

"عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية ادارة المعرفة للمنظمة: دراسة لآراء الخبراء"

Critical failure factors in the organization's knowledge management strategy: a
"study of expert opinions

اعداد

أ.د. ريم علي الرابعي

الباحثة: نادية ابراهيم الحسون

Nadia_hassoun@yahoo.com

Alrabghi_reem@hotmail.com

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

المستخلص:

إدارة المعرفة من الأساليب الإدارية الحديثة والهامة لكافة أنواع المنظمات، إلا أن تطبيقها يفشل بنسب عالية. ولشح الدراسات التي بحثت في العوامل التي تؤدي إلى فشلها، فقد هدفت الدراسة إلى تحديد وتقييم عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة لمنظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء. واعتمدت الدراسة على كل من المنهج الوصفي باستخدام أسلوب تحليل المحتوى، وأسلوب دلقي. مجتمع الدراسة هم جميع الخبراء في مجال إدارة المعرفة من المهنيين في منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، بعينة غير عشوائية من 13 خبير، وأداة الدراسة هي الاستبانة. نتيجة الدراسة هي: قائمة مُحددة ومُرتبة حسب الأهمية لعوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة لمنظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء. والقائمة مكونة من اثنين وعشرين عامل فشل، مصنفة في أربع عمليات (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة). عامل الفشل الأول في الترتيب حسب الأهمية لكل عملية كالآتي: -توليد المعرفة: فريق العمل غير متخصص في إدارة المعرفة. -تخزين المعرفة: الاهتمام بتخزين المعرفة الظاهرة التي تركز على متطلبات الحاضر، وإهمال المعرفة التي تركز على المستقبل والموجودة في عقول الموظفين. -توزيع المعرفة: عدم

اليقين من حيث المعرفة المطلوب تداولها. -تطبيق المعرفة: نقص الإدراك بالفوائد التي يمكن الحصول عليها من تطبيق المعرفة. والعوامل. نتيجة الدراسة عبارة عن قائمة مراجعة، تفيد المدراء التنفيذيين والممارسين لإدارة المعرفة، وهي بمثابة الأداة الإرشادية التي تُحذّرهم من الوقوع في الفشل. أهم توصيات الدراسة: اعداد فريق عمل متخصص في إدارة المعرفة. واعتماد منهج إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، استراتيجية إدارة المعرفة، عوامل الفشل

Abstract:

Knowledge management is important management methods for all organizations, but its implementation fails at high rates. Due to the scarcity of studies that examined the factors that lead to its failure, the study aimed to identify and evaluate the critical failure factors in the knowledge management strategy for public sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, from experts' perspective. The study relied on both the descriptive approach using the content analysis method, and the Delphi method. The society of study is consisted of all experts in the field of knowledge management worked in public sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, with a non-random sample of 13 experts. The study tool is a questionnaire. The study result: a determined list of the critical failure factors in the knowledge management strategy and ranked by importance for public sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia from experts' perspective. The list consisted of a twenty-two failure factors, categorized in four processes (generation, storage, distribution, and knowledge Application). The first failure factor for each process was as follows: - -Generating Knowledge: The work team is not specialized in knowledge management. -The Storage of Knowledge: Paying attention to storing visible knowledge that focuses on the requirements of the present, and ignoring knowledge which focuses on the future, which exists in the minds of employees. -Knowledge Distribution: Uncertainty in terms of knowledge to be circulated. -Knowledge Application: Lack of awareness of the benefits that can be obtained from applying knowledge. The result is a review checklist, which is useful for knowledge management executives and practitioners, as a guid tool warn

them fall failure. The most important recommendations of the study: Preparing a working group specialized in knowledge management and the adoption of the knowledge management approach in decision-making.

Key words: Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Management Strategy, Failure Factors

أولاً: مقدمة الدراسة: -

1-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. والمعرفة هي مصدراً استراتيجياً للمنظمة، والأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية لها، والعامل الأكثر تأثيراً في نجاح أو فشل المنظمة. وتوصف المعرفة بأنها: رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت، واستثمرت من المنظمة، وتم تحويلها إلى قيمة؛ لإنشاء الثروة من خلال التطبيق. (القهوي 2011، 21)

وفي جانب آخر، تم تقديم إدارة المعرفة كاستراتيجية لتحسين عمليات المنظمة، وإكسابها القدرة التنافسية. وتعتبر من أهم الاستراتيجيات؛ لإحداث التغيير والتطوير، وتحقيق الميزة التنافسية. وتُعرف إدارة المعرفة بأنها: العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بإنشاء المعرفة والتقاطها واكتسابها واستخدامها لدعم وتحسين أداء المنظمة.

(Kinney1998, 2)

وقد تزايد الاهتمام باستراتيجية إدارة المعرفة وتنفيذ مشاريعها في مختلف أنحاء العالم، إلا أن معدل الفشل في تطبيقها مرتفع (50%-80%). (Pour et al. 2019, 216). 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.

وفي سياق آخر، يُعد تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في مراحلها الأولى بالدول النامية مقارنةً بالدول المتقدمة، وتؤكد الدراسات على حاجة تلك الدول إلى المساهمات العلمية والبحثية في مجال إدارة المعرفة، ومنها دراسة الشمري والدوري (2004) التي تؤكد بأن موضوع إدارة المعرفة لم يحظى بالاهتمام الكافي من الباحثين على المستوى المحلي والعربي، خاصةً منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، إذ لا زالت تعاني من صعوبة الربط العلمي والعملية بين المخزون المعرفي لمواردها البشرية، وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعتمد على البيانات والحقائق (الحمودي 2012). ما يؤكدان ما ذهب إليه الباحثون (Rego et al., 2009; Ceptureanu et al., 2018) بأهمية إجراء المزيد من الدراسات في مجال عوامل الفشل في استراتيجية إدارة المعرفة، باعتبارها من المجالات البحثية الحديثة.

2-مشكلة الدراسة:

يتطلب نجاح المنظمات مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة لمواجهة التغيرات السريعة التي تحيط بها، سواء محلياً، أو إقليمياً، أو دولياً. وتطبيق استراتيجية إدارة المعرفة، وهي إحدى الأساليب الإدارية الحديثة، تتيح الفرصة للمنظمات الحصول على مخرجات تسهم في بقائها، ونموها، وتطورها، وتضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والإبداع، من خلال التكيف السريع مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، مع القدرة على خفض التكاليف، ورفع الإيرادات قدر الإمكان.

ولكن تواجه المنظمات، مجموعة من العوامل تؤدي إلى فشل تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة؛ فهي كمشروع معرض للفشل كسائر المشاريع الأخرى. وهو ما تؤكدته خطة التنمية التاسعة للمملكة العربية السعودية: "أصبحت إدارة المعرفة من الممارسات الشائعة عالمياً. وتدل دراسة الوضع الراهن لهذه الإدارة في المملكة على وجود قضايا وتحديات تتطلب المعالجة." (وزارة الاقتصاد والتخطيط 1438، 95). وفي سياق العوامل، حدد Duffy عدداً منها: -عدم توافر الثقافة التنظيمية التي تدعم نشاطات إدارة المعرفة. -عدم دعم الإدارة العليا لهذا المشروع. -عدم تحفيز الأفراد للمشاركة في بناء نظم إدارة المعرفة. -والاهتمام بالجانب التقني على حساب الجوانب الأخرى. (الشحي، 2008، 2).

