ISSN: 2706-6495

التجارب العالمية وأفضل الممارسات في توظيف التقنيات الحديثة لدعم عمليات إدارة المعرفة الرقمية وتعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية والثقافية (دراسة نظرية)

Global Experiences and Best Practices in Leveraging Modern Technologies to Support Digital Knowledge Management Processes and Foster Creativity and Innovation in Governmental and Cultural Institutions: A Theoretical Study

إعداد:

الباحثة/ منى عبد الكريم صفوق الشمري

طالبة دكتوراه قسم علم المعلومات/ إدارة المعرفة، كلية الآداب، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: Mshammari0005@stu.kau.edu.sa

أ.د/ سوسن طة ضليمي

أستاذ في قسم علم المعلومات/ إدارة المعرفة، كلية الآداب، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email; sdhelaimi@kau.edu.sa

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التجارب العالمية والوطنية وأفضل الممارسات في توظيف التقنيات الحديثة لدعم إدارة المعرفة الرقمية وتعزيز الإبداع والابتكار في المنظمات، واستخلاص أبرز الممارسات التي يمكن الاستفادة منها وتكييفها وفق طبيعة المنظمة واحتياجاتها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوثائقي وتحليل المضمون في إطار دراسة نظرية، من خلال تحليل مجموعة من التجارب المؤسسية والحكومية، شملت تجارب شركات Google و Microsoftو IBMعالميًا، وتجربتي حكومة سنغافورة وحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، إضافة إلى تجربة وزارة الثقافة السعودية بوصفها تجربة وطنية.

وأظهرت النتائج أن التجارب محل الدراسة تتجه نحو بناء منظومات معرفية رقمية متكاملة تجمع بين الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات، والمنصات الرقمية، ومشاركة المعرفة، ومجتمعات الممارسة، والتعلم المستمر، وتنمية القدرات الرقمية، وأن نجاح هذه التجارب لا يعتمد على التقنية وحدها، وإنما على تكامل التقنيات والبيانات والمعرفة والعنصر البشري والثقافة التنظيمية والحوكمة. كما كشف التحليل عن عدد من الفجوات، من أبرزها تفاوت مستوى التكامل بين التقنيات الحديثة وعمليات إدارة المعرفة، والحاجة إلى تعزيز تحويل البيانات والمحتوى الرقمي إلى معرفة تنظيمية قابلة لإعادة الاستخدام، وتفاوت نضج ثقافة مشاركة المعرفة، والحاجة إلى تطوير المهارات الرقمية للعاملين، فضلًا عن الحاجة إلى أطر أكثر تكاملًا للحوكمة والأمن والخصوصية والاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي، ووجود تفاوت بين المنظمات في قياس الأثر الفعلي للتقنيات الحديثة في الإبداع والابتكار.

وأوصت الدراسة بتبني منظومة متكاملة لإدارة المعرفة الرقمية تربط بين التقنية والبيانات والعمليات المعرفية والعنصر البشري، والاستفادة من التجارب العالمية والوطنية الناجحة وتكييف أفضل ممارساتها بما يتناسب مع طبيعة المنظمة واحتياجاتها وبيئتها التنظيمية، مع تطوير مؤشرات لقياس أثر توظيف التقنيات الحديثة في إدارة المعرفة والإبداع والابتكار.

الكلمات المفتاحية: التجارب العالمية، إدارة المعرفة الرقمية، التقنيات الحديثة، الإبداع والابتكار، المؤسسات الحكومية

ISSN: 2706-6495

Global Experiences and Best Practices in Leveraging Modern Technologies to Support Digital Knowledge Management Processes and Foster Creativity and Innovation in Governmental and Cultural Institutions: A Theoretical Study

Mona Abdulkarim Safooq Alshammari

Ph.D. Student in Information Science – Knowledge Management, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia.

Prof. Sawsan Taha Dhelaimi

Professor of Information Science – Knowledge Management, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia.

Abstract:

This study aimed to analyze global and national experiences and best practices in leveraging modern technologies to support Digital Knowledge Management (DKM) and enhance organizational creativity and innovation. It employed documentary research and content analysis within a theoretical framework, examining the corporate experiences of Google, Microsoft, and IBM; the governmental experiences of Singapore and the United Arab Emirates; and the Saudi Ministry of Culture as a national case. The findings revealed a growing emphasis on integrated digital knowledge ecosystems combining Artificial Intelligence (AI), data analytics, digital platforms, knowledge sharing, communities of practice, continuous learning, and digital capability development. Successful implementation depends not only on technology but also on integrating data, knowledge, human capabilities, organizational culture, and governance. The analysis identified several gaps, including inconsistent integration of modern technologies with knowledge management processes, limited transformation of digital content into reusable organizational knowledge, varying maturity of knowledge-sharing cultures, insufficient digital skills, and the need for comprehensive governance frameworks addressing security, privacy, and responsible AI use. Differences were also identified in measuring the actual impact of these technologies on creativity and innovation. The study recommended establishing integrated DKM ecosystems connecting technologies, data, knowledge processes, and human capabilities; adapting successful international and national practices to organizational contexts and needs; and developing measurable indicators to assess the contribution of modern technologies to knowledge management, creativity, and innovation.

Keywords: Global Experiences; Digital Knowledge Management; Modern Technologies; Creativity and Innovation; Government Institutions.

ISSN: 2706-6495

1. المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات رقمية متسارعة أسهمت في إعادة تشكيل أساليب عمل المنظمات وإنتاج المعرفة وتداولها والاستفادة منها، وأصبحت التقنيات الحديثة عنصرًا رئيسًا في تطوير القدرات التنظيمية وتحسين الأداء ودعم الإبداع والابتكار. ولم تعد إدارة المعرفة في البيئة الرقمية تقتصر على جمع المعلومات وتخزينها واسترجاعها، بل أصبحت ترتبط بتوظيف التقنيات الرقمية في إنشاء المعرفة وتنظيمها ومشاركتها وتطبيقها، وتحويل البيانات والمعلومات المتاحة إلى معرفة قابلة للاستخدام في اتخاذ القرارات وتطوير الخدمات والمنتجات والممارسات التنظيمية. وقد أظهرت مراجعة منهجية للعلاقة بين إدارة المعرفة والتحول الرقمي والثورة الصناعية الرابعة وجود ترابط متزايد بين إدارة المعرفة والتحول الرقمي والابتكار والتقنيات المتقدمة، بما يؤكد الدور المتنامي للتقنيات الرقمية في تطوير ممارسات إدارة المعرفة.(Margherita & Braccini, 2022, pp. 320–338)

وفي هذا السياق، أسهم التطور المتسارع في تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والمنصات الرقمية التعاونية في إحداث تحول في ممارسات إدارة المعرفة؛ إذ أتاحت هذه التقنيات إمكانات أكثر تقدمًا للوصول إلى المعرفة وتحليلها ومشاركتها وإعادة استخدامها، فضلًا عن دعم عمليات اتخاذ القرار وتوليد الأفكار وتطوير الحلول المبتكرة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، ومن بينها الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وسلسلة الكتل والبيانات الضخمة، أعادت تشكيل عمليات إنشاء المعرفة ومشاركتها وتطبيقها، الأمر الذي عزز أهمية إدارة المعرفة بوصفها مكونًا استراتيجيًا في بيئات التحول الرقمي.(Mkhize, 2026.p13)

كما أصبحت العلاقة بين إدارة المعرفة الرقمية والإبداع والابتكار أكثر وضوحًا في البيئة التنظيمية المعاصرة؛ فالقيمة الحقيقية للمعرفة لا تتحقق بمجرد امتلاكها أو تخزينها، وإنما من خلال القدرة على مشاركتها وإعادة توظيفها وتحويلها إلى أفكار وحلول ومنتجات وخدمات جديدة. وتشير الدراسات إلى أن إدارة المعرفة الرقمية تمثل عنصرًا مهمًا في تعزيز الأداء الابتكاري، خاصة عندما تتكامل مع رأس المال الفكري والعلاقات التنظيمية القائمة على التعاون والثقة وتبادل المعرفة(Cabrilo et al., 2024, p. 1)

وفي ضوء ذلك، برزت العديد من التجارب العالمية والحكومية التي قدمت نماذج متقدمة في توظيف التقنيات الحديثة لدعم إدارة المعرفة الرقمية. فقد اتجهت بعض المنظمات إلى دمج الذكاء الاصطناعي والذكاء الاصطناعي التوليدي في العمليات المعرفية، بينما ركزت تجارب أخرى على بناء المنصات الرقمية المتكاملة، ومجتمعات الممارسة، والتعلم من الأقران، وتحليلات البيانات، وحوكمة البيانات والمعرفة، وتنمية القدرات الرقمية للعاملين. وتكشف هذه التجارب أن نجاح إدارة المعرفة الرقمية لا يرتبط بتبني التقنية في حد ذاتها، وإنما بمدى تكاملها مع المعرفة والخبرة البشرية والثقافة التنظيمية والحوكمة.

