك من خلال دراسة مستوى عمليات المعرفة، ثم التعرف على معوقات تبادل المعرفة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة تبوك من أكاديميين وإداريين، بعينة عشوائية من (278) فرد، والاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات. وكانت أهم نتائج الدراسة كالاتي: أولاً: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك جاء بدرجة متوسطة. ثانياً: قائمة بمعوقات تبادل المعرفة في جامعة تبوك من عشرة عوامل. تساعد نتائج الدراسة القائمين على الجامعات بتشخيص واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقات تبادل المعرفة في الجامعة. من أهم توصيات الدراسة: ضرورة تخصيص أوقات وأساليب مختلفة لتشارك المعرفة، وعقد دورات تدريبية في مجال إدارة المعرفة.

15- دراسة كمال الدين وأبو زيد (2019): هدفت الدراسة الى بيان واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثره على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية ومعوقات التطبيق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة هم من أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، بعينة عشوائية من (168) أكاديمي، والاستبانة هي أداة جمع البيانات الرئيسية. كانت أهم نتائج الدراسة كالاتي: أولاً: واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران جاء بدرجة متوسطة، وعلاقة الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، ورضا العاملين، والتعليم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية قوية. ثانياً: قائمة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة بتقدير المستجيبين من خمسة عوامل. تساعد نتائج الدراسة المسؤولين في الجامعة بالتغلب على المعوقات نتيجة تحديدها. من أهم توصيات الدراسة: ضرورة وجود قيادة تدعم استراتيجية إدارة المعرفة.

#### مناقشة وتحليل الدراسات السابقة:

تتشترك هذه الدراسة، من حيث هدف الموضوع، وهو تحديد عوامل الفشل في مجال إدارة المعرفة، مع جميع الدراسات السابقة، ما عدا دراسة Pour et al. 2019، التي هدفت الى تحديد عوامل النجاح في مجال إدارة المعرفة؛ ولكنها قدمت (من خلال مراجعة الإنتاج الفكري) أحد عوامل الفشل في ادارة المعرفة. وهدفت دراسة كل من: Rego et al. 2009; Pinho 2012; Ramjeawon and Rowley 2017، إلى تحديد عوامل النجاح والفشل معاً، بينما تركز هذه الدراسة على عوامل الفشل فقط؛ للحصول على نتائج أقوى. وقد تنوعت المناهج البحثية التي طبقتها الدراسات، إلا أن هذه الدراسة تشترك في المنهج المطبق وهو المنهج الوصفي باستخدام تحليل المحتوى مع دراسة كل من: حلاق 2012؛ حمدان ومرتجي 2012؛ أبو هاشم 2014؛ العتيبي 2014؛ الصقري 2017؛ الميع وابن عوف 2018؛ المطيري 2018؛ كمال الدين وأبو زيد 2019؛ Ajmal؛ Rego et al. 2009؛ Oliva and Kotabe 2019؛ Ranjbarfard et al. 2014؛ Fabio 2014؛ 2010.

وقد ركزت الدراسات العربية في التطبيق على الجامعات، والدراسات الأجنبية تعددت الدول، وتنوعت البيئات وتباينت أنشطة المنظمات التي طبقت فيها؛ إلا أن البيئة التي طبقت فيها تختلف عن بيئتنا، والتي قد ينتج عنها اختلاف في قوائم وأولويات عوامل الفشل في إدارة المعرفة للمنظمات. وهو ما تؤكد Sinclair (2006) بأن العوامل التي تحول دون التطبيق الناجح لإدارة المعرفة يختلف من دولة الى أخرى، وفقاً لتأثير تلك العوامل في فهم إدارة المعرفة، والاستعداد لها، وإدراكها. وبذلك تميزت هذه الدراسة بالتطبيق في البيئة المحلية وعلى منظمات متعددة.

#### ثالثاً: المنهج البحثي للدراسة

لتحقيق هدف هذه الدراسة وهو تحديد عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة، اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي باستخدام اسلوب تحليل المحتوى.