وعند البحث في الإنتاج الفكري عن عوامل فشل استراتيجية إدارة المعرفة، كانت الدراسات الأجنبية محدودة مع تنوعها، وجرى تطبيقها في بيئات تختلف عن بيئة المملكة العربية السعودية؛ ما قد ينجم عنه اختلاف في قوائم وأولويات عوامل الفشل. وهو ما تؤكدته Sinclair (2006)؛ بأن العوامل التي تحول دون التطبيق الناجح لإدارة المعرفة يختلف من دولة إلى أخرى، وفقاً لتأثير تلك العوامل في فهم إدارة المعرفة، والاستعداد لها، وإدراكها. هذا إلى جانب شح الدراسات العربية على حد علم الباحثة. مع تأكيد الكثير من الدراسات على ضعف المساهمات البحثية في

إدارة المعرفة على المستويين العربي والمحلي خاصةً منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. وعليه يمكن أن تصاغ مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

- ما عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية ادارة المعرفة لمنظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية ؟

3-أهداف الدراسة:

1. تحديد عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة من خلال مراجعة الإنتاج الفكري المنشور في هذا المجال.
2. تحديد عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة لمنظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء بمجال الدراسة.
3. تقييم عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة لمنظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء بمجال الدراسة.

4-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 في المملكة العربية السعودية، لاختلاف البيئات. وتبرز أهمية الدراسة، في تبني قائمة مراجعة لعوامل الفشل في استراتيجية إدارة المعرفة، للمنظمات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء في مجال الدراسة، 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؛ لتجنب مشاريعهم خطر الفشل.

5-تساؤلات الدراسة:

1. ما عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة التي تم التعرض لها في الإنتاج الفكري المنشور في هذا المجال؟
2. ما عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية ادارة المعرفة للمنظمات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء بمجال الدراسة؟
3. ما تقييم عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية ادارة المعرفة للمنظمات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء بمجال الدراسة؟

6-حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: الخبراء في مجال إدارة المعرفة من المهنيين في منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي 1443هـ.

7-مصطلحات الدراسة:

- التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة (Knowledge management (KM) هي العملية النظامية والمستمرة للمعرفة تقوم بها المنظمة في المملكة العربية السعودية لتساعدها على تحسين أداء أعمالها اليومية ومن ثم رفع كفاءة المنظمة ككل.
- التعريف الإجرائي لاستراتيجية إدارة المعرفة (Knowledge management strategy (KMS): هي عملية توليد المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها في المنظمة بما يضمن لها الأداء التنافسي، ويحقق لها الميزة التنافسية.
- التعريف الإجرائي لعوامل الفشل الحاسمة (Critical failure factors (CFFs): هي العدد المحدود من العوامل التي إذا كان تطبيقها غير كافي فان الأداء التنافسي للمنظمة دون المطلوب، وجهودها في تحقيق الميزة التنافسية تفشل.

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة: -

(1) ادارة المعرفة Knowledge management :

1-البيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة:

يرتبط مفهوم المعرفة بالبيانات، والمعلومات. ويرتبط مفهوم الحكمة بالمعرفة. وقد اجتهد الباحثون في التمييز بينها. ويوضح الشكل رقم (1) ارتباط هذه العناصر ببعضها.



شكل رقم (1)-هرم المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة

-البيانات Data:

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:

هي: "بيانات تم تنظيمها ومعالجتها لتحقيق أقصى استفادة منها وهي تمثل المعطيات الأولى التي نستنتج منها المعرفة." (الشرقاوي 2016، 17)

-المعرفة Knowledge:

هي: مزيج متدفق من الخبرة المؤطرة، والقيم، والمعلومات السياقية، وبصيرة الخبير التي توفر إطارا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. تنشأ في أذهان العارفين في المنظمات. غالباً ما تصبح مدمجة ليس فقط في المستندات أو المستودعات ولكن أيضاً في الإجراءات التنظيمية، العمليات والممارسات، والقواعد. (Davenport and Prusak 1998, 5).

وهي: "مجموعة من الحقائق ووجهات النظر والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم، والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة، وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة." (عليان 2008، 66)

-الحكمة Wisdom:

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

2- مفهوم إدارة المعرفة:

عرّفها الكبيسي بأنها: "العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول الى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف." (الكبيسي 2005، 42).

ويرى (Snowden 2000) أنها: 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).

3- أهداف إدارة المعرفة:

- توفير ظروف تنظيمية لإنشاء، وتخزين، ونشر، واستعمال فعال لمعرفة المنظمة الضرورية لضمان تنافسيتها في بيئة الأعمال المتغيرة
- 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.
- توفير طرق فعالة لاستخدام الأصول الفكرية لدعم الابتكار وتحقيق التنافسية للمنظمة.
- تخفيض الجهد والوقت المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

4- أهمية إدارة المعرفة:

تبرز 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. وفي تحسين الإنتاجية، ورفع كفاءة الأداء وبالتالي زيادة ربحية المنظمة، وتعزيز المعرفة الجماعية، وجودة العمل، والقيمة الإجمالية للمنظمة. كما تُسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى. وتعمل كأداة تحفيز للمنظمة لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لإنشاء معرفة جديدة.

5- عمليات ادارة المعرفة:

-توليد المعرفة Generating Knowledge:

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

-تخزين المعرفة The Storage of Knowledge:

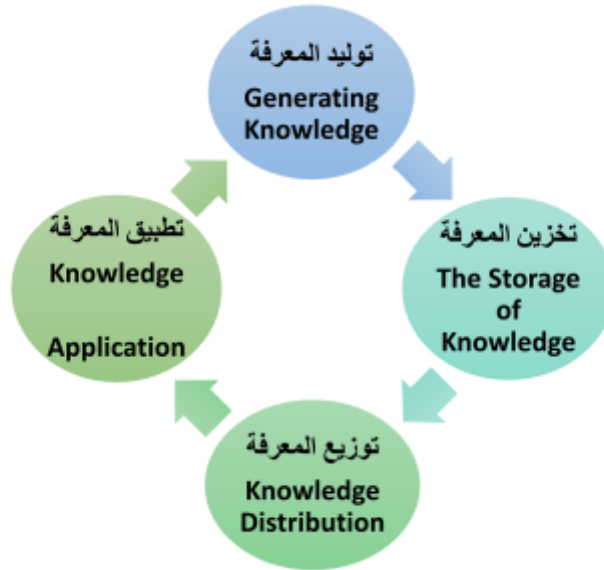
تشمل هذه العملية الاحتفاظ بالمعرفة، والادامة، والبحث والوصول للمعرفة، واسترجاع المعرفة. وتعتبر عملية تخزين المعرفة واحدة من أهم العمليات اللازمة للحفاظ على المكتسبات المعرفية للمنظمة من الضياع، وإمكانية العودة إليها وقت الحاجة.

-توزيع المعرفة Knowledge Distribution:

هي عملية نشر ونقل المعرفة، والمشاركة بها، وتدفعها بين مختلف أفراد وفروع المنظمة بحرية وسهولة تامة. وتعتمد هذه العملية على الثقافة السائدة في المنظمة، وعلى هيكلها التنظيمي؛ إذ أن الثقافة المساندة جدا مهمة لنجاح العملية، أما المفهوم الاحتكاري والهيكل التنظيمي الهرمي يعيقان نجاح العملية.

-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. وتتولد معرفة جديدة من عملية تطبيق المعرفة، فتتكرر العمليات المتتابعة كما في الشكل (2).



شكل رقم (2) -عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة

6- مفهوم استراتيجية ادارة المعرفة:

عرفها Zack 2002 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).