ومن هنا تبرز أهمية دراسة التجارب العالمية وأفضل الممارسات في المؤسسات الحكومية والثقافية وتحليلها بصورة مقارنة؛ لما توفره من فرص للتعرف على الأساليب الناجحة في توظيف التقنيات الحديثة في إدارة المعرفة الرقمية، والكشف عن عناصر النجاح المشتركة بينها، واستخلاص الممارسات التي يمكن الاستفادة منها في بيئات تنظيمية مختلفة. كما أن الاستفادة من هذه التجارب لا تعني نقلها بصورة حرفية، وإنما فهم مكوناتها وعوامل نجاحها وإعادة تكييفها بما يتناسب مع طبيعة المنظمة واحتياجاتها ومستوى نضجها الرقمي وبيئتها التنظيمية والثقافية.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل مجموعة من التجارب العالمية والوطنية الرائدة في المؤسسات الحكومية والثقافية في توظيف التقنيات الحديثة لدعم إدارة المعرفة الرقمية، واستخلاص أبرز الممارسات المرتبطة بإنتاج المعرفة وتنظيمها ومشاركتها وتطبيقها، والتعرف على دور الذكاء الاصطناعي والمنصات الرقمية وتحليلات البيانات والتعلم التعاوني والحوكمة في تطوير الممارسات المعرفية، وصولًا إلى تحديد أفضل الممارسات التي يمكن أن تسهم في بناء بيئات معرفية رقمية أكثر قدرة على دعم الإبداع والابتكار.

ISSN: 2706-6495

1.1. مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن التوسع المتسارع في توظيف التقنيات الحديثة، ولا سيما الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات والمنصات الرقمية، قد أتاح للمنظمات فرصًا متزايدة لتطوير عمليات إدارة المعرفة الرقمية وتعزيز الإبداع والابتكار، إلا أن الاستفادة الفعلية من هذه التقنيات لا تتحقق بمجرد تبنيها، بل تتطلب تكاملها مع العمليات المعرفية والثقافة التنظيمية والموارد البشرية والحوكمة . وفي هذا السياق، أوضح Alavi and Leidner (2001) أن فاعلية نظم إدارة المعرفة ترتبط بقدرتها على دعم عمليات إنشاء المعرفة وتخزينها واسترجاعها ونقلها وتطبيقها، وليس بمجرد توفير البنية التقنية .كما أكد Dalkir (2017) أهمية التكامل بين الأفراد والعمليات والتكنولوجيا لضمان تحويل المعرفة إلى قيمة تنظيمية قابلة للاستثمار.

وعلى الرغم من تعدد التجارب العالمية والوطنية في توظيف التقنيات الحديثة، فإن اختلاف البيئات التنظيمية ومستويات النضج الرقمي وأساليب إدارة المعرفة يبرز الحاجة إلى تحليل هذه التجارب بصورة مقارنة، والكشف عن أفضل الممارسات والعوامل الداعمة لنجاحها، ومدى إسهامها في تعزيز الإبداع والابتكار، ولا سيما في المؤسسات الحكومية والثقافية التي تتسم بتنوع مواردها المعرفية وطبيعة خدماتها .ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل التجارب المؤسسية والحكومية العالمية والوطنية، واستخلاص أفضل الممارسات في توظيف التقنيات الحديثة لدعم عمليات إدارة المعرفة الرقمية وتعزيز الإبداع والابتكار، وتحديد إمكانات الاستفادة منها وتكييفها وفق طبيعة المؤسسات الحكومية والثقافية واحتياجاتها.

2.1. أسئلة البحث:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما أبرز التجارب العالمية والوطنية داخل المؤسسات الحكومية والثقافية في توظيف التقنيات الحديثة لدعم إدارة المعرفة الرقمية؟
2. ما أوجه التشابه والاختلاف في أساليب توظيف التقنيات الحديثة لدعم إدارة المعرفة الرقمية في التجارب في المؤسسات الحكومية والثقافية؟
3. ما أبرز أفضل الممارسات والدروس المستفادة من التجارب العالمية والوطنية داخل المؤسسات الحكومية والثقافية في توظيف التقنيات الحديثة لدعم إدارة المعرفة الرقمية؟
4. ما دور التقنيات الحديثة وأفضل ممارسات إدارة المعرفة الرقمية في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسات الحكومية والثقافية؟

3.1. أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على أبرز التجارب العالمية والوطنية في توظيف التقنيات الحديثة لدعم إدارة المعرفة الرقمية في المؤسسات الحكومية والثقافية.
2. تحليل ومقارنة أساليب توظيف التقنيات الحديثة في دعم إدارة المعرفة الرقمية في التجارب داخل المؤسسات الحكومية والثقافية استخلاص أفضل الممارسات والدروس المستفادة من التجارب العالمية والوطنية في توظيف التقنيات الحديثة لدعم إدارة المعرفة الرقمية في المؤسسات الحكومية والثقافية
3. بيان دور التقنيات الحديثة وأفضل الممارسات في إدارة المعرفة الرقمية في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسات الحكومية والثقافية

ISSN: 2706-6495

4.1. أهمية البحث:

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها موضوعًا حديثًا يجمع بين التقنيات الحديثة وإدارة المعرفة الرقمية والإبداع والابتكار، من خلال تحليل مجموعة من التجارب العالمية والوطنية واستخلاص أبرز الممارسات والدروس المستفادة منها في المؤسسات الحكومية والثقافية. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة المعرفة الرقمية، وتقديم إطار معرفي يوضح أساليب توظيف التقنيات الحديثة والممارسات المرتبطة بها، بما يساعد الباحثين والمهتمين على فهم العوامل والممارسات التي تسهم في بناء بيئات معرفية رقمية داعمة للإبداع والابتكار.

5.1. منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوثائقي وتحليل المضمون في إطار دراسة نظرية؛ لملاءمتهما لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والتقارير والوثائق ذات الصلة بتوظيف التقنيات الحديثة في دعم عمليات إدارة المعرفة الرقمية وتعزيز الإبداع والابتكار. كما استخدمت الدراسة التحليل المقارن لمجموعة مختارة من التجارب العالمية والوطنية؛ للكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بينها، واستخلاص الممارسات والدروس المستفادة التي يمكن تكييفها مع طبيعة المؤسسات الحكومية والثقافية واحتياجاتها. وتتحدد الإجراءات المنهجية للدراسة فيما يأتي:

أولًا: النطاق الزمني للدراسة

يمتد النطاق الزمني للمصادر المؤرخة المستشهد بها في الدراسة من عام 1994م إلى عام 2026م، بما يشمل الأدبيات التأسيسية لإدارة المعرفة والأدبيات الحديثة المرتبطة بالتقنيات الرقمية والإبداع والابتكار. ويُبرَّر هذا الامتداد بالحاجة إلى تأصيل المفاهيم النظرية وتتبع تطور الممارسات المعرفية وصولًا إلى التطبيقات الحديثة للذكاء الاصطناعي والمنصات الرقمية. أما التقارير والوثائق المؤرخة الداعمة لتحليل التجارب، فتشمل إصدارات من عام 2018م إلى عام 2025م، بما يتيح تتبع تطور التوجهات الحكومية والمؤسسية الحديثة في التحول الرقمي وإدارة المعرفة.

ويشير هذا النطاق إلى سنوات نشر المصادر، ولا يعني أن جميع التجارب بدأت أو انتهت خلالها. كما استُخدمت المصادر الإلكترونية غير المؤرخة بوصفها مصادر وصفية مساندة، دون نسبتها إلى سنة نشر محددة أو الاستناد إليها وحدها في تحديد تاريخ بدء التجربة أو انتهائها.