#### المنهج الوصفي باستخدام اسلوب تحليل المحتوى:

يعرفه (Berelson 1952) بأنه: طريقة بحث يتم تطبيقها من أجل الوصول الى وصف كمي هادف ومنظم لمحتوى اسلوب الاتصال. ويصفه العساف بأنه: (أحد أنواع المنهج الوصفي، المعلومات فيه تستخرج من مصدر واحد هي "الوثائق بمفهومها العام"، يستخدم هذا المنهج التحليل الكمي ويعتمد على الحصر العددي لوحدة التحليل المختارة.) (العساف 1995، 235). ويرى كل من (Stone et al. 1966) بأنه: أسلوب بحث يمكن من خلاله استخراج استدلالات من النص بشكل

منهجي وموضوعي من أجل تحديد خاصية معينة. (Stone et al. 1966, 5). ويعرفه (Krippendorff 2004) بأنه: أسلوب بحث لاستخراج الاستدلالات القابلة للتكرار، والصحيحة من النص (أو أي مادة أخرى ذات أهمية) إلى سياقات استخدامه. (Krippendorff 2004, 18)

#### خطوات تطبيق المنهج الوصفي باستخدام أسلوب تحليل المحتوى:

هناك خطوات أساسية متشابهة في طرق البحث هي:

أولاً: توضيح ماهية المشكلة بعناصرها المختلفة.

ثانياً: مراجعة الدراسات السابقة.

ثالثاً: تحديد الخطوات الإجرائية.

ويشير الانتاج الفكري في مجال المنهج الوصفي باستخدام أسلوب تحليل المحتوى الى تعدد الأساليب الإجرائية التي اقترحها المتخصصون للتحليل؛ فعلى سبيل المثال:

حددت Neuendroff الخطوات الاتية: 1- النظرية والأساس المنطقي. 2- المفاهيم. 3- القياسات. 4- العينة. 5- الترميز.

6- الجدولة وإعداد التقارير. (Neuendroff 2002, 40-41)

وحدد Krippendorff الخطوات على هيئة أسئلة هي: 1- أي البيانات سوف يتم تحليلها؟ 2- كيف يمكن التعرف عليها؟

3- ما نوع المجتمع الذي سيتم اختياره؟ 4- ما السياقات ذات العلاقة التي يتم تحليل البيانات فيها؟ 5- ما حدود التحليل؟ 6-

ما الهدف من الاستدلالات؟. (Krippendorff 2013, 29-30)

وهناك خطوات حددها العساف، والتي اتبعتها الباحثتان لتحليل محتوى الدراسات السابقة كالآتي:

1- تحديد مجتمع البحث الكلي: ويتمثل مجتمع البحث الكلي لهذه الدراسة بجميع الدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة التي بحثت في عوامل الفشل.

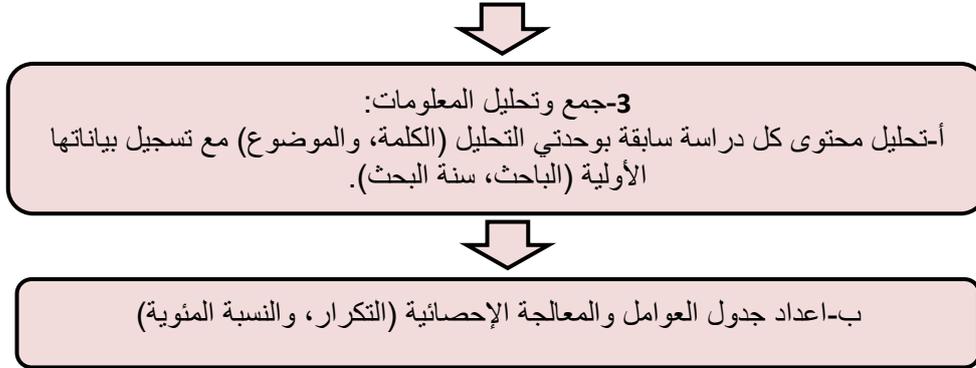
2- اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث: حصرت الباحثتان 30 دراسة سابقة متعلقة بموضوع هذه الدراسة، تمثل عينة البحث.

3- جمع وتحليل المعلومات: في تحليل الدراسات السابقة، اعتمدت الباحثتان على وحدتي التحليل (الكلمة، والموضوع)، ومن ثم تم إعداد جدول العوامل مع مجموع التكرار، جدول رقم (3-4). وقد أوجزت الباحثتان هذه الخطوات الإجرائية في الشكل رقم (1-3).