7-خصائص استراتيجية إدارة المعرفة:

- 1-تعتبر استراتيجية إدارة المعرفة عن جاهزية المنظمة واستعدادها لاستثمار الموارد غير الملموسة خاصة رأس المال الفكري.
- 2-استراتيجية ادارة المعرفة تعكس الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، وذلك بتركيزها على أنشطة، وعمليات تكوين القيمة الفريدة لخدمة المستفيدين.
- 3-تساعد استراتيجية إدارة المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الاستراتيجية للمنظمة، وذلك بتقييم تأثير المنظمة في عمليات الابتكار التقنية، والريادة في انتاج المعرفة والتقنية الجديدة.
- 4-استراتيجية إدارة المعرفة تمثل قيمة رأس المال الفكري الموجود في المنظمة، وبذلك يمكن استخدام هذه الاستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري.

8-نماذج استراتيجية إدارة المعرفة :

1.نموذج (Wiig 1997):

- 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. (Haggie and Kingston 2003, 3)

2.نموذج (Day & Wendler 1998):

- 1- استراتيجية توظيف اسس الابداع لتحقيق الميزة التنافسية في اداء المنظمة.
- 2- استراتيجية استثمار المعارف الحالية لإنشاء وتوليد معارف وخبرات جديدة.
- 3- استراتيجية ادارة الموجودات الفكرية تتضمن صياغة استراتيجية المنظمة حول المعرفة.
- 4- استراتيجية عمليات إنشاء معيار المنظمة لإعلان ونشر المعرفة الخاصة بها للمستفيدين منها.
- 5- استراتيجية نقل المعرفة وتحويلها داخل المنظمة وخارجها. (الطائي والعدالي 2014، 34)

3.نموذج (Hansen , Nohria, and Tierney 1999):

- 1- استراتيجية الترميز مقابل الاستراتيجية الشخصية.
- 2- استراتيجية جانب العرض مقابل استراتيجية جانب الطلب. (Haggie and Kingston 2003, 2)

4. نموذج (2000 Syuthesised) :

- 1- استراتيجية استثمار التقنية لمعالجة المعارف.
- 2- استراتيجية ادارة اصول المعرفة الصريحة للمنظمة.
- 3- استراتيجية توثيق الممارسات المميزة داخل المنظمة.
- 4- استراتيجية الابتكار من خلال تهيئة البيئة التي تشجع على انشاء المعرفة.
- 5- استراتيجية تحليل مصادر البيانات الخارجية مع التركيز على بيانات المستخدمين من المنظمة.
- 6- استراتيجية تنمية وتطوير قدرات العاملين في المنظمة. (الطائي والعدالي 2014، 34)

5- نموذج (2001 Mertins, Heisig and Vorbeck) :

- 1- استراتيجية توليد المعرفة.
- 2- استراتيجية تخزين المعرفة.
- 3- استراتيجية توزيع المعرفة.
- 4- استراتيجية تطبيق المعرفة. (الياسري وحسين 2013، 244)

2) عوامل الفشل الحاسمة (Critical Failure Factors(CFEs):

عَرَفَهَا (Rockart 1979) بأنها: العدد المحدود من المجالات التي تحقق فيها النتائج، فاذا 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)

ولا يوجد عدد محدد للعوامل الحاسمة. فقد اقترح Rockart أن يتم التركيز على ثلاثة الى ستة عوامل ذات أهمية عالية بالنسبة للمنظمة، ويرى بعض الباحثين أنها بين الثلاثة الى الخمسة عوامل، وأشار آخرون أنها بين الثلاثة الى الثمانية عوامل. وتختلف العوامل من منظمة لأخرى، حسب طبيعة عمل المنظمة، وأهدافها وغيرها من المتغيرات. وتشير الأدبيات المنشورة إلى أن تحديد المنظمات بمختلف أنواعها لعوامل الفشل الحاسمة يضمن لها نجاح المشاريع التي تنفذها. وتنعكس نتائج عوامل الفشل على الأداء التنافسي للمنظمة، لارتباطها بالأهداف القريبة والبعيدة. كما ان تحديد عوامل الفشل الحاسمة بمثابة أداة تخطيط استراتيجي تساعد المديرين والمنظمات على تجنب الخطر، وتحقيق

مستوى أداء عالٍ. وفي مجال إدارة المعرفة، تُشير الدراسات 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.

(3) الدراسات السابقة: -

1. الدراسات العربية:

1-دراسة حلاق (2012): هدفت الدراسة الى معرفة معوقات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة دمشق في سوريا من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق، بعينة عشوائية من (75) أكاديمي، وأداة الدراسة هي الاستبانة. أهم نتائج الدراسة: قائمة بمعوقات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مكونة من أربعين عائقاً. تساعد نتائج الدراسة القائمين بالعمل الأكاديمي في معرفة معوقات إدارة المعرفة بالجامعات وبالتالي التغلب عليها والنهوض بعملية إدارة المعرفة. أهم توصيات الدراسة: العمل على تشجيع فرق العمل البحثي.

2-دراسة حمدان ومرتجي (2012): هدفت الدراسة التعرف الى معوقات إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة، بعينة عشوائية من (158) إداري وأكاديمي، وأداة الدراسة هي الاستبانة. أهم نتائج الدراسة: قائمة بمعوقات إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها مكونة من خمسين عائقاً. تساعد نتائج الدراسة المسؤولين في الجامعات الفلسطينية الخاصة على تقادي معوقات إدارة المعرفة. ومن أهم توصيات الدراسة هي: ضرورة نشر ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة. وتوفير جو مناسب داخل الجامعة يمكن العاملين من توليد المعارف ونشرها بما يحقق أهدافها.

3-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، وهي:الملك عبد العزيز، الملك سعود، الملك فيصل، الملك خالد، أم القرى، تبوك، نجران؛ بعينة عشوائية من (443) أكاديمي، وأداة الدراسة هي الاستبانة. أهم نتائج الدراسة: قائمة بمعوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية من خمسة وأربعين عائقاً. تفيد نتائج الدراسة القائمين على الجامعات العربية

والمنظمات التعليمية المهتمين بإدارة المعرفة في التغلب على تلك المعوقات. أهم توصيات الدراسة: أن تتبنى الجامعات السعودية خطط علمية لإدارة المعرفة.

4-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 طبقية من (119) أكاديمي، وأداة الدراسة هي الاستبانة. أهم نتائج الدراسة: قائمة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة طيبة مكونة من سبعة وعشرون عائقاً. تفيد نتائج الدراسة القائمين على العمل الأكاديمي والإداري في الجامعات، للتغلب على المعوقات التي تواجههم عند تطبيق إدارة المعرفة. أهم توصيات الدراسة: العمل على تأهيل وتدريب القيادات الأكاديمية في مجال إدارة المعرفة.

5-دراسة المطيري (2018): هدفت الدراسة الكشف عن المعوقات التي قد تواجه إدارة المعرفة لتحقيق التميز البحثي من وجهة نظر المستجيبين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب دلفاي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت، بعينة قصدية بلغت (26) خبير، وأداة الدراسة هي الاستبانة. أهم نتائج الدراسة: قائمة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز البحثي بجامعة الكويت من ثمان عوائق. تساعد نتائج الدراسة الباحثين والقائمين على البرامج التربوية بالجامعات على معرفة المعوقات ومن ثم العمل على تفاديها. أهم توصيات الدراسة: ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل للتطوير الإداري والتميز البحثي.

2. الدراسات الأجنبية:

1-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، وأداة الدراسة هي الاستبانة. أهم نتائج الدراسة: قائمة بمعوقات وميسرات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة افييرو البرتغالية من وجهة نظر المستجيبين مكونة من تسعة وعشرون عائقاً، وأربعة عشر عامل ميسر. تساعد نتائج الدراسة في إنجاح إدارة المعرفة وجعلها أكثر فاعلية. أهم توصيات الدراسة: إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية بعينة أكبر في منظمات عدة.