ثانيًا: مصادر جمع البيانات والوثائق

استندت الدراسة إلى مصادر علمية ووثائقية متنوعة، شملت المقالات المنشورة في الدوريات العلمية المحكمة، والكتب الأكاديمية، وأوراق المؤتمرات المتخصصة في إدارة المعرفة والتقنيات الرقمية والإبداع والابتكار. كما شملت التقارير السنوية، والاستراتيجيات والسياسات المنشورة، والأدلة والوثائق التعريفية الصادرة عن الجهات محل الدراسة، مع إعطاء الأولوية للمصادر الأصلية عند وصف التجارب وممارساتها.

وتضمنت المصادر الرسمية مواقع شركات Google وMicrosoft و IBM، بما تشمله من منصات معرفية ووثائق تقنية وتقارير مؤسسية، مثل Google re وMicrosoft Learn و Microsoft Support. وشملت المصادر الحكومية مواقع حكومة سنغافورة ومبادرة Smart Nation ووكالة GovTech ، والبوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة ومركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، والمصادر الرسمية لوزارة الثقافة السعودية. كما استفادت الدراسة من المواد ذات الصلة الصادرة عن المنظمات الدولية، ومنها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية واليونسكو، لتوفير سياق تفسيري مساند للتحليل.

ISSN: 2706-6495

وشملت الوثائق الاستراتيجية المستخدمة مخطط الحكومة الرقمية في سنغافورة، والاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي في سنغافورة، وتقرير Smart Nation 2.0 ، واستراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي، والوثائق المرتبطة باستراتيجية الحكومة الرقمية الإماراتية. واستُخدمت هذه المصادر بحسب صلتها بمحاور الدراسة ومدى ما توفره من معلومات قابلة للتحليل والمقارنة.

ثالثًا: معايير الاشتمال والاستبعاد

استند اختيار الدراسات والتقارير والوثائق إلى مجموعة من الضوابط، تمثلت في الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، وتناول واحدة أو أكثر من عمليات إدارة المعرفة الرقمية، أو توضيح دور التقنيات الحديثة في دعم هذه العمليات وعلاقتها بالإبداع والابتكار. كما رُوعي وضوح الجهة المسؤولة عن المصدر، وإمكان تحديد بياناته الأساسية، وتوافر محتوى يتيح استخلاص ممارسات أو عوامل نجاح أو تحديات مرتبطة بالتجربة.

وشملت الدراسة الأدبيات التأسيسية اللازمة لبناء الإطار المفاهيمي، والدراسات الحديثة ذات الصلة، والتقارير والوثائق الرسمية التي تقدم وصفًا للمبادرات والممارسات المؤسسية. وأُدرجت المصادر الإلكترونية غير المؤرخة عندما كانت صادرة عن جهات رسمية وتوفر معلومات مرتبطة مباشرة بموضوع التحليل، مع مراعاة حدود استخدامها في الاستدلال الزمني.

واستُبعدت المواد التي تتناول التحول الرقمي أو التقنيات الحديثة بصورة عامة دون ارتباط واضح بعمليات إدارة المعرفة، والمواد مجهولة المصدر، والمحتويات الدعائية التي تقتصر على الترويج دون تقديم معلومات قابلة للتحليل. كما استُبعدت النسخ المكررة من الوثيقة نفسها، والمصادر التي تعذر الاطلاع على محتواها بالقدر اللازم للتحليل، والتجارب التي لم تتوافر عنها معلومات كافية لتناول أبعاد المقارنة المحددة.

رابعًا: مبررات اختيار التجارب محل الدراسة

اختيرت التجارب بصورة قصدية، وفق صلتها بموضوع الدراسة، وتنوع سياقاتها التنظيمية، وتوافر مصادر تتيح تحليل ممارساتها. وشملت التجارب شركات Google و Microsoftو IBM، وحكومتي سنغافورة والإمارات العربية المتحدة، ووزارة الثقافة السعودية، بما يوفر تنوعًا بين السياقات التقنية والحكومية والثقافية.

وجاء اختيار Google لما تتيحه تجربتها من ممارسات في التعلم من الأقران ومشاركة المعرفة وفعالية فرق العمل؛ واختيار Microsoftلما تقدمه من تطبيقات تدعم التعاون الرقمي وإدارة المحتوى والوثائق ودمج المعرفة في سير العمل؛ واختيار IBM لما توفره تجربتها من ممارسات في إدارة المعرفة ومجتمعات الممارسة وتوظيف الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات.

أما اختيار سنغافورة والإمارات العربية المتحدة، فيعود إلى توافر استراتيجيات ووثائق حكومية تتناول التكامل الرقمي والبيانات والذكاء الاصطناعي وتنمية القدرات والابتكار الحكومي. واختيرت وزارة الثقافة السعودية لصلتها المباشرة بالسياق الوطني والقطاع الثقافي، وما يتيحه تناولها من مناقشة ملاءمة الممارسات المستخلصة لطبيعة الموارد والخدمات المعرفية والثقافية.

ويُقصد بهذا الاختيار تمثيل تنوع الممارسات ذات الصلة بالبحث تمثيلًا تحليليًا، دون ادعاء التمثيل الإحصائي لجميع المؤسسات. وتُستخدم تجارب الشركات بوصفها مصادر لممارسات يمكن بحث إمكانية تكييفها مع المؤسسات الحكومية والثقافية، مع مراعاة اختلاف الأهداف والموارد والبيئات التنظيمية.

خامسًا: محاور تحليل المضمون

اتخذ التحليل الممارسة أو المبادرة الموصوفة في المصدر وحدةً للتحليل، ونُظمت المعلومات المستخلصة ضمن المحاور الآتية:

1. عمليات إدارة المعرفة الرقمية، وتشمل إنشاء المعرفة، وخزنها وتنظيمها واسترجاعها، ومشاركتها، وتطبيقها وإعادة استخدامها.

2. التقنيات الداعمة، وتشمل الذكاء الاصطناعي، والذكاء الاصطناعي التوليدي، وتحليلات البيانات، والحوسبة السحابية، والمنصات الرقمية التعاونية، بحسب ما ورد في كل تجربة.
3. العوامل البشرية والتنظيمية، وتشمل القيادة، والثقافة التنظيمية، والثقة، والتعلم المستمر، ومجتمعات الممارسة، وتنمية المهارات الرقمية.
4. الحوكمة وإدارة البيانات والمعرفة، وتشمل جودة المحتوى، والمسؤوليات والصلاحيات، والأمن والخصوصية، والاستخدام المسؤول للتقنيات.
5. الإسهام في الإبداع والابتكار، وتشمل دعم توليد الأفكار، وحل المشكلات، وتحسين القرارات والخدمات والعمليات، وفق الأدلة المتاحة في المصادر.
6. عوامل النجاح والتحديات والدروس المستفادة، وتشمل المتطلبات التي تدعم الممارسة، والعوائق التي تحد من الاستفادة منها، وشروط تكييفها مع سياقات أخرى.

ورُوعي التمييز بين وصف المبادرات وأهدافها المعلنة، وبين النتائج التي تقدم المصادر أدلة عليها؛ بحيث لا يُعد تبني تقنية أو إطلاق مبادرة دليلًا كافيًا على تحقق أثر ابتكاري.

سادسًا: معايير التحليل المقارن

أُجريت المقارنة بين التجارب باستخدام أبعاد موحدة شملت: السياق التنظيمي وأهداف التجربة، وعمليات إدارة المعرفة التي تدعمها، والتقنيات المستخدمة، ومستوى تكاملها مع سير العمل، وآليات مشاركة المعرفة والتعلم، ومتطلبات القدرات البشرية، وأطر الحوكمة والأمن والخصوصية، والنتائج الموثقة ذات الصلة بالإبداع والابتكار، والتحديات، وقابلية تكييف الممارسات مع المؤسسات الحكومية والثقافية.

وجرى تنظيم المعلومات المتعلقة بهذه الأبعاد في مصفوفة مقارنة موحدة، مع مراعاة اختلاف طبيعة الجهات وأهدافها وحجمها ومواردها. ولم يُفسَّر غياب المعلومات عن بُعد معين بوصفه دليلًا على غياب الممارسة، بل بوصفه حدًا في التوثيق المتاح. كما لم تُستخدم كثرة الأدوات التقنية وحدها للحكم على تفوق تجربة، وإنما نُظر إلى كيفية ارتباطها بالعمليات المعرفية وأهداف المؤسسة والنتائج الموثقة.