1- تحديد مجتمع الدراسة (مواد الاتصال):  
يتمثل مجتمع الدراسة بالدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة التي بحثت في عوامل الفشل



2- إختيار عينة الدراسة:  
تتمثل عينة الدراسة بـ 30 دراسة من الدراسات السابقة



شكل رقم (3-1) خطوات تطبيق المنهج الوصفي باستخدام أسلوب تحليل المحتوى  
المصدر: من اعداد الباحثة

#### رابعاً: الإطار التطبيقي للدراسة

#### تحليل محتوى الدراسات السابقة:

قامت الباحثتان بتحليل محتوى كل دراسة من الدراسات السابقة؛ باتباع الخطوات الإجرائية للمنهج الوصفي باستخدام أسلوب تحليل المحتوى، لاستخلاص البيانات والمعلومات، من خلال وحدتي التحليل (الكلمة، والموضوع). وبهذه الطريقة تم استخلاص (575) عامل فشل، وتم توحيد مصطلحات تلك العوامل بإيجاد صيغة توافقية تحمل نفس الفكرة، مع دمج المكرر منها. وقد جمعتها الباحثتان في قائمة واحدة تمهيداً لتدقيقها (جدول رقم 4-1).

#### جدول رقم (4-1) -توحيد ودمج مصطلحات عوامل الفشل الحاسمة في إدارة المعرفة

م	عوامل الفشل الحاسمة في إدارة المعرفة
1	قصور في الثقافة التنظيمية الموجهة نحو ادارة المعرفة
2	قصور في الثقافة التنظيمية نحو مشاركة المعرفة
3	قصور في إدراك أهمية ادارة المعرفة وفوائدها
4	قصور في إدراك مفهوم ادارة المعرفة ومحتواها
5	قصور في الوقت المتاح لإدارة المعرفة للتطبيق والتعلم
6	قصور في تمويل مشاريع ادارة المعرفة
7	قلة موارد المنظمة (البشرية والمادية) لتفعيل ادارة المعرفة
8	قصور في دعم والتزام الادارة العليا لإدارة المعرفة

9	ضعف نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة يحد من توليد ومشاركة المعرفة
01	ضعف مهارات العاملين في المنظمة بتقنيات ادارة المعرفة
11	نقص في كفاءة الأفراد العاملين في المنظمة بإدارة المعرفة وتباين خبرتهم
21	ضعف الاحتفاظ بالأفراد العاملين في المنظمة من ذوي الخبرة بالمعرفة
31	صعوبة تقييم مشروع ادارة المعرفة
41	ندرة برامج تطوير المهارات الادارية المرتبطة بإدارة المعرفة
51	ضعف التنسيق والاتصال الفعال بين الأفراد العاملين بالمنظمة وبين الادارات
61	عدم وجود تكامل بين أنشطة المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة
71	الافتقار الى حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق علمية ومنهجية
18	قصور في دعم البحث العلمي والايقاد في مجال ادارة المعرفة وتخصصات أخرى
19	ضعف تمويل البحث العلمي
20	قصور في نشر البحث العلمي
21	الهيكل المركزية والأنظمة والإجراءات الإدارية المعقدة
22	رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها لا تعكس تفعيل ادارة المعرفة
23	ضعف المشاركة بالمؤتمرات الخارجية ذات العلاقة بإدارة المعرفة
24	غياب ثقافة العمل الجماعي
25	قصور في البيانات والمعلومات المتوفرة لدى المنظمة وصعوبة الوصول اليها
26	ضعف اتقان العاملين في المنظمة للغة أجنبية
27	قصور في الاستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة
28	ضعف كفاية الوسائل التقنية المناسبة للبحث العلمي
29	كثرة الأعباء الإدارية على العاملين في المنظمة
30	قلة الاستعانة بخبرات العاملين في المنظمة
31	ضعف قواعد البيانات الخاصة بالمنظمة ومحدودية الوصول اليها
32	ضعف توظيف المعارف الناتجة عن البحوث العلمية والمؤتمرات في مجال العمل
33	ضعف توظيف التقنية في عمليات الحفظ والنشر
34	ضعف التعاون والتبادل المعرفي بين المنظمات
35	ضعف اهتمام المنظمة بالجودة والمنافسة
36	ضعف شبكة اتصال الانترنت والانترنت في المنظمة
37	قصور في مصادر المعرفة وطرق الوصول اليها
38	ضعف الاهتمام بنشر آخر المستجدات المعرفية
39	ضعف تشجيع المنظمة لجلسات العصف الذهني بين العاملين