2-دراسة (Ajmal, Helo, and Kekale 2010): هدفت الدراسة الى تحديد العوامل المختلفة التي تعيق نجاح مشاريع إدارة المعرفة للمنظمات في فنلندا. استخدمت الدراسة منهج تحليل المحتوى، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء المشاريع في المنظمات بمختلف أحجامها في فنلندا، بعينة عشوائية من (41) مدير، وأداة الدراسة هي الاستبانة. أهم نتائج الدراسة: نموذج مفاهيمي مقترح لمعوقات نجاح مشاريع إدارة المعرفة في المنظمات الفنلندية مكون من ستة

عوائق. تفيد نتائج الدراسة مدراء المشاريع لبدء ممارسات إدارة المعرفة الناجحة في مشاريعهم. أهم توصيات الدراسة: أهمية وجود نظام حوافز مناسب لأعضاء الفريق.

3-دراسة (Andreasian and Andreasian (2013) هدفت الدراسة الى تحديد عوائق فشل عمليتي مشاركة المعرفة ونقل المعرفة في إحدى المنظمات الصناعية في أكرانيا (Research company). استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي المنظمة محل الدراسة، بعينة غير عشوائية من (8) موظفين في إدارات محددة بالمنظمة، وأداة الدراسة هي الاستبانة. أهم نتائج الدراسة: قائمة بأهم عوامل فشل عمليتي مشاركة ونقل المعرفة في المنظمة محل الدراسة مكونة من إحدى عشر عائقاً. تساعد نتائج الدراسة المديرين على تحقيق أهدافهم الرئيسية وزيادة الأرباح وتحسين القدرة التنافسية. أهم توصيات الدراسة: إجراء أبحاث مستقبلية يتم فيها مشاركة إدارة الإنتاج وبقية الإدارات التي لم تشملها الدراسة.

4-دراسة (Ramjeawon and Rowley (2017): هدفت الدراسة الى تحديد عوامل التمكين والمعوقات في تطبيق إدارة المعرفة في جامعات موريشيوس. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكون مجتمع الدراسة من أكاديميين في سبعة جامعات حكومية وخاصة في موريشيوس، وبعينة من (11) أكاديمي، استخدمت الدراسة المقابلات شبه المنظمة. أهم نتائج الدراسة: قائمة بعوامل التمكين والمعوقات في جامعات موريشيوس بتقدير المستجيبين مكونة من اثني عشر عائقاً، وخمسة عوامل تمكين. تفيد نتائج الدراسة القادة الأكاديميين في الجامعات للتغلب على معوقاتها. أهم توصيات الدراسة: إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في مجال تطبيق إدارة المعرفة.

5-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، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المشاركين في مشاريع مختلفة لتنفيذ إدارة المعرفة في (23) منظمة استشارية تقدم خدماتها للمنظمات النفطية في رومانيا، وبعينة عشوائية من (97) فرد، وأداة الدراسة هي الاستبانة. أهم نتائج الدراسة: قائمة بأهم معوقات تطبيق مشاريع ادارة المعرفة بالمنظمات النفطية في رومانيا مكونة من ستة وعشرون عائقاً. تقدم نتائج الدراسة توجيهات للمدراء التنفيذيين؛ للنظر بشكل مناسب في المعوقات ذات الصلة بمشاريعهم في تطبيق إدارة المعرفة أو جعلها أكثر فعالية. أهم توصيات الدراسة: إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول موضوع عوامل فشل تنفيذ مشاريع ادارة المعرفة.

3.مناقشة وتحليل الدراسات السابقة:

إنفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة حول أهمية موضوع إدارة المعرفة، واشتركت معها في هدف الموضوع، وهو تحديد عوامل الفشل في إدارة المعرفة. وتميزت هذه الدراسة في بيئة التطبيق، حيث يجري تطبيقها في المملكة العربية السعودية؛ في حين جرى تطبيق الدراسات السابقة الأجنبية في بيئات تختلف عن بيئتنا، والتي قد ينتج

عنها اختلاف في قوائم وأولويات عوامل الفشل في إدارة المعرفة للمنظمات. كذلك تميزت بمجال التطبيق، وهو القطاع العام في المملكة العربية السعودية بمنظماته المختلفة من وجهة نظر الخبراء من المهنيين، في حين اقتصر تطبيق الدراسات العربية والمحلية على الجامعات -على حد علم الباحثة-. واستفادت هذه الدراسة من مصادر الدراسات السابقة في اكمال الجزء النظري، وفي طريقة تحليل محتوى الدراسات السابقة، وفي تطبيق أسلوب دلفي.

ثالثاً: المنهج البحثي للدراسة:-

1-منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة منهجين علميين هما:

- 1.المنهج الوصفي باستخدام اسلوب تحليل المحتوى الذي يعتمد على الأسلوب الكمي في التحليل. ويُعرف بأنه: أسلوب بحث لاستخراج الاستدلالات القابلة للتكرار، والصحيحة من النص (أو أي مادة أخرى ذات أهمية) إلى سياقات استخدامه. (Krippendorff 2004, 18)
- 2.اسلوب دلفي الذي يعتمد على التنبؤ الاجتماعي. وهو اسم لمجموعة من الإجراءات لاستخلاص وتنقية أحكام مجموعة من الخبراء أو الأفراد من ذوي المعرفة. (1, Dalkey 1967)

2-مجتمع، وعينة، وأداة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة للمنهج الميداني (أسلوب دلفي)، من جميع المهنيين الخبراء في مجال الدراسة بمنظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية. والعينة غير عشوائية، ووفق الاختيار القسدي القائم على اختيار الباحث للعينة على نحو متعمد، وعددهم (13) خبير مشارك في مجال إدارة المعرفة. وأداة الدراسة هي الاستبانة.

أولاً: الخطوات الإجرائية لتطبيق المنهج الوصفي باستخدام أسلوب تحليل المحتوى (العساف 1995، 238):

- 1-تحديد مجتمع البحث الكلي: يتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة من جميع الدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة التي بحثت في عوامل الفشل.
- 2-اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث: عينة الدراسة هي جميع الدراسات السابقة التي تم جمعها ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة
- 3-جمع وتحليل المعلومات: صنفت هذه الدراسة البيانات والمعلومات التي تم استخلاصها من الدراسات السابقة إلى أربع عمليات أساسية (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، بوحدتي التحليل: الكلمة