سابعًا: معايير تحديد أفضل الممارسات

استند استخلاص أفضل الممارسات إلى تقدير نوعي يستند إلى مجموعة من المعايير المتكاملة، هي:

1. الصلة بالأهداف المعرفية، من خلال معرفة مدى إسهام الممارسة في دعم إنشاء المعرفة أو تنظيمها أو مشاركتها أو تطبيقها.
2. الفاعلية والنتائج الموثقة، بمعرفة توافر الأدلة على تحسين الوصول إلى المعرفة أو إعادة استخدامها أو التعلم والتعاون أو تطوير الخدمات والعمليات، مع التمييز بين النتائج الفعلية والأهداف المعلنة.
3. التكامل المؤسسي، بارتباط الممارسة بسير العمل والأهداف التنظيمية، وتكامل التقنية مع الأفراد والعمليات.
4. قابلية التطبيق، من خلال وضوح متطلبات التنفيذ من حيث الموارد والمهارات والبنية الرقمية والحوكمة.
5. قابلية النقل والتكييف، من خلال إمكانية الاستفادة من الممارسة في سياقات أخرى، مع تحديد التعديلات التي تتطلبها طبيعة المؤسسات الحكومية والثقافية.
6. الاستدامة، من خلال معرفة إمكانية استمرار الممارسة وتحديثها والمحافظة على المعرفة المرتبطة بها.

7. الحوكمة والمسؤولية، من خلال مراعاة جودة المعرفة وأمنها وخصوصيتها وحقوق الوصول إليها والاستخدام المسؤول للتقنيات.

وبناءً على ذلك، استُخدم وصف «أفضل الممارسات» للدلالة على الممارسات الأجدر بالاستفادة ضمن حدود التجارب والمصادر التي تناولتها الدراسة، وليس بوصفه حكمًا مطلقًا بتفوقها في جميع السياقات. أما الممارسات التي اقتصر توثيقها على وصف المبادرة أو أهدافها دون أدلة كافية على النتائج، فقد عُدّت ممارسات واعدة أو دروسًا قابلة للاستفادة، مع التحفظ على الجزم بفاعليتها.

2. الإطار النظري:

أصبحت التجارب العالمية في توظيف التقنيات الحديثة داخل المؤسسات الحكومية والثقافية مصدرًا مهمًا لتطوير ممارسات إدارة المعرفة الرقمية، حيث نجحت العديد من المؤسسات العالمية في بناء بيئات معرفية رقمية تعتمد على الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وغيرها من التقنيات المتقدمة، مما أسهم في تعزيز الإبداع والابتكار وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة التنظيمية. وتؤكد الأدبيات أن الاستفادة من التجارب العالمية في المؤسسات الحكومية والثقافية لا تعني نقلها بصورة حرفية، وإنما تحليلها واستخلاص الممارسات التي تتناسب مع البيئة المحلية، وبخاصة في المؤسسات الحكومية والثقافية التي تمتلك خصوصية تنظيمية وثقافية.

1.2. النماذج والتجارب العالمية في توظيف التقنيات الحديثة في المؤسسات الحكومية والثقافية:

ويمكن تقسيمها حسب الشركات ثم حسب الحكومات كالتالي:

1.1.2. التجارب حسب الشركات:

أولاً: تجربة شركة Google

تُعد شركة Google من أبرز النماذج العالمية في توظيف التقنيات الحديثة والممارسات التنظيمية لدعم إدارة المعرفة الرقمية وتعزيز الإبداع والابتكار؛ إذ تقوم بيئة العمل فيها على التعلم المستمر، ومشاركة المعرفة والخبرات بين العاملين، والعمل التعاوني، إلى جانب التوسع في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات في تطوير المنتجات والخدمات واتخاذ القرارات. وتبرز تجربة Googleفي مشاركة المعرفة والتعلم التنظيمي من خلال برنامج Googler-to-Googler (g2g)، وهو نموذج للتعلم من موظف إلى موظف، يقوم فيه العاملون أنفسهم بنقل خبراتهم ومعارفهم إلى زملائهم من خلال التدريب، والإرشاد الفردي، وتصميم المواد التعليمية. وتشير Google إلى أن نحو 80%من برامج التدريب التي يتم تتبعها داخل الشركة تُقدَّم من خلال شبكة g2g ، التي تضم أكثر من 6,000 موظف متطوع، وهو ما يعكس اعتماد الشركة على المعرفة الداخلية والخبرات المتراكمة بوصفها موردًا للتعلم والتطوير التنظيمي.(Google re:Work, n.d.)، كما ترتبط إدارة المعرفة في Google بثقافة تنظيمية تشجع التعلم الاجتماعي وتبادل المعرفة؛ إذ تؤكد فلسفة التعلم في الشركة أن التعلم عملية مستمرة، وأنه يحدث بصورة فعالة من خلال التفاعل مع الزملاء وتبادل الخبرات والحصول على التغذية الراجعة المستمرة. ويساعد ذلك على تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة مشتركة يمكن توظيفها في تطوير مهارات العاملين وتحسين الأداء ودعم الابتكار.(Google re:Work, n.d.)

وفي جانب آخر، أظهرت تجربة Project Aristotle التي أجرتها Google لدراسة فعالية فرق العمل أن فعالية الفرق لا تعتمد فقط على تكوين الفريق، وإنما بدرجة أكبر على كيفية عمل أفراده معًا .وقد برز الأمان النفسي، والاعتمادية، ووضوح الأدوار، ومعنى العمل، وإدراك أثره بوصفها عوامل رئيسة في فعالية الفرق. كما وجدت Google أن البيئات التي توفر أمانًا نفسيًا أكبر تساعد العاملين على طرح الأفكار، والمخاطرة المحسوبة، والاستفادة من تنوع أفكار أعضاء الفريق، وهي ممارسات ترتبط بصورة وثيقة بتبادل المعرفة والإبداع التنظيمي.(Google re:Work, n.d.) ، أما على المستوى التقني، فقد توسعت Google بصورة كبيرة في توظيف الذكاء الاصطناعي في منتجاتها وخدماتها وعمليات الابتكار. ويوضح التقرير السنوي لشركة Alphabet أن الشركة تعمل على دمج

الذكاء الاصطناعي في منتجات Google الأساسية، مع تطوير نماذج وتقنيات متقدمة مثل Gemini، إلى جانب الاستثمار في البنية التحتية اللازمة للذكاء الاصطناعي، وهو ما يعكس تحول هذه التقنية إلى عنصر أساسي في استراتيجية الشركة للابتكار وتطوير المنتجات والخدمات.(Alphabet Inc., 2024, pp. 2–3)

كما توضح تجربة Google أهمية الاعتماد على البيانات والتحليل المنهجي في تطوير الممارسات التنظيمية؛ فقد اعتمد مشروع Aristotleعلى تحليل عدد كبير من المتغيرات والنماذج الإحصائية لتحديد العوامل المؤثرة في فعالية فرق العمل، وهو ما يمثل مثالًا على توظيف البيانات والمعرفة المستخلصة منها في تحسين الممارسات الإدارية والتنظيمية ودعم بيئة أكثر قدرة على التعلم والابتكار (Google re:Work, n.d.).