40	ضعف استراتيجية المنظمة
41	قلة تشجيع الابتكار والابداع
42	الصراعات التنظيمية
43	قصور في مشاركة المعرفة بين العاملين في المنظمة
44	المقاومة ضد التغيير في المنظمة
45	ضعف التوصيف الوظيفي الاداري في ضوء ادارة المعرفة
46	عدم وجود وحدة ادارية مستقلة تُعنى بالإشراف على ادارة المعرفة
47	ضعف قابلية نظام إدارة المعرفة للاستخدام
48	قصور في المحتوى في نظام ادارة المعرفة
49	ضعف البنية التحتية التقنية المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة
50	عدم وجود ادارة للنزاعات
51	قصور في إدراك أهمية المعرفة الضمنية والصريحة والتميز بينهما
52	هيكل المعرفة غير مناسب
53	ضعف في إدراك المعرفة المتصورة والمستهدفة
54	ضعف في توثيق المعرفة الضمنية والصريحة
55	ضعف معرفة المستشارين الخارجيين بالعمل والعلاقات التنظيمية
56	عدم التوافق بين استراتيجية أعمال المنظمة واستراتيجية ادارة المعرفة
57	عوامل خارجية تؤثر على تطبيق ادارة المعرفة

**قائمة التدقيق:** المقصود بالتدقيق، فحص ارتباط عوامل الفشل الحاسمة بعد توحيد مصطلحاتها بالباحثين للوصول الى قائمة عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية ادارة المعرفة للمنظمة (جدول رقم 4-2).

## جدول رقم (4-2) قائمة تدقيق عوامل الفشل الحاسمة في إدارة المعرفة

عوامل الفشل في إدارة المعرفة	م
1	قصور في الثقافة التنظيمية نحو ادارة المعرفة
2	قصور في الثقافة التنظيمية نحو مشاركة المعرفة
3	قصور في إدراك أهمية ادارة المعرفة وفوائدها
4	قصور في إدراك مفهوم ادارة المعرفة ومحتواها

✓			✓						✓					✓	✓	✓	✓				✓		✓	5	قصور في الوقت المتاح لإدارة المعرفة للتطبيق والتعلم	
					✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓						✓	✓	✓	✓	6	قصور في تمويل مشاريع ادارة المعرفة
		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓									✓	7	قلة موارد المنظمة (البشرية والمادية) لتفعيل ادارة المعرفة	
✓			✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	قصور في دعم والتزام الادارة العليا لإدارة المعرفة
✓					✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	9	ضعف نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة يعيق توليد ومشاركة المعرفة	
✓					✓				✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓			✓	10	ضعف مهارات العاملين في المنظمة بتقنيات ادارة المعرفة	
					✓				✓			✓		✓	✓				✓		✓	✓	✓	11	نقص في كفاءة العاملين بإدارة المعرفة وتباين خبراتهم	
															✓								✓	12	ضعف الاحتفاظ بالعاملين في المنظمة من ذوي الخبرة	
			✓					✓	✓	✓			✓					✓	✓				✓	13	صعوبة تقييم مشروع ادارة المعرفة	













**نتائج الدراسة:**

من خلال قائمة التدقيق السابقة، تم تحديد عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة في قائمة مرتبة حسب الأهمية تبعاً لمجموع التكرارات (جدول رقم 3-4). وتفيد هذه القائمة المدراء التنفيذيين والممارسين؛ فهي تمثل الأداة التي تجنبهم الوقوع في خطر فشل استراتيجية إدارة المعرفة عند تطبيق مشاريعهم.

**جدول رقم (3-4) قائمة عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة**

م	عوامل الفشل الحاسمة	التكرار
1	قصور في دعم والتزام الإدارة العليا لإدارة المعرفة	20
2	ضعف نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة يحد من توليد ومشاركة المعرفة	17
3	قصور في مشاركة المعرفة بين العاملين	15
4	الهيكل المركزي والأنظمة والإجراءات الإدارية معقدة	15
5	ضعف التنسيق والاتصال الفعال بين العاملين بالمنظمة والادارات	14
6	قصور في إدراك مفهوم ادارة المعرفة ومحتواها	14
7	قصور في تمويل مشاريع ادارة المعرفة	13
8	قصور في الثقافة التنظيمية نحو مشاركة المعرفة	12
9	ضعف مهارات العاملين في المنظمة بتقنيات ادارة المعرفة	11
10	نقص في كفاءة العاملين بإدارة المعرفة وتباين خبراتهم	11
11	ندرة برامج تطوير المهارات الادارية المرتبطة بإدارة المعرفة	11
12	ضعف قابلية نظام ادارة المعرفة للاستخدام	11
13	ضعف البنية التحتية التقنية المناسبة لتطبيق ادارة المعرفة	11
14	قلة موارد المنظمة (البشرية والمادية) لتفعيل ادارة المعرفة	10
15	قصور في الوقت المتاح لإدارة المعرفة للتطبيق والتعلم	9
16	قصور في دعم البحث العلمي والايفاء في مجال ادارة المعرفة	8
17	قلة تشجيع الابتكار والابداع	8
18	صعوبة تقييم مشروع ادارة المعرفة	8
19	ضعف شبكة اتصال الانترنت والانترانت في المنظمة	8
20	رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها لا تعكس تفعيل ادارة المعرفة	8
21	قصور في الاستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة	7
22	غياب ثقافة العمل الجماعي	7
23	ضعف قواعد البيانات الخاصة بالمنظمة ومحدودية الوصول اليها	7
24	ضعف مصادر المعرفة وطرق الوصول اليها	7
25	قصور في الثقافة التنظيمية الموجهة نحو ادارة المعرفة	7
26	قصور في إدراك أهمية ادارة المعرفة وفوائدها	6
27	كثرة الأعباء الادارية على العاملين في المنظمة	6