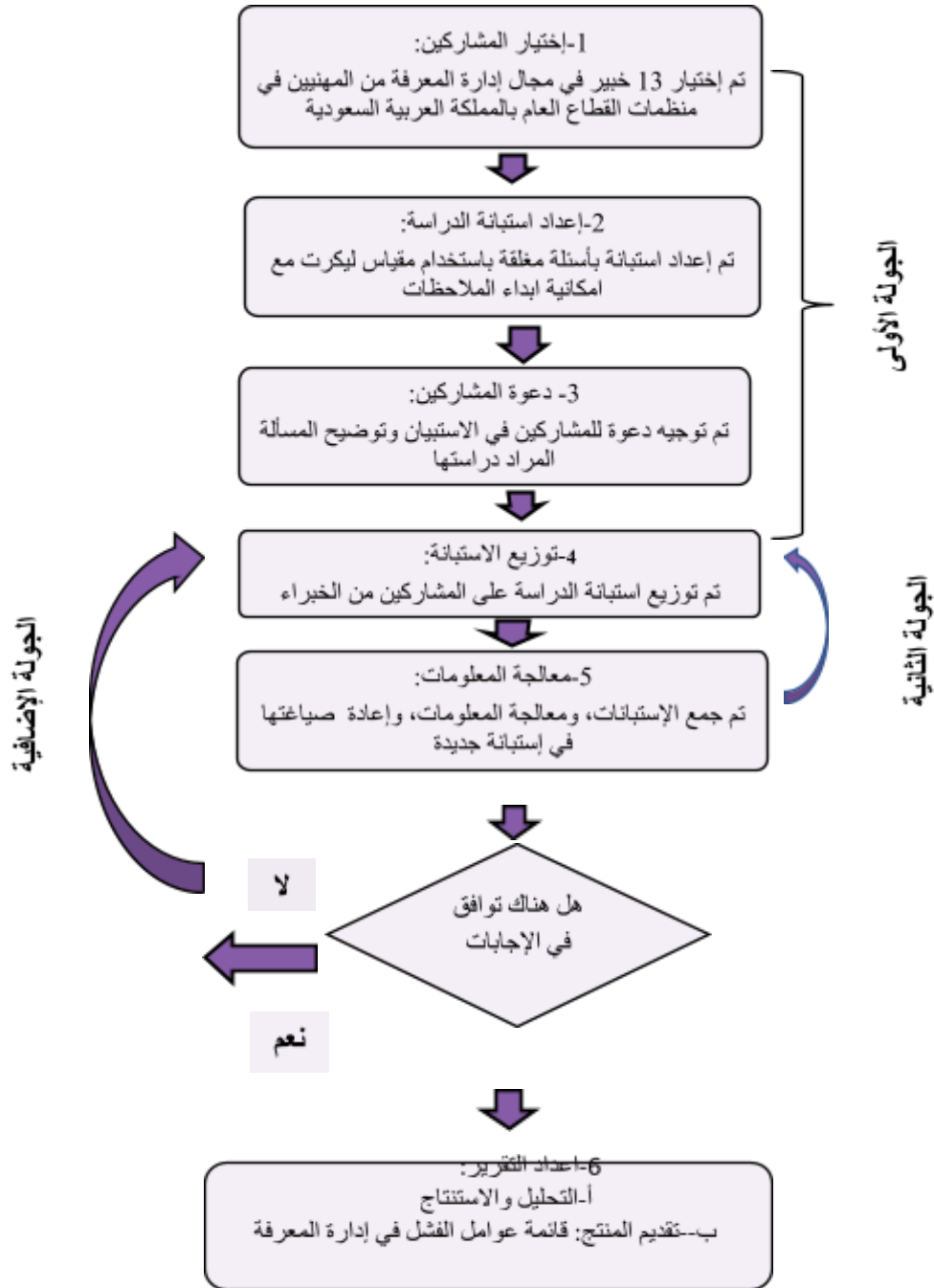
والموضوع. وتم تسجيلها مع البيانات الأولية لكل باحث في استمارة مستقلة. يليه تم توحيد مصطلحات العوامل التي تحمل نفس الفكرة ودمجها، وتدقيقها، ومن ثم تم حساب التكرار، والنسب المئوية. وبذلك حصلت هذه الدراسة على القائمة الأولية لعوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة (جدول رقم 1).

ثانياً: الخطوات الإجرائية لتطبيق أسلوب دلفي (3, 1998, Lang):

1. إختيار المشاركين أولاً، ثم اعداد الاستبانة، يليه ارسال دعوة للمشاركين متضمنة توضيح للمسألة المراد دراستها، ثم توزيع الاستبانة على المشاركين. وهذه تعتبر الجولة الأولى. وفي هذه الدراسة، تم اختيار 13 خبير في مجال الدراسة من المهنيين العاملين في منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. يليه تم اعداد استبانة بأسئلة مغلقة حول مشكلة الدراسة وباستخدام مقياس Likert الثنائي (أوافق، لا أوافق) مع إمكانية إبداء الملاحظات، ثم تم دعوة الخبراء المشاركين وتوضيح المسألة المراد دراستها لهم. يليه تم توزيع الاستبانة عليهم عن طريق البريد الإلكتروني. وهذه هي الجولة الأولى.

2. جمع الاستبانات ومعالجة المعلومات التي تم الحصول عليها. يليه اعداد استبانة أخرى محدثة وتوزيعها على المشاركين. وهذه تعتبر الجولة الثانية. جُمعت استبانات الدراسة من المشاركين (13 خبير)، وتم حذف الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة أقل من 50%. يليه تم اعداد استبانة أخرى محدثة، ثم وزعت على المشاركين. وهذه هي الجولة الثانية.

3. يعاد جمع الاستبانات وتُعالج المعلومات، وقد يحدث الإجماع في الرأي بين المشاركين بعد جولتين أو أكثر، عندها يتم اعداد تقرير نهائي. تم جمع استبانات الدراسة مرة أخرى، وتم حذف الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة أقل من 90%. والإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة إجماع في الرأي تزيد عن 90%، وبذلك حصلت هذه الدراسة على القائمة الأساسية للعوامل من الجولة الثانية (جدول رقم 2). يليه تم إعداد استبانة أخرى محدثة باستخدام مقياس Likert الخماسي (أوافق بقوة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق إطلاقاً) لتقييم العوامل حسب أهميتها من قبل الخبراء المشاركين، وتم توزيعها. وهذه هي الجولة الثالثة. وقد تم جمع الاستبانات ومعالجتها احصائياً لتحديد ترتيب كل فقرة (جدول رقم 3). وبذلك طبقت هذه الدراسة أسلوب دلفي في ثلاث جولات للحصول على القائمة الأساسية لعوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة لمنظمات القطاع العام من وجهة نظر الخبراء. وقد أوجزت الباحثة هذه الخطوات الإجرائية في (شكل رقم 3).



شكل رقم (3) خطوات تطبيق منهج دلفي

المصدر: من اعداد الباحثة

رابعاً:- تطبيق الدراسة:-

(1) نتائج تحليل الدراسات السابقة:

من خلال جمع المعلومات ومعالجتها، تم التوصل إلى القائمة الأولية لعوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة، جدول رقم (1).

جدول رقم (1) القائمة الأولية لعوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة

م	عوامل الفشل في إدارة المعرفة	التكرار	النسبة المئوية
أ-توليد المعرفة			
1	ضعف دعم وتمويل البحث العلمي	37	6,47%
2	ارتفاع التكاليف والقيود المالية	13	2,27%
3	ضعف دعم والتزام الإدارة العليا	31	5,42%
4	ضعف استراتيجية إدارة المعرفة وعدم ملاءمتها لاستراتيجية عمل المنظمة	26	4,55%
5	قلة تشجيع الإبداع و الابتكار	41	7,17%
6	فريق العمل غير متخصص بإدارة المعرفة	23	4,02%
7	ضعف المكافآت المادية والمعنوية	12	2,10%
8	عدم توافر الاتصال الفعال بين الموظفين	5	0,87%
ب-تخزين المعرفة			
1	ضعف المحتوى في أنظمة إدارة المعرفة	20	3,50%
2	الاهتمام بتخزين المعرفة الظاهرة التي تركز على متطلبات الحاضر ، واهمال المعرفة التي تركز على المستقبل والموجودة في عقول الموظفين	14	2,45%
3	ضعف مهارات الموظفين في استخدام أدوات وأنظمة إدارة المعرفة	14	2,45%
4	تنظيم وتصنيف المعرفة معقد يصعب الوصول إليها	12	2,10%
5	ضعف البنية التحتية لتقنية المعلومات	27	4,72%
6	نقص الدعم الفني	16	2,80%