- **الدروس المستفادة من تجربة Google**

استنادًا إلى تحليل مضمون المواد المنشورة عبر منصة Google re والتقرير السنوي لشركة Alphabet المشار إليهما في عرض التجربة، يمكن استخلاص دروس ترتبط بالتكامل بين الممارسات التنظيمية والتقنيات الحديثة في دعم إدارة المعرفة. فقد تناول العرض برنامج التعلم من موظف إلى موظف(g2g) ، ونتائج مشروع Aristotle المتعلقة بفعالية فرق العمل والأمان النفسي، إلى جانب توجه الشركة نحو دمج الذكاء الاصطناعي في منتجاتها وخدماتها. ومن تحليل هذه الجوانب، تُستخلص الدروس الآتية بشأن مشاركة الخبرات، والتعلم المستمر، والعمل الجماعي، وتوظيف البيانات والتقنيات في دعم الإبداع والابتكار:

1. ترسيخ ثقافة مشاركة المعرفة: من خلال تشجيع العاملين على نقل الخبرات والمعارف إلى زملائهم، وتوفير برامج منظمة للتعلم من الأقران.
2. تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية مشتركة: عبر التدريب الداخلي، والإرشاد، والتعلم الاجتماعي، وتوثيق الخبرات وإتاحتها للعاملين.
3. الاستثمار في الذكاء الاصطناعي: وتوظيفه في تطوير الخدمات والمنتجات وتحليل المعلومات ودعم عمليات الابتكار.
4. تعزيز العمل الجماعي والأمان النفسي: بما يسمح للعاملين بطرح الأفكار الجديدة ومناقشة المشكلات والتجريب دون الخوف من الآثار السلبية للفشل.
5. توظيف البيانات في اتخاذ القرارات: من خلال جمع البيانات وتحليلها وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام في تحسين الأداء وتطوير الممارسات التنظيمية.
6. دعم التعلم المستمر: بحيث يصبح اكتساب المعرفة وتبادلها جزءًا من الثقافة التنظيمية وليس نشاطًا تدريبيًا مؤقتًا.

وبذلك تكشف تجربة Google أن نجاح توظيف التقنيات الحديثة في إدارة المعرفة الرقمية لا يعتمد على التكنولوجيا وحدها، وإنما على التكامل بين التكنولوجيا، والثقافة التنظيمية، ومشاركة المعرفة، والتعلم المستمر، وبيئة العمل الداعمة للتجريب والإبداع، وهو ما يمكن أن يمثل إطارًا مرجعيًا تستفيد منه المنظمات الراغبة في تطوير قدراتها الابتكارية.

ثانياً: تجربة Microsoft

تُعد شركة Microsoft من التجارب العالمية البارزة في توظيف التقنيات الحديثة لدعم إدارة المعرفة الرقمية وتعزيز الإبداع والابتكار، إذ طورت منظومة رقمية متكاملة تجمع بين الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والذكاء الاصطناعي التوليدي، ومنصات التعاون الرقمي وإدارة المحتوى .ويشير التقرير السنوي للشركة إلى أن استراتيجيتها تقوم بصورة متزايدة على دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في منتجاتها ومنصاتها، بالتوازي مع تطوير بنيتها السحابية وخدماتها الرقمية، بما يدعم تحول أساليب العمل

والإنتاج والابتكار.(Microsoft, 2025, pp. 4–6) ، وتبرز أهمية تجربة Microsoft في التكامل بين منصتي Microsoft Teamsو SharePoint؛ إذ تُستخدم Teams بوصفها بيئة للتواصل والعمل التعاوني، في حين تتيح SharePoint إنشاء المواقع التنظيمية، ونشر المحتوى، وتخزين الملفات والتعاون عليها. كما أن إنشاء فريق في Teams يرتبط بموقع فيSharePoint ، وتُخزن المستندات المشتركة من خلال Teams فيSharePoint ، الأمر الذي يحقق التكامل بين الاتصال، ومشاركة الملفات، والتعاون في المحتوى الرقمي داخل بيئة عمل واحدة.(Microsoft, n.d.-a)

ويسهم هذا التكامل في دعم ممارسات إدارة المعرفة الرقمية من خلال توفير بيئة يمكن فيها تخزين الوثائق والمحتوى التنظيمي، ومشاركته، والوصول إليه، والعمل عليه بصورة تعاونية. كما يتيح للعاملين الوصول إلى الملفات المرتبطة بالمشروعات أثناء المحادثات والاجتماعات، والمشاركة في تحرير المستندات ومناقشتها، وهو ما يعزز تدفق المعرفة بين أعضاء فرق العمل ويحد من انعزال المعرفة في مستودعات أو وحدات تنظيمية منفصلة.(Microsoft, n.d.-b)

وفي مجال الذكاء الاصطناعي التوليدي، تمثل Microsoft Copilot أحد أبرز تطبيقات الشركة لدمج الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل اليومية؛ حيث توسعت Microsoft في دمج Copilot عبر منتجاتها وخدماتها المختلفة بهدف مساعدة المستخدمين في إنجاز المهام، وإنشاء المحتوى، وتحليل المعلومات، والاستفادة من المعرفة المتاحة داخل بيئات العمل الرقمية. ويوضح التقرير السنوي أن Microsoft 365 Copilotأصبح جزءًا من استراتيجية الشركة لتحويل طرق العمل من خلال الجمع بين نماذج الذكاء الاصطناعي وبيانات العمل وتطبيقات Microsoft 365 (Microsoft, 2025, pp. 5–6)

كما تعكس تجربة Microsoft انتقال إدارة المعرفة الرقمية من مجرد تخزين الوثائق واسترجاعها إلى بيئة معرفية أكثر ذكاءً تستطيع الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في الوصول إلى المعلومات، وتلخيصها، وإنتاج المحتوى، ودعم التعاون واتخاذ القرار. ويؤدي هذا التكامل بين المعرفة التنظيمية والذكاء الاصطناعي إلى تقليل الوقت المستغرق في البحث عن المعلومات وإعادة إنتاجها، وتوجيه جزء أكبر من وقت العاملين نحو المهام ذات القيمة المضافة والإبداع والابتكار.

- **الدروس المستفادة من تجربة Microsoft**

في ضوء تحليل التقرير السنوي لشركة Microsoft والوثائق التقنية المنشورة عبر منصاتها الرسمية، يتيح عرض التجربة استخلاص دروس بشأن ربط إدارة المعرفة ببيئة العمل اليومية. ويرتكز هذا الاستخلاص على تحليل التكامل بين Teams و SharePointفي التواصل وإدارة الوثائق والتحرير المشترك، وما ورد عن دمج Microsoft 365 Copilot مع بيانات العمل وتطبيقاته. وبناءً على الإمكانات والممارسات الموصوفة في هذه المصادر، يمكن تحديد الدروس الآتية لدعم تنظيم المعرفة ومشاركتها وإعادة استخدامها، مع التمييز بين القدرات التقنية المتاحة والنتائج الفعلية التي يتطلب إثباتها أدلة تطبيقية:

1. دمج الذكاء الاصطناعي في العمل اليومي: من خلال إدخال أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي ضمن التطبيقات والمنصات التي يستخدمها العاملون في أداء مهامهم، وليس التعامل معها بوصفها أدوات منفصلة.
2. تطوير مستودعات معرفية رقمية مترابطة: بحيث ترتبط الوثائق والمحتوى التنظيمي ببيئات التواصل والتعاون، مما يسهل الوصول إلى المعرفة وإعادة استخدامها.
3. تعزيز العمل التعاوني: من خلال دمج أدوات الاتصال والاجتماعات ومشاركة الملفات والتحرير المشترك ضمن بيئة رقمية متكاملة.
4. تحسين إدارة الوثائق الرقمية: من خلال استخدام SharePoint والحوسبة السحابية في تخزين المحتوى ومشاركته وتنظيم الوصول إليه بصورة تدعم استمرارية المعرفة التنظيمية.

5. الاستفادة من الذكاء الاصطناعي التوليدي في إدارة المعرفة: من خلال تلخيص المعلومات والمحتوى، والمساعدة في إنتاج النصوص وتحليل البيانات، بما يسهم في تحويل المعرفة المتاحة إلى مخرجات قابلة للاستخدام.
6. تحقيق التكامل بين التقنية والمعرفة: إذ توضح تجربة Microsoft أن القيمة الحقيقية للتقنيات الحديثة لا تتحقق من خلال اقتناء الأدوات الرقمية فحسب، وإنما من خلال دمجها مع عمليات إنتاج المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها.

وبناءً على ذلك، تكشف تجربة Microsoft أن نجاح إدارة المعرفة الرقمية يرتبط بإنشاء نظام بيئي رقمي متكامل يجمع بين الحوسبة السحابية، وإدارة المحتوى، والعمل التعاوني، والذكاء الاصطناعي التوليدي، بما يسهم في تسريع تدفق المعرفة وتحسين الإنتاجية وتهيئة بيئة تنظيمية أكثر قدرة على الإبداع والابتكار.