6	ضعف توظيف التقنية في عمليات الحفظ والنشر	28
6	ضعف التعاون والتبادل المعرفي بين المنظمات	29
6	ضعف في إدراك المعرفة المتصورة والمستهدفة	30
6	قصور في إدراك أهمية المعرفة الضمنية والصريحة والتميز بينهما	31
6	قلة الاستعانة بخبرات العاملين في المنظمة	32
5	المقاومة ضد التغيير في المنظمة	33
5	ضعف المشاركة بالمؤتمرات الخارجية وتنظيم مؤتمرات بإدارة المعرفة	34
5	عدم وجود وحدة ادارية مستقلة تُعنى بالإشراف على ادارة المعرفة	35
5	عدم التوافق بين استراتيجيات أعمال المنظمة واستراتيجية ادارة المعرفة	36
4	ضعف تمويل البحث العلمي	37
4	ضعف الاهتمام بنشر آخر المستجدات المعرفية	38
4	ضعف توظيف المعارف الناتجة عن البحوث العلمية والمؤتمرات بمجال العمل	39
4	ضعف التوصيف الاداري في ضوء ادارة المعرفة	40
3	الافتقار الى حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق علمية ومنهجية	41
3	ضعف كفاية الوسائل التقنية المناسبة للبحث العلمي	42
3	عدم وجود إدارة للنزاعات	43
3	قصور في المحتوى في نظام ادارة المعرفة	44
3	هيكل المعرفة غير مناسب	45
2	ضعف الاحتفاظ بالعاملين في المنظمة من ذوي الخبرة	46
2	عدم وجود تكامل بين أنشطة المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة	47
2	ضعف معرفة المستشارين الخارجيين بالعمل والعلاقات التنظيمية	48
2	قصور في البيانات والمعلومات المتوفرة لدى المنظمة وصعوبة الوصول اليها	49
2	ضعف اتقان العاملين لدى المنظمة للغة أجنبية	50
2	ضعف تشجيع المنظمة لجلسات العصف الذهني بين العاملين	51
2	الصراعات التنظيمية	52
2	ضعف في توثيق المعرفة الضمنية والصريحة	53
2	ضعف استراتيجيات المنظمة	54
1	ضعف اهتمام المنظمة بالجودة والمنافسة	55
1	قصور في نشر البحث العلمي	56
1	عوامل خارجية تؤثر على تطبيق ادارة المعرفة	57

### توصيات الدراسة:

- تطبيق الدراسة على المنظمات المختلفة الصغيرة والكبيرة، والعامّة والخاصّة.
- الاهتمام بالبرامج التدريبية والتطوير، وزيادة الانفاق عليها.
- التركيز على البحوث العلمية، وتطبيق نتائجها.
- اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في موضوع الدراسة على منظمات متعددة وبأكثر من منهج.

### قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

- أبو هاشم، مكي محمد (2014)، درجة تطبيق إدارة المعرفة وتحدياتها وسبل مواجهتها في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، إربد. ص. 1-170.
- إسماعيل، عمار فتحي (2012)، معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر: مدخل القياس المقارن، القاهرة: جامعة المنصورة، كلية التربية، مج. 1، ص. 85-105.
- بن طاطا، عتيقة (2017)، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية: دراسة ميدانية بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص. 319.
- حلاق، محمد أحمد (2012)، معوقات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة دمشق، دمشق: مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مج. 10، ع. 1، ص. 11-45.
- حمدان، محمد عبد الفتاح ومرتجى، زكي رمزي (2012)، معوقات إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، غزة: جمعية البحوث والدراسات الإنسانية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، ع. 19، ص. 85-113.
- الزامل، أروى عبد الله (2017)، معوقات تطبيق إدارة المعرفة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير، القاهرة: الجمعية المصرية لأصول التربية، مجلة المعرفة التربوية، ع. 10، ص. 1-65.
- الشريف، طلال (2016)، واقع تطبيق إدارة المعرفة في ضوء التحولات المعاصرة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مع اقتراح تصور لتطبيقها: دراسة تطبيقية على جامعات أم القرى، الملك عبد العزيز، الطائف، الباحة، جامعة بنها، مجلة كلية التربية، ص. 1-64.
- شطيبي، أسماء (2014)، مفهوم إدارة المعرفة، مجلة القانون المغربي، ع. 24، ص. 199-229.
- الصقري، فهد عطية (2017)، واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود نموذجا، القاهرة: رابطة التربويين، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع. 91، ص. 503-528.
- صبري، داليا خالد (2010)، العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، ص. 1-100.
- الطائي، فيصل علوان والعدالي، أميمة حميد (2014)، استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجية الأمثل لإدارة

- المعرفة المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء، البصرة: جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد. مج. 9، ع. 36، ص. 18-62.
- عارف، محمد جعفر (2015)، عوامل النجاح الحرجة في تطبيقات ادارة المعرفة بشرطة منطقة مكة المكرمة، مجلة اعلم، ع. 14، ص. 168-195.
- عبد الزعبي، عماد حمدي (2015)، أثر عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في قطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، ص. 1-185.
- العتيبي، منصور نايف (2014)، معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية من وجهة نظر بعض القيادات الأكاديمية، القاهرة: جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية. ع. 38 . ص. 614-651.
- عروف، راضية وعطية، خديجة (2018)، تطبيق ادارة المعرفة كاستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة، الوادي: مجلة اقتصاديات المال والأعمال (JFBE) ، ع. 7، ص. 351-365.
- العساف، صالح (1995)، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة لبيكان. 466 ص.
- عطا، خالدية مصطفى وظاهر، زينب حياوي وعباس، زياد علي (2018)، تبني استراتيجية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق معايير الجودة التعليمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين الجامعيين، الكوفة: جامعة الكوفة، كلية الآداب، مج. 10، ع. 35، ص. 177-198.
- العلي، عبد الستار محمد، قنديلجي، عامر إبراهيم، العمري، غسان عيسى (2006)، المدخل الى المعرفة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 359 ص.
- العمري، جمال فواز (2017)، معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة طيبة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية، عمان: الجامعة الأردنية، دراسات، العلوم التربوية، مج. 44، ع. 4، ص. 95-111.
- العنزي، سعود عيد والحربي، نيفين حامد (2015)، معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، المدينة المنورة: جامعة طيبة، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية. مج. 10، ع. 1، ص. 69-82.
- غدير، باسم (2016)، متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة: جامعة تشرين نموذجاً، اللاذقية: جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. مج. 38، ع. 3، ص. 89-108.
- فواز، واضح ومجدي، نويري (2017)، ادارة المعرفة اسلوب متكامل للإدارة الحديثة، الوادي: مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج. 1، ع. 1، ص: 222-237.
- القهوي، ليث عبد الله (2011)، دور استراتيجية ادارة المعرفة في انجاز الأهداف التنظيمية لشركات الخدمات، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان. ص. 1-271.
- كمال الدين، هشام مصطفى وأبو زيد، محمد محمود (2019)، واقع تطبيق إدارة المعرفة أثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة نجران، جرش: جامعة جرش، مجلة جرش للبحوث والدراسات، مج. 20، ع. 1، ص. 177-213.

- المطيري، وضحة دهش (2018)، دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز البحثي من خلال تقنية النانو بجامعة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الكويت، الكويت، ص. 1- 118.
- مقابلة، منصور (2016)، إدارة المعرفة بجامعة الطائف ومتطلبات تطويرها: دراسة ميدانية، نابلس: جامعة النجاح الوطنية، مجلة النجاح للأبحاث، مج. 30، ع. 5، ص. 983-1005.
- الميع، هويدا آدم وابن عوف، أماني عبد الله (2018)، واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة تبوك: دراسة تحليلية، رماح: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع. 25، ص. 93-120.
- نوري، حيدر شاكر (2011)، تأثير عمليات ادارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة: دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربية، مجلة ديالي، العدد 48: 1-35.
- الياسري، أكرم محسن وحسين، ظفر ناصر (2013)، أثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الأوسط، بغداد: مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج. 15، ع. 3، ص. 241-263.
- اليوسف، خلود سعد (2018)، استخدام إدارة المعرفة كعامل محفز لموظفات جامعة أم القرى من وجهة نظرهن: الواقع والمعوقات، القاهرة: جامعة عين شمس، مجلة القراءة والمعرفة، ع. 204، ص. 147-193.