2,62%	15	ضعف أنظمة إدارة المعرفة الداعمة لتخزين واسترجاع المعلومات والمعرفة وقابليتها للاستخدام	7
ج-توزيع المعرفة			
6,64%	38	الهيكل التنظيمي المركزي والإجراءات الإدارية المعقدة	1
1,40%	8	ندرة تزويد الموظفين بآخر المستجدات المعرفية	2
1,92%	11	ضعف نظام الحوافز	3
1,40%	8	عدم ثقة الموظفين بمصدر أو مستقبل المعرفة	4
1,92%	11	عدم اليقين من حيث المعرفة المطلوب تداولها	5
9,62%	55	ضعف الثقافة الداعمة لمشاركة المعرفة	6
2,62%	15	ضعف اهتمام المنظمة المشاركة في المؤتمرات	7
2,45%	14	ضعف شبكة الاتصالات	8
1,92%	11	ضعف العلاقات الاجتماعية بين الموظفين	9
3,85%	22	ندرة البرامج التدريبية المرتبطة بإدارة المعرفة التي ترفع مستوى ممارسات الموظفين	10
د-تطبيق المعرفة			
3,85%	22	صعوبة قياس النتائج وتقييمها	1
1,57%	9	نقص قدرة الموظفين على تحويل الخبرة والمهارة الى معرفة جديدة	2
1,40%	8	قلة الاهتمام بخبرات الموظفين في صنع القرار	3
1,22%	7	ندرة الاعتماد على منهج إدارة المعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات	4
0,35%	2	عدم ملاءمة المعرفة للاستخدام	5
1,40%	8	نقص الإدراك بالفوائد التي يمكن الحصول عليها من تطبيق المعرفة	6
1,57%	9	ضعف توظيف المعارف الناتجة عن البحوث العلمية في مجال العمل	7
1,40%	8	عزل المعرفة عن استخداماتها	8
100%	572		المجموع

(2) نتائج تحليل مخرجات الجولة الأولى بأسلوب دلفي:

بعد المعالجة الإحصائية لمعلومات الجولة الأولى، تم حذف العوامل التي حصلت على نسبة موافقة أقل من 50%، جدول رقم (2).

جدول رقم (2)- نتائج الجولة الأولى لتحديد عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة

م	عوامل الفشل	أوافق	النسبة المئوية
المحور الأول: توليد المعرفة			
1	ضعف دعم وتمويل البحث العلمي	10	76,92%
2	ضعف دعم والتزام الإدارة العليا	6	46,15%
3	فريق العمل غير متخصص بإدارة المعرفة	12	92,30%
4	قلة تشجيع الابداع و الابتكار	4	30,77%
5	ارتفاع التكاليف والقيود المالية	6	46,15%
6	عدم توافر الاتصال الفعال بين الموظفين	11	84,62%
7	ضعف المكافآت المادية والمعنوية	10	76,92%
8	ضعف استراتيجية إدارة المعرفة وعدم ملاءمتها لاستراتيجية عمل المنظمة	8	61,15%
المحور الثاني: تخزين المعرفة			
1	ضعف البنية التحتية لتقنية المعلومات	8	61,15%
2	ضعف المحتوى في أنظمة إدارة المعرفة	10	76,92%
3	نقص الدعم الفني	6	46,15%
4	ضعف مهارات الموظفين في استخدام أدوات وأنظمة إدارة المعرفة	12	92,30%
5	ضعف أنظمة إدارة المعرفة الداعمة لتخزين واسترجاع المعلومات والمعرفة وقابليتها للاستخدام	11	84,62%
6	تنظيم المعرفة معقد يصعب الوصول إليها	7	53,85%
7	الاهتمام بتخزين المعرفة الظاهرة التي تركز على متطلبات الحاضر ، واهمال المعرفة التي تركز على المستقبل والموجودة في عقول الموظفين	13	100%

المحور الثالث: توزيع المعرفة			
84,62%	11	الهيكل التنظيمي المركزي والإجراءات الإدارية المعقدة	1
84,62%	11	ضعف الثقافة الداعمة لمشاركة المعرفة	2
61,15%	8	ضعف اهتمام المنظمة المشاركة في المؤتمرات	3
92,30%	12	عدم اليقين من حيث المعرفة المطلوب تداولها	4
84,62%	11	ندرة تزويد الموظفين بأخر المستجدات المعرفية	5
76,92%	10	عدم ثقة الموظفين بمصدر أو مستقبل المعرفة	6
92,30%	12	ضعف نظام الحوافز	7
15,38%	2	ضعف العلاقات الاجتماعية بين الموظفين	8
15,38%	2	ضعف شبكة الاتصالات	9
84,62%	11	ندرة البرامج التدريبية المرتبطة بإدارة المعرفة التي ترفع مستوى ممارسات الموظفين	10
المحور الرابع: تطبيق المعرفة			
84,62%	11	صعوبة قياس النتائج وتقييمها	1
76,92%	10	ضعف توظيف المعارف الناتجة عن البحوث العلمية في مجال العمل	2
84,62%	11	ندرة الاعتماد على منهج إدارة المعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات	3
38,46%	5	قلة الاهتمام بخبرات الموظفين في صنع القرار	4
100,00%	13	نقص الإدراك بالفوائد التي يمكن الحصول عليها من تطبيق المعرفة	5
84,62%	11	عزل المعرفة عن استخداماتها	6
92,30%	12	نقص قدرة الموظفين على تحويل الخبرة والمهارة الى معرفة جديدة	7
38,46%	5	عدم ملائمة المعرفة للاستخدام	8

جدول رقم (2) إجراءات التعديل على الجولة الأولى

التعديل على قائمة الجولة الأولى			م
الإبقاء	الحذف	الإجراء	1
50% وأعلى	أقل من 50%	النسبة	2

(3) نتائج تحليل مخرجات الجولة الثانية بأسلوب دلفي:

بعد جمع المعلومات ومعالجتها إحصائياً، تم حذف العوامل التي حصلت على نسبة موافقة أقل من 90%. والوصول إلى شبه إجماع في الرأي للمشاركين بنسبة تزيد عن 90%.

جدول رقم (4) - نتائج الجولة الثانية لتحديد عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة

م	عوامل الفشل	موافق	النسبة المئوية
المحور الأول: توليد المعرفة			
1	ضعف دعم وتمويل البحث العلمي	12	92,30%
2	ضعف دعم والتزام الإدارة العليا	12	92,30%
3	ارتفاع التكاليف والقيود المالية	5	38,46%
4	فريق العمل غير متخصص بإدارة المعرفة	13	100%
5	ضعف المكافآت المادية والمعنوية	12	92,30%
6	عدم توافر الاتصال الفعال بين الموظفين	12	92,30%
7	ضعف استراتيجية إدارة المعرفة وعدم ملاءمتها لاستراتيجية عمل المنظمة	5	38,46%
المحور الثاني: تخزين المعرفة			
1	ضعف البنية التحتية لتقنية المعلومات	2	15,38%
2	ضعف المحتوى في أنظمة إدارة المعرفة	12	92,30%
3	ضعف مهارات الموظفين في استخدام أدوات وأنظمة إدارة المعرفة	12	92,30%
4	ضعف أنظمة إدارة المعرفة الداعمة لتخزين واسترجاع المعلومات والمعرفة وقابليتها للاستخدام	12	92,30%
5	تنظيم المعرفة معقد يصعب الوصول إليها	6	46,15%
6	الاهتمام بتخزين المعرفة الظاهرة التي تركز على متطلبات الحاضر ، وإهمال المعرفة التي تركز على المستقبل والموجودة في عقول الموظفين	13	100%