ثالثاً: تجربة IBM

تُعد شركة IBM من المؤسسات الرائدة عالميًا في تبني إدارة المعرفة بصورة استراتيجية، إذ بدأت منذ وقت مبكر في تطوير ممارسات تستهدف إدارة رأس المال الفكري وتحويل المعرفة والخبرات المتراكمة لدى العاملين إلى مورد تنظيمي يمكن الاستفادة منه في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار. وتشير تجربة IBM في إدارة رأس المال الفكري (Intellectual Capital Management) إلى اهتمام الشركة بربط رأس المال الفكري بالاستراتيجية، وبناء البنية التحتية والعمليات اللازمة لإنشاء المعرفة ومشاركتها ونقلها، وتوظيف التكنولوجيا في التعاون العالمي وتبادل المعرفة، إلى جانب قياس قيمة الأصول الفكرية ومدى فاعلية مشاركتها (Huang, 1997, pp. 147–156). كما أولت IBM اهتمامًا كبيرًا بتطوير مجتمعات الممارسة (Communities of Practice) بوصفها وسيلة لدعم التعلم التنظيمي وتبادل المعرفة بين العاملين. وقد بينت الدراسات المرتبطة بتجربة IBM أن مجتمعات الممارسة توفر بيئة تجمع أصحاب الخبرات والاهتمامات المشتركة، وتسهم في تعزيز تدفق المعرفة والمعلومات وتحقيق فوائد على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.(Millen & Fontaine, 2003, pp. 205–214)

وتتضح أهمية هذا التوجه أيضًا في استخدام IBM للمجتمعات الرقمية الداخلية؛ إذ أظهرت الدراسات التي تناولت المجتمعات الإلكترونية داخل بيئة المؤسسة أن هذه المجتمعات يمكن أن تخدم أغراضًا متعددة، مثل مجتمعات الممارسة، ومجتمعات فرق العمل، ومجتمعات الدعم التقني، بما يساعد العاملين على التعاون وتبادل الخبرات والوصول إلى المعرفة المرتبطة باحتياجاتهم المهنية (Rowe et al., 2012).

وفي الجانب التقني، تطورت تجربة IBM من أنظمة الذكاء الاصطناعي المرتبطة باسم Watson إلى منظومة IBM watsonx، التي تمثل منصة متكاملة للذكاء الاصطناعي والبيانات، وتشمل أدوات ونماذج لتطوير تطبيقات الذكاء الاصطناعي وإدارة البيانات وحوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي. وتوظف الشركة هذه القدرات لدمج الذكاء الاصطناعي التوليدي في التطبيقات والعمليات المؤسسية، والاستفادة من البيانات في توفير رؤى تدعم القرارات بصورة أكثر سرعة وفاعلية.(IBM, 2023, pp. 5–6)

وتكشف تجربة IBM كذلك عن أهمية التكامل بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية في إدارة المعرفة؛ فإدارة المعرفة لا تقتصر على جمع المعلومات وتخزينها واسترجاعها تقنيًا، وإنما ترتبط بالعوامل البشرية والاجتماعية التي تؤثر في إنتاج المعرفة واستخدامها. وقد أكد باحثون في IBM أن تصميم نظم إدارة المعرفة ينبغي أن يراعي السياق الاجتماعي والإدراكي للعاملين، وأن المعرفة ترتبط بالتفاعل البشري بقدر ارتباطها بالتقنيات المستخدمة في تنظيمها واسترجاعها (Thomas, Kellogg, & Erickson, 2001, pp. 863–884).

وبذلك تقدم تجربة IBM نموذجًا يقوم على التكامل بين رأس المال الفكري، ومجتمعات الممارسة، والتكنولوجيا الرقمية، والذكاء الاصطناعي، بحيث لا يحل الذكاء الاصطناعي محل الخبرة البشرية، وإنما يعمل على تعزيز القدرة على الوصول إلى المعرفة وتحليلها وإعادة استخدامها وتوظيفها في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتطوير الأفكار والحلول الابتكارية.

ISSN: 2706-6495

- الدروس المستفادة من تجربةIBM

يرتكز استخلاص الدروس من تجربة IBM على تحليل الدراسات التي تناولت إدارة رأس المال الفكري ومجتمعات الممارسة والعوامل البشرية والاجتماعية لإدارة المعرفة داخل الشركة، إلى جانب التقارير والمواد الرسمية المتعلقة بمنظومة watsonx. وقد أتاح تناول هذه المصادر تتبع العلاقة بين تنمية الخبرات البشرية وتبادلها، وبناء المجتمعات المعرفية، وتوظيف الذكاء الاصطناعي والبيانات في العمليات المؤسسية. ومن هذا التحليل، يمكن استخلاص الدروس الآتية بشأن تكامل الأبعاد البشرية والتنظيمية والتقنية في إدارة المعرفة الرقمية:

1. تعزيز مجتمعات الممارسة من خلال إنشاء مجتمعات رقمية تجمع أصحاب الخبرات والتخصصات المشتركة، بما يسهم في تبادل المعرفة الضمنية والصريحة ونشر الخبرات داخل المنظمة.
2. الاستثمار في رأس المال الفكري والنظر إلى معرفة العاملين وخبراتهم بوصفها أصولًا استراتيجية ينبغي تحديدها وتنميتها ومشاركتها والاستفادة منها في تحقيق الأهداف التنظيمية.
3. دمج الذكاء الاصطناعي مع الخبرة البشرية، بحيث تستخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات والمعرفة وتسهيل الوصول إليها، مع المحافظة على الدور المحوري للخبرات البشرية في تفسير المعرفة وتطبيقها.
4. بناء بيئة رقمية لمشاركة المعرفة، من خلال توفير منصات وأدوات تعاونية تسمح للعاملين بالوصول إلى الخبراء والمعارف وتبادل الخبرات عبر الحدود التنظيمية والجغرافية.
5. ربط إدارة المعرفة بالاستراتيجية، إذ ينبغي ألا تكون إدارة المعرفة نشاطًا تقنيًا منفصلًا، وإنما جزءًا من استراتيجية المنظمة وقدرتها على التعلم والتكيف والابتكار.
6. حوكمة المعرفة والذكاء الاصطناعي، من خلال وضع آليات لإدارة البيانات والمعرفة وضمان جودة المعلومات وموثوقيتها، إلى جانب الاستخدام المسؤول والمنظم لتطبيقات الذكاء الاصطناعي.

وبناءً على ذلك، توضح تجربة IBM أن نجاح توظيف التقنيات الحديثة في إدارة المعرفة الرقمية يتحقق عندما تقترن القدرات التقنية بالمعرفة البشرية ورأس المال الفكري والتفاعل الاجتماعي، بما يساعد المنظمة على تحويل المعرفة المتراكمة إلى حلول وقرارات وابتكارات ذات قيمة في المؤسسات الحكومية والثقافية.

2.1.2. التجارب حسب الحكومات:

أولا: تجربة حكومة سنغافورة

تُعد حكومة سنغافورة من التجارب العالمية المتقدمة في التحول الرقمي الحكومي وتوظيف التقنيات الحديثة في تطوير الخدمات العامة وإدارة البيانات والمعرفة في المؤسسات الحكومية والثقافية وقد تبنت الحكومة نهجًا متكاملًا للتحول نحو حكومة رقمية من خلال Digital Government Blueprint، الذي استهدف بناء حكومة «رقمية في جوهرها» تعتمد على البيانات والتقنيات الحديثة في تطوير السياسات والعمليات والخدمات الحكومية.(Smart Nation and Digital Government Office, 2020, pp. 1–2) ، وتقوم التجربة السنغافورية على النظر إلى البيانات بوصفها أصلًا استراتيجيًا يمكن تحويله إلى معرفة تدعم صنع السياسات واتخاذ القرارات وتطوير الخدمات. وفي هذا الإطار، وضعت الحكومة Government Data Strategy، كما طورت Government Data Architecture (GDA)بهدف تمكين المشاركة الآمنة للبيانات بين الجهات الحكومية، ووضع الهياكل التنظيمية والأنظمة التقنية والعمليات اللازمة لإدارة البيانات واستخدامها عبر دورة حياتها (Smart Nation and Digital Government Office, 2019, pp. 62–63).