#### ثانياً-المراجع الأجنبية:

- Ajmal, M., Helo, P. and Kekale, T. (2010), Critical factors for knowledge management in project business, Emerald Group Publishing Limited, Journal of knowledge management, Vol. 14, Iss. 1, Pp. 156-168
- Akhavan, P. and Pezeshkan, A. (2014), Knowledge management critical failure factors: a multi-case study, Tehran: The journal of information and knowledge management systems, Vol. 44, Iss. 1, pp. 22-41.
- Andreasian, G. and Andreasian, M. (2013), Knowledge sharing and knowledge transfer barriers: A case study, Master thesis, Linnaeus university, Kiev.
- APQC (2003), "Using Knowledge Management to Drive Innovation.", Pp. 49-65.  
Retrieved 7/4/ 2020 [from www.apqc.org](http://www.apqc.org)
- Carlson, F. (1999), A Guide to Planning a Knowledge Management System, University of Maryland Bowie State University, 28 P.
- Ceptureanu, S. I, Ceptureanu, E. G., Olaru, M. and Popescu, D. I. (2018), An Exploratory Study on Knowledge Management Process Barriers in the Oil Industry, Bucharest: The Bucharest University of Economic Studies, Department of Management, Energies, Vol.11, Iss.8, Pp.2-15.
- Chua, A. and Lam, W. (2005), Why KM projects fail: a multi-case analysis, Journal of knowledge management, Emerald group publishing limited, Vol. 9, Iss. 3, Pp. 1-17.
- Dalkey, N. (1967), The Delphi method: An experimental study group of Opinion, Santa Monica: The RAND Corporation. 79 p.
- Davenport, T. and Prusak, L. (1998), Working Knowledge: How Organizations manage What They Know, Boston: Harvard business school press, 233 P.
- Glowitz, J. (2015), Critical factors influencing knowledge exchange between global stem organizations, PHD thesis, University of Maryland University College, Proquest, Maryland, 229 p.
- Haggie, K. and Kingston, J. (2003), Choosing Your Knowledge Management Strategy, Journal of Knowledge Management Practice, Iss. 1. 20 p.
- Hajric, E. (2018), Knowledge management: System and practices, Helpjuice: Jacksonville, 193 p.