المحور الثالث: توزيع المعرفة			
92,30%	12	الهيكل التنظيمي المركزي والإجراءات الإدارية المعقدة	1
92,30%	12	ضعف الثقافة الداعمة لمشاركة المعرفة	2
38,46%	5	ضعف اهتمام المنظمة المشاركة في المؤتمرات	3
100,00%	13	عدم اليقين من حيث المعرفة المطلوب تداولها	4
92,30%	12	ندرة تزويد الموظفين بأخر المستجدات المعرفية	5
92,30%	12	عدم ثقة الموظفين بمصدر أو مستقبل المعرفة	6
100%	13	ضعف نظام الحوافز	7
92,30%	12	ندرة البرامج التدريبية المرتبطة بإدارة المعرفة التي ترفع مستوى ممارسات الموظفين	8
المحور الرابع: تطبيق المعرفة			
92,30%	12	صعوبة قياس النتائج وتقييمها	1
92,30%	12	ضعف توظيف المعارف الناتجة عن البحوث العلمية في مجال العمل	2
92,30%	12	ندرة الاعتماد على منهج إدارة المعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات	3
100%	13	نقص الإدراك بالفوائد التي يمكن الحصول عليها من تطبيق المعرفة	4
92,30%	12	عزل المعرفة عن استخداماتها	5
100%	13	نقص قدرة الموظفين على تحويل الخبرة والمهارة الى معرفة جديدة	6

جدول رقم(5)- إجراءات التعديل على الجولة الثانية

التعديل على قائمة الجولة الثانية			م
الإبقاء	الحذف	الإجراء	1
90% وأعلى	أقل من 90%	النسبة	2

(4) نتائج تحليل مخرجات الجولة الثالثة:

في هذه الجولة تم الحصول على آراء الخبراء المشاركين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على قائمة مرتبة حسب الأهمية.

جدول رقم (6) نتائج الجولة الثالثة لتقييم عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة

م	عوامل الفشل	أوافق بقوة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الترتيب
المحور الأول: توليد المعرفة									
1	ضعف دعم وتمويل البحث العلمي	8	2	2	0	1	4.23	84,62%	5
2	ضعف دعم والتزام الإدارة العليا	9	3	1	0	1	4.54	90,77%	2
3	فريق العمل غير متخصص بإدارة المعرفة	10	2	1	0	0	4.69	93,85%	1
4	ضعف المكافآت المادية والمعنوية	8	3	2	0	0	4.31	86,15%	4
5	عدم توافر الاتصال الفعال بين الموظفين	8	3	1	1	0	4.38	87,69%	3
المحور الثاني: تخزين المعرفة									
1	ضعف المحتوى في أنظمة إدارة المعرفة	6	3	3	1	0	4.08	81,54%	3
2	ضعف مهارات الموظفين في استخدام أدوات وأنظمة إدارة المعرفة	7	3	2	0	1	4.15	83,08%	2

4	80,00%	4.00	1	1	1	4	6	ضعف أنظمة إدارة المعرفة الداعمة لتخزين واسترجاع المعلومات والمعرفة وقابليتها للاستخدام	3
1	95,38%	4.77	0	0	0	3	10	الاهتمام بتخزين المعرفة الظاهرة التي تركز على متطلبات الحاضر ، واهمال المعرفة التي تركز على المستقبل والموجودة في عقول الموظفين	4
المحور الثالث: توزيع المعرفة									
3	86,15%	4.31	0	0	2	3	8	الهيكل التنظيمي المركزي والإجراءات الإدارية المعقدة	1
2	87,69%	4.38	0	1	1	3	8	ضعف الثقافة الداعمة لمشاركة المعرفة	2
1	90,77%	4.54	0	1	0	3	9	عدم اليقين من حيث المعرفة المطلوب تداولها	3
7	80,00%	4.00	1	1	1	4	6	ندرة تزويد الموظفين بأخر المستجدات المعرفية	4
5	83,08%	4.15	1	0	2	3	7	عدم ثقة الموظفين بمصدر أو مستقبل المعرفة	5
6	81,54%	4.08	0	1	3	3	6	ضعف نظام الحوافز	6
4	84,62%	4.23	0	0	2	3	8	ندرة البرامج التدريبية المرتبطة بإدارة المعرفة	7

								التي ترفع مستوى ممارسات الموظفين
المحور الرابع: تطبيق المعرفة								
6	81,54%	4.08	0	1	3	3	6	1 صعوبة قياس النتائج وتقييمها
4	84,62%	4.23	0	0	2	3	8	2 ضعف توظيف المعارف الناجمة عن البحوث العلمية في مجال العمل
5	83,08%	4.15	1	0	2	3	7	3 ندرة الاعتماد على منهج إدارة المعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات
1	96,92%	4.85	0	0	0	2	11	4 نقص الإدراك بالفوائد التي يمكن الحصول عليها من تطبيق المعرفة
3	86,15%	4.31	0	0	2	3	8	5 عزل المعرفة عن استخداماتها
2	87,69%	4.38	0	1	1	3	8	6 نقص قدرة الموظفين على تحويل الخبرة والمهارة الى معرفة جديدة

خامساً: مخرجات الدراسة:

(1)-نتائج الدراسة:

عبارة عن قائمة مراجعة لعوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة لمنظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء مرتبة حسب الأهمية، جدول رقم (7). جدول رقم (6) القائمة الأساسية قبل التقييم.

جدول رقم (6)

القائمة الأساسية لعوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة
لمنظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء

م	عوامل الفشل
المحور الأول: توليد المعرفة	
1	ضعف دعم وتمويل البحث العلمي
2	ضعف دعم والتزام الإدارة العليا
3	فريق العمل غير متخصص بإدارة المعرفة
4	ضعف المكافآت المادية والمعنوية
5	عدم توافر الاتصال الفعّال بين الموظفين
المحور الثاني: تخزين المعرفة	
1	ضعف المحتوى في أنظمة إدارة المعرفة
2	ضعف مهارات الموظفين في استخدام أدوات وأنظمة إدارة المعرفة
3	ضعف أنظمة إدارة المعرفة الداعمة لتخزين واسترجاع المعلومات والمعرفة وقابليتها للاستخدام
4	الاهتمام بتخزين المعرفة الظاهرة التي تركز على متطلبات الحاضر ، وإهمال المعرفة التي تركز على المستقبل والموجودة في عقول الموظفين
المحور الثالث: توزيع المعرفة	
1	الهيكل التنظيمي المركزي والإجراءات الإدارية المعقدة
2	ضعف الثقافة الداعمة لمشاركة المعرفة
3	عدم اليقين من حيث المعرفة المطلوب تداولها
4	ندرة البرامج التدريبية المرتبطة بإدارة المعرفة التي ترفع مستوى ممارسات الموظفين
5	عدم ثقة الموظفين بمصدر أو مستقبل المعرفة
6	ضعف نظام الحوافز
7	ندرة تزويد الموظفين بأخر المستجدات المعرفية
المحور الرابع: تطبيق المعرفة	
1	صعوبة قياس النتائج وتقييمها

2	ضعف توظيف المعارف الناتجة عن البحوث العلمية في مجال العمل
3	ندرة الاعتماد على منهج إدارة المعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات
4	نقص الإدراك بالفوائد التي يمكن الحصول عليها من تطبيق المعرفة
5	عزل المعرفة عن استخداماتها
6	نقص قدرة الموظفين على تحويل الخبرة والمهارة الى معرفة جديدة

جدول رقم (7)

قائمة مراجعة لعوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة لمنظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء مُرتبة بالأهمية