ISSN: 2706-6495

ومن أبرز الممارسات في التجربة السنغافورية إنشاء بنية رقمية مركزية تساعد الجهات الحكومية على اكتشاف البيانات والوصول إليها وتحليلها ومشاركتها .وقد شملت هذه البنية بوابة Vault.Gov.SGالتي صُممت لتسهيل اكتشاف مجموعات البيانات الحكومية الأساسية وطلب الوصول إليها، إلى جانب Analytics.Gov.SGالتي توفر بيئة افتراضية آمنة وأدوات مشتركة لتحليل البيانات. كما استهدفت بنية البيانات الحكومية تمكين المشاركة الآمنة للبيانات بين الجهات الحكومية خلال سبعة أيام عمل، بما يدعم سرعة الوصول إلى المعلومات ويعزز التكامل بين المؤسسات الحكومية (Smart Nation and Digital Government Office, 2019, pp. 62–63).

كما اعتمدت الحكومة على إنشاء مصادر موحدة وموثوقة للبيانات(Single Sources of Truth) ، وتحديد تعريفات ومعايير مشتركة للبيانات الحكومية، وتوزيع مسؤولية المحافظة على مجموعات البيانات الأساسية وتنقيتها وإتاحتها على الجهات المختصة. وقد نظمت الأصول الأساسية للبيانات حول مراكز موثوقة تشمل بيانات الأفراد، والأعمال، والبيانات الجغرافية المكانية، وبيانات أجهزة الاستشعار، بما يسهم في الحد من تكرار البيانات وتحسين جودتها وإمكانية إعادة استخدامها عبر الجهات الحكومية (Smart Nation and Digital Government Office, 2019, pp. 62–63).

وفي مجال الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، أكد Digital Government Blueprint أهمية الاستفادة من التقنيات الناشئة في تطوير السياسات والعمليات الحكومية، ولا سيما الذكاء الاصطناعي، من خلال توظيفه في أتمتة المهام القائمة على القواعد، وتقديم خدمات أكثر تخصيصًا واستباقية، والتنبؤ بالمواقف المختلفة، إلى جانب استخدام إنترنت الأشياء وبيانات أجهزة الاستشعار لتحسين الكفاءة التشغيلية.(Smart Nation and Digital Government Office, 2018, pp. 19–20) ، وقد تطور هذا التوجه لاحقًا ليصبح الذكاء الاصطناعي جزءًا أساسيًا من استراتيجية الحكومة الرقمية؛ إذ تعمل GovTech Singapore على تعزيز تبني البيانات والذكاء الاصطناعي على مستوى الحكومة ككل، وبناء الخبرات الداخلية في علوم البيانات، وتطوير استراتيجيات البيانات والبنية التحتية المشتركة، وتوظيف التحليلات في تحسين السياسات والخدمات الحكومية وكفاءتها التشغيلية (GovTech Singapore, 2026).

ومن منظور إدارة المعرفة الرقمية، تكشف التجربة السنغافورية أن التكامل الحكومي لا يتحقق بمجرد إنشاء منصات رقمية منفصلة لكل جهة، وإنما من خلال بناء بنية معرفية وبيانية مشتركة تسمح للجهات الحكومية بتبادل البيانات، والاستفادة من الخبرات والأدوات الرقمية المشتركة، وتحويل البيانات الحكومية إلى معرفة قابلة للاستخدام في التخطيط وصنع السياسات وتطوير الخدمات والابتكار.

- **الدروس المستفادة من تجربة حكومة سنغافورة**

استنادًا إلى تحليل مضمون مخطط الحكومة الرقمية والمواد الرسمية الصادرة عن GovTech الواردة في عرض التجربة السنغافورية، أمكن تحديد توجهات وممارسات تتعلق بحوكمة البيانات، وتوحيد مصادرها، وتطوير البنى الرقمية المشتركة، وتوظيف الذكاء الاصطناعي والتحليلات في العمل الحكومي. ويستند استخلاص الدروس إلى تفسير صلة هذه التوجهات بعمليات تبادل المعرفة وإعادة استخدامها ودعم القرارات، مع مراعاة أن الأهداف الاستراتيجية المعلنة لا تكفي وحدها لإثبات تحقق النتائج. وفي ضوء ذلك، يمكن عرض الدروس المستفادة من التجربة على النحو الآتي:

1. تحقيق التكامل بين الجهات الحكومية، من خلال تطوير بنية رقمية وبيانية مشتركة تسمح بتبادل البيانات والمعرفة بين المؤسسات الحكومية وفق معايير موحدة.
2. تعزيز مشاركة المعرفة على المستوى الحكومي، من خلال توفير منصات وبنى مركزية تساعد العاملين والجهات الحكومية على اكتشاف البيانات والوصول إليها وتحليلها وإعادة استخدامها.

3. الاستثمار في البيانات الحكومية، والتعامل معها بوصفها أصلًا استراتيجيًا ينبغي تنظيمه وحوكمته وتحويله إلى معرفة تدعم السياسات والقرارات والخدمات.

4. توحيد مصادر البيانات، من خلال تحديد مصادر موثوقة للبيانات ووضع تعريفات ومعايير مشتركة، بما يقلل الازدواجية ويرفع جودة البيانات والمعرفة التنظيمية.

5. توظيف الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات في تحسين الخدمات الحكومية، ودعم صنع القرار، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتطوير خدمات أكثر استباقية وتخصيصًا.

6. دعم الابتكار الحكومي، من خلال توفير بنية تحتية رقمية مشتركة تسمح بتجريب التقنيات الناشئة وتطوير حلول جديدة يمكن تعميمها بين الجهات الحكومية.

7. تنمية القدرات الرقمية للعاملين، إذ يتطلب التحول نحو إدارة المعرفة الرقمية تطوير مهارات الموظفين الحكوميين في البيانات والتحليلات والذكاء الاصطناعي، إلى جانب توفير الأدوات والمنصات التقنية.

وبناءً على ذلك، توضح تجربة حكومة سنغافورة أن نجاح إدارة المعرفة الرقمية في القطاع الحكومي يرتبط ببناء منظومة وطنية متكاملة للبيانات والمعرفة تجمع بين الحوكمة، والمشاركة الآمنة للبيانات، والمنصات الرقمية المشتركة، والذكاء الاصطناعي، وتنمية القدرات البشرية، بما يعزز جودة القرارات ويحد من الازدواجية ويدعم الابتكار الحكومي.

ثانيا: تجربة حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة

تُعد حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة من التجارب الحكومية الرائدة في توظيف التقنيات الحديثة لدعم التحول الرقمي وإدارة البيانات والمعرفة وتعزيز الابتكار الحكومي؛ إذ تبنت مجموعة من الاستراتيجيات والمبادرات الوطنية التي تستهدف دمج التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في الخدمات والعمليات الحكومية، وتطوير القدرات الرقمية، وتعزيز التكامل وتبادل المعرفة بين المؤسسات الحكومية والثقافية.

وقد مثلت استراتيجية الحكومة الرقمية لدولة الإمارات 2025 (UAE Digital Government Strategy 2025) إطارًا وطنيًا للتحول الرقمي، استهدف إيجاد التزام حكومي شامل ومتكامل بإدراج البعد الرقمي ضمن الاستراتيجيات الحكومية المختلفة، بما يعزز الترابط بين الجهات ويرسخ التحول نحو حكومة رقمية متكاملة تتمحور حول احتياجات المجتمع والمستفيدين (UAE Government, n.d.).

وفي مجال الذكاء الاصطناعي، تبنت الدولة الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي (UAE National Strategy for Artificial Intelligence 2031)، التي تستهدف ترسيخ مكانة الإمارات عالميًا في مجال الذكاء الاصطناعي، وتوسيع نطاق استخدامه في القطاعات ذات الأولوية والخدمات الحكومية. وتؤكد الاستراتيجية أهمية زيادة التجارب الحكومية باستخدام الذكاء الاصطناعي، وتوفير البيانات والبنية التحتية اللازمة، إلى جانب تطوير منظومة الحوكمة والتنظيم وتنمية المواهب والقدرات البشرية المرتبطة بالذكاء الاصطناعي.(UAE National Program for Artificial Intelligence, 2019, pp. 12–13)

وتكشف الاستراتيجية عن اهتمام واضح بتوظيف الذكاء الاصطناعي في تطوير الخدمات الحكومية وتحسين تجربة المستفيدين؛ إذ تضمنت تطبيقات عملية مثل استخدام المستشعرات الذكية في إدارة حركة المرور، والاستفادة من تقنيات التعرف على الوجه، واستخدام روبوتات المحادثة لتحسين خدمة المتعاملين، بما يعكس الانتقال من مجرد رقمنة الخدمات إلى توظيف البيانات والذكاء الاصطناعي في تطوير خدمات أكثر ذكاءً وكفاءة.(UAE National Program for Artificial Intelligence, 2019, pp. 12–13)

ISSN: 2706-6495

وفي جانب إدارة المعرفة والبيانات، يمثل نموذج التميز الحكومي الإماراتي توجهًا متقدمًا نحو دمج البيانات والمعرفة في الأداء المؤسسي؛ إذ يؤكد معيار Data and Knowledge Management أهمية جمع البيانات الموثوقة والآنية من المصادر الداخلية والخارجية، بما في ذلك البيانات الضخمة والمفتوحة، وتحليلها وإدارة البيانات والمعلومات والمعرفة لاستخلاص الرؤى التي تساعد على تحسين اتخاذ القرار. كما يؤكد النموذج أهمية بناء قدرات الجهات الحكومية على تبادل المعرفة والممارسات الناجحة مع مختلف الأطراف، بما يسهم في تحسين الأداء وإنتاج قيمة إضافية على المستويين الوطني والدولي (UAE Government Excellence Model, n.d.).