- Hansen, T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999), What's Your Strategy for Managing Knowledge, Harvard business review, Vol. 77, Iss. 2, Pp. 106-116.
- Krippendorff, K. (2004), Content analysis: An introduction to its methodology, Los Angeles: Sage, 2ed E., 413 P.
- Laudon, K. and Laudon, J. (2012), Management information systems managing the digital firm, New Jersey: Pearson Education, Inc. 12th E. Retrieved 12/3/ 2020 from:  
[http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/MIS\\_KC\\_Laudon.pdf](http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/MIS_KC_Laudon.pdf)
- Macintosh, A. F. (1997), Position paper on knowledge asset management. Retrieved 10/3/ 2020 from <http://www.aii.ed.ac.uk/~alm/kam.html>
- Martinsons, M., Davison, R. and Huang, Q. (2017), Strategic knowledge management failures in small professional service firms in China, International Journal of information management, Vol. 37, Iss. 4, Pp. 327-328.
- Mertins, K., Heisig, P. and Vorbeck, J. (2001), Knowledge management: Best practices in Europe, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 279P.
- MindTools (2020), Critical Success Factors: Identifying What Really Matters for Success, Retrieved 9/3/ 2020 from:  
[https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_80.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_80.htm)
- Neuendorf, K. (2002) The content analysis guidebook. Cleveland state university, Cleveland. Library of congress, 2ed. E. SAGE. 350 p.
- Ng, A., Yip, M., Dinb. S., et al. (2012), Knowledge Management Strategy: Preliminary Literature Review, International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology, Home 13th to 15th January: Pattaya, Pp. 209-214.
- Oliva, F.L. (2014), Knowledge management barriers, practices and maturity model, Sao Paulo: Journal of Knowledge Management, Vol. 18, Iss. 4, Pp. 1053- 1074.
- Oliva, F.L. and Kotabe, M. (2019), Barriers, practices, methods and knowledge Management tools in startups. Sao Paulo: Journal of Knowledge Management, Vol. 23, Iss. 9, Pp.1838- 1856.
- Pinho, I., Rego, A. and Cunha, M. (2012), Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach, Journal of knowledge management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 16, Iss. 2, Pp., 215-242.
- Pour, M. J., Matin, H. Z., Yazdani, H. R. and Zadeh, Z.C. (2019), A comprehensive investigation of the critical factors influencing knowledge management strategic alignment, Knowledge Management & E-Learning, Vol.11, Iss.2, Pp. 216-232.
- Ramjeawon, P. and Rowley, J. (2017), Knowledge management in higher education institutions: enablers and barriers in Mauritius, Emerald publishing limited, The learning organization, Vol. 24, Iss. 5, Pp. 366-377.
- Ranjbarfard, M., Aghdasi, M., López, P. and López, J. (2014), The barriers of knowledge generation, storage, distribution and application that impede learning in gas and petroleum companies, Emerald group publishing limited, Journal of Knowledge Management, Vol. 18, Iss. 3, Pp. 494-522.
- Rego, A., Pinho, I, Pedrosa, J. and Cunha, M. (2009), Barriers and facilitators to Knowledge management in University research centers: An exploratory study, Management research, Vol. 7, Iss. 1. Pp. 33-47.
- Rhem, A. (2015), Why do Knowledge Management Programs and Projects Fail, KMI, Pp. 1-5. Retrieved 1/3/ 2020 from: <https://www.kminstitute.org/blog/why-do-knowledge...>
- Stone, P., Dunphy, D., Smith, M. and Ogilvie, D. (1966), The general inquirer: A Computer approach to content analysis, Cambridge: MIT press, 704 P. Retrieved 1/3/ 2020 from: <https://mitpress.mit.edu/books/general-inquirer>
- Sinclair, N. (2006) Stealth KM: Winning Knowledge Management Strategies for the Public Sector, N.Y., Elsevier, 232 P.
- Tooranloo, H. S., Ayatollah, A., S. and Alboghobish, S. (2018), Evaluating knowledge management failure factors using intuitionistic fuzzy FMEA approach, Knowledge and information systems, Vol. 57, Iss. 1, Trivella, L. and Dimitrios, N. (2014), Knowledge Management Strategy within Higher Education: The case of Greece, International Conference on the Strategic Innovative Marketing, September 1-4: Madrid, Spain, Pp. 488-495.
- Uriate, Jr. F. (2008), Introduction to knowledge management: A brief introduction to Basic elements of

knowledge management for non- practitioners interested in understanding the subject, Jakarta: ASEAN foundation, 167P.

Valmohammadi, C. and Ghassemi, A. (2016), Identification and prioritization of the barriers of knowledge management implementation using fuzzy analytical network process: A case study of the Iranian context, Emerald Group Publishing Limited, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol. 46, Iss. 3, Pp. 319-337.

Wiig. K. (1997), knowledge management: where did it come from and where will it go? expert system with application, Vol. 13, Iss. 1. Pp. 1-14

Zack, M. H. (1999), Managing Codified Knowledge, Sloan Management Review, Vol. 40, no. 4, Pp. 45-58.

Zack, M. H., (2002), Developing a knowledge strategy: Epilogue, Oxford University Press, New York, 126 p.

## “Critical Failure Factors in the Organization's knowledge Management Strategy”

### Abstrac:

Organizations seek to apply knowledge management in order to develop their administrative work to keep pace with the changes of the times, but most knowledge management projects fail; As a result of the existence of factors that are overlooked by officials, managers and practitioners, they are called critical failure factors. Therefore, this study sought to limit the intellectual production related to the critical failure factors in knowledge management to analyze its content, extract data and information from it, in order to identify the critical failure factors in the knowledge management strategy in the form of a checklist. The study also aimed to identify the concept of knowledge management, its objectives and importance, and to identify On the concept of critical failure factors. The study relied on the descriptive approach using the content analysis method, to analyze the content of (30) previous studies. The result of the study was to identify the critical failure factors in the knowledge management strategy in the form of a checklist, the highest in importance, respectively: - Lack of support and commitment of senior management to knowledge management. Weakness of the incentives and rewards system in the organization. Lack of knowledge sharing among employees. The centralized structure, systems and administrative procedures are complex. Poor coordination and effective communication between the organization's employees and departments. Lack of understanding of the concept of knowledge management and its content. Inadequate funding of knowledge management projects. The study came out with a set of recommendations, including: conducting more future studies on the subject of the study by applying to several different organizations, and using more than one method.

**Keywords:** Knowledge management (KM), Knowledge management strategy (KMS), Critical failure factors (CFFs).