م	عوامل الفشل
المحور الأول: توليد المعرفة	
1	فريق العمل غير متخصص بإدارة المعرفة
2	ضعف دعم والتزام الإدارة العليا
3	عدم توافر الاتصال الفعّال بين الموظفين
4	ضعف المكافآت المادية والمعنوية
5	ضعف دعم وتمويل البحث العلمي
المحور الثاني: تخزين المعرفة	
1	الاهتمام بتخزين المعرفة الظاهرة التي تركز على متطلبات الحاضر ، وإهمال المعرفة التي تركز على المستقبل والموجودة في عقول الموظفين
2	ضعف مهارات الموظفين في استخدام أدوات وأنظمة إدارة المعرفة
3	ضعف المحتوى في أنظمة إدارة المعرفة
4	ضعف أنظمة إدارة المعرفة الداعمة لتخزين واسترجاع المعلومات والمعرفة وقابليتها للاستخدام
المحور الثالث: توزيع المعرفة	
1	عدم اليقين من حيث المعرفة المطلوب تداولها
2	ضعف الثقافة الداعمة لمشاركة المعرفة
3	الهيكل التنظيمي المركزي والإجراءات الإدارية المعقدة
4	ندرة البرامج التدريبية المرتبطة بإدارة المعرفة التي ترفع مستوى ممارسات الموظفين
5	عدم ثقة الموظفين بمصدر أو مستقبل المعرفة

6	ضعف نظام الحوافز
7	ندرة تزويد الموظفين بأخر المستجدات المعرفية
المحور الرابع: تطبيق المعرفة	
1	نقص الإدراك بالفوائد التي يمكن الحصول عليها من تطبيق المعرفة
2	نقص قدرة الموظفين على تحويل الخبرة والمهارة الى معرفة جديدة
3	عزل المعرفة عن استخداماتها
4	ضعف توظيف المعارف الناتجة عن البحوث العلمية في مجال العمل
5	ندرة الاعتماد على منهج إدارة المعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات
6	صعوبة قياس النتائج وتقييمها

(2) توصيات الدراسة:

1. اعتماد منهج إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات
2. اعداد فريق عمل متخصص في إدارة المعرفة
3. حث المنظمات على الإهتمام بالتدريب المرتبط بإدارة المعرفة
4. دعم البحث العلمي وزيادة مخصصاته التمويلية لتوليد المعرفة
5. العمل على أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر مرونة ليسهل تدفق المعارف.
6. تطوير نظام الحوافز والمكافآت لتشجيع الموظفين على توليد ومشاركة المعرفة

(3) مقترحات الدراسة:

1. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في إدارة المعرفة خاصة في عوامل الفشل بمناهج متعددة ، وتطبيقها على منظمات مختلفة في الحجم والمجال.

(4) الخاتمة:

تم من خلال هذه الدراسة تحقيق الآتي:

أولاً: تحديد عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة لمنظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء بمجال الدراسة على النحو الآتي:

1- طبقت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام أسلوب تحليل المحتوى على الدراسات السابقة التي بحثت في عوامل الفشل في إدارة المعرفة، وتم جمع العوامل وتصنيفها (572 عامل فشل) ومن ثم تم توحيد مصطلحاتها ودمجها، وتدقيقها، يليه تم حساب التكرار والنسب المئوية للعوامل. وبذلك حصلت الدراسة على القائمة الأولية لعوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة.

2- طبقت الدراسة أسلوب دلفي بأداة الاستبانة التي اعتمدت على القائمة الأولية، وأستخدم فيها مقياس Likert الثنائي (أوافق، لا أوافق) بمشاركة 13 خبير في مجال إدارة المعرفة من المهنيين في منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. وقد تطلب الوصول إلى الهدف جولتين. في الجولة الأولى كان الملاحظ التباين في آراء المشاركين، ساعد في ذلك خاصية عدم الكشف عن هوية المشترك، التي تعطي المشاركين حرية التعبير. وفي هذه الجولة تم حذف العوامل التي حصلت على نسب موافقة أقل من 50%، ومن ثم تم تعديل الاستبانة للجولة الثانية.

3- في الجولة الثانية ارتفعت نسبة التوافق في الرأي؛ وهذه من خصائص أسلوب دلفي، التي تمكن المشاركين من إعادة النظر في آرائهم بتكرار الجولات. وفي هذه الجولة تم الإبقاء على العوامل التي حصلت على نسبة موافقة تزيد عن 90% وحذف ما دونها، وبذلك تم الوصول إلى شبه إجماع في رأي الخبراء المشاركين. وبذلك، توصلت الدراسة إلى القائمة الأساسية لعوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة لمنظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء (جدول رقم 6).

ثانياً: تقييم عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة لمنظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء بمجال الدراسة على النحو الآتي:

1- طبقت الدراسة استبانة الجولة الثالثة بالقائمة الأساسية، وباستخدام مقياس Likert الخماسي (أوافق بقوة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق إطلاقاً).

2- قِيم المشاركون (13 خبير) العوامل في كل محور بإعطائها ترتيباً حسب الأهمية.

3- تمت المعالجة الإحصائية للردود، وهي من خصائص أسلوب دلفي (إحصاء ردود المجموعة)، التكرار، المتوسط الحسابي، والنسب المئوية للعوامل لإظهار نتائج التقييم. وبذلك حصلت الدراسة على تقييم لعوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة لمنظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء (جدول رقم 7).

المراجع

المراجع العربية:

- 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.
- الحمودي، سلوى عبدالله (2012)، إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية : دراسة استطلاعية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الشحي، خالد محمد (2008)، إدارة المعرفة والصعوبات التي تعيق تطبيقها في مدارس التعليم الأساسي العماني كما يراها مديرو ومعلمو تلك المدارس، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، ص. 1-9.
- الشرقاوي، عبد الوهاب (2016)، ادارة المعرفة: هي الوسيلة والطريق للتقدم والتنمية، مجلة ادارة الأعمال، ع. 154: 17.
- الطائي، فيصل علوان والعدلي، أميمة حميد (2014)، استراتيجيات ادارة 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.
- 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.

- العساف، صالح (1995)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة لعبيكان. 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.
- عليان، ربحي مصطفى (2008)، إدارة المعرفة، عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع، ط. 2، 442 ص.
- العمرى، 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.
- القهيوي، ليث عبد الله (2011)، دور استراتيجية إدارة المعرفة في إنجاز الأهداف التنظيمية لشركات الخدمات، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان. ص. 1-271.
- الكبيسي، صلاح الدين، المحياوي، سعد (2005)، إدارة المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للبحوث الإدارية، 213 ص.
- المطيري، وضحة دهش (2018)، دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز البحثي من خلال تقانة النانو بجامعة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الكويت، الكويت، ص. 1-118.
- الياسري، أكرم محسن وحسين، ظفر ناصر (2013)، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، بغداد: مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج. 15، ع. 3، ص. 241-263.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (1438)، خطة التنمية التاسعة.
www.mep.gov.sa تاريخ الدخول 1/4/2021

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.
- Ceptuneanu, S. I, Ceptuneanu, 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.
- 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.
- 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.
- Kinney, T. (1998), Knowledge management, intellectual capital and adult learning, Adult Learning, Vol. 10, Iss. 2, Pp. 2-5.
- Krippendorff, K. (2004), Content analysis: An introduction to its methodology, Los Angeles: Sage, 2ed E., 413 P.
- Lang, T. (1998), An overview of four futures methodologies, 28 p.
Retrieved 7/4/ 2020 from
<http://www.soc.hawaii.edu/~future/j7/LANG.html>.

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

Mertins, K., Heisig, P. and Vorbeck, J. (2001), Knowledge management: Best practices in Europe, Springer-Verlay 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

Ng, A., Yip, M., Dinb, S., et al. (2012), Knowledge Management Strategy: Preliminary Literature Review, International Conference on Asia Pacif Business Innovation and Technology, Home 13th to 15th January: Pattaya, Pp. 209-214.

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.

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.

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,

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.