كما اهتمت الحكومة بتطوير منصات رقمية لنشر المعرفة والابتكار الحكومي، ومن أبرزها منصة ابتكر (Ibtekr) التابعة لمركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، التي تمثل منصة رقمية لنشر الممارسات المبتكرة وتعزيز تبادل المعرفة والخبرات وقصص النجاح بين العاملين والجهات الحكومية. وتوفر المنصة موارد معرفية متنوعة تشمل الدورات الإلكترونية والتقارير والأدلة ودراسات الحالة وأدوات الابتكار التفاعلية، بما يساعد على نشر أفضل الممارسات وتنمية قدرات العاملين وتعزيز التعلم والتحسين المستمر في القطاع الحكومي.(Mohammed Bin Rashid Centre for Government Innovation, n.d.)

وتتجسد أهمية التبادل المعرفي كذلك في المبادرات الحكومية التي تستهدف نقل الخبرات وأفضل الممارسات بين المؤسسات؛ إذ تنظر الجهات الحكومية الإماراتية إلى مشاركة المعرفة ونقل الممارسات الناجحة باعتبارهما من الأدوات الداعمة للتطوير المؤسسي، وتسريع تبني الحلول المبتكرة، وتعزيز الأداء الحكومي، وهو ما يعكس انتقال إدارة المعرفة من نشاط داخلي محدود إلى ممارسة مؤسسية قائمة على التعاون والشراكات وتبادل الخبرات .وبذلك تقدم تجربة دولة الإمارات نموذجًا متكاملًا يجمع بين القيادة الرقمية، والذكاء الاصطناعي، وإدارة البيانات والمعرفة، والمنصات الرقمية، وتنمية القدرات البشرية، والابتكار الحكومي، بما يوضح أن التحول الرقمي الفعال لا يقتصر على توفير التقنيات الحديثة، وإنما يتطلب بناء منظومة مؤسسية قادرة على إنتاج المعرفة ومشاركتها وتطبيقها وتحويلها إلى خدمات وحلول مبتكرة.

- **الدروس المستفادة من تجربة حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة**

ينطلق استخلاص الدروس من التجربة الإماراتية من تحليل استراتيجية الحكومة الرقمية 2025، والاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي 2031، ومعيار إدارة البيانات والمعرفة في نموذج التميز الحكومي، والمواد التعريفية بمنصة «ابتكر»، بحسب ما ورد في عرض التجربة. وتتيح هذه المصادر تحليل العلاقة بين التوجيه الاستراتيجي، وحوكمة البيانات والمعرفة، وتنمية القدرات، وإتاحة الموارد المعرفية وتبادل الخبرات الحكومية. وبالاستناد إلى هذه الجوانب، يمكن استخلاص الدروس الآتية بشأن تهيئة البيئة المؤسسية الداعمة لإدارة المعرفة الرقمية والابتكار الحكومي:

1. تعزيز القيادة الرقمية، من خلال وجود رؤية واستراتيجيات وطنية واضحة تقود التحول الرقمي وتربط التقنيات الحديثة بالأهداف الحكومية والتنموية.
2. تسريع التحول الرقمي عبر دمج البعد الرقمي في الاستراتيجيات الحكومية وتطوير البنى والمنصات المشتركة التي تدعم التكامل بين الجهات.
3. بناء ثقافة الابتكار، من خلال توفير منصات وبرامج تساعد العاملين على التعلم وتبادل الأفكار والخبرات والتعرف على الممارسات والتجارب المبتكرة.
4. الاستثمار في التقنيات الحديثة، ولا سيما الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات والبنى الرقمية المتقدمة، وتوظيفها في تحسين الخدمات والعمليات الحكومية.

5. تعزيز إدارة البيانات والمعرفة، من خلال التعامل مع البيانات والمعلومات والمعرفة بوصفها موارد استراتيجية تدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء والابتكار.

6. تفعيل التبادل المعرفي عبر نقل الخبرات وأفضل الممارسات وقصص النجاح بين الجهات الحكومية، بما يحد من تكرار الجهود ويساعد على نشر الحلول الناجحة.

7. تنمية القدرات البشرية الرقمية، من خلال الاستثمار في المهارات المستقبلية والذكاء الاصطناعي وإدارة البيانات والابتكار، بما يضمن قدرة العاملين على الاستفادة الفعلية من التقنيات الحديثة.

وبناءً على ذلك، توضح تجربة حكومة دولة الإمارات أن نجاح توظيف التقنيات الحديثة في إدارة المعرفة الرقمية يعتمد على التكامل بين القيادة والاستراتيجية والتكنولوجيا والبيانات والمعرفة ورأس المال البشري وثقافة الابتكار، بما يحول المعرفة الحكومية إلى مورد استراتيجي يسهم في تطوير الخدمات وتحسين تجربة المستفيدين وتعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي.

ثالثا: تجربة وزارة الثقافة السعودية

تُعد وزارة الثقافة السعودية نموذجًا وطنيًا مهمًا في توظيف التحول الرقمي والتقنيات الحديثة في القطاع الثقافي، إذ شهد القطاع الثقافي منذ تأسيس الوزارة عام 2018 تطورًا مؤسسيًا ورقميًا متسارعًا، تزامن مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى تعزيز الهوية الوطنية، والمحافظة على التراث، وتنمية المساهمة السعودية في الفنون والثقافة، وبناء حكومة أكثر كفاءة وفاعلية (رؤية السعودية 2030، 2020، ص ص. 54–55)

وقد أسهم إنشاء إحدى عشرة هيئة ثقافية تحت مظلة وزارة الثقافة في عام 2020 في بناء منظومة مؤسسية متخصصة تغطي مجالات ثقافية متعددة، من بينها التراث، والمتاحف، والمكتبات، والأفلام، والموسيقى، والفنون البصرية، والأزياء، وفنون الطهي، والأدب والنشر والترجمة، والمسرح والفنون الأدائية، والعمارة والتصميم، وهو ما أوجد بيئة تنظيمية واسعة لإنتاج المعرفة الثقافية وتوثيقها وتبادلها والاستفادة منها (رؤية السعودية 2030، 2020، ص ص. 54–55.)

وفي إطار التحول نحو إدارة المعرفة الثقافية الرقمية، برز اهتمام واضح بتوثيق التراث ورقمنته؛ إذ يشير تقرير رؤية السعودية 2030 لعام 2025 إلى إصدار دليل توثيق وأرشفة التراث الثقافي رقميًا ضمن تطور القطاع الثقافي في المملكة، وهو ما يعكس التوجه نحو اعتماد أساليب رقمية منظمة في حفظ المعرفة الثقافية والتراثية وإتاحتها واستدامتها للأجيال القادمة (رؤية السعودية 2030، 2025، ص. 228)

ومن التطبيقات العملية البارزة في هذا المجال السجل الوطني للآثار التابع لهيئة التراث، الذي يقوم على حصر مواقع التراث الثقافي والمعالم التاريخية وتوثيقها وتسجيلها في سجل رقمي مزود بقواعد بيانات وخرائط أثرية رقمية وأرشيف للرسومات والصور والتقارير .كما يستهدف بناء قاعدة بيانات مكانية متكاملة للمواقع الثقافية، وحفظ الأعمال المنفذة على المواقع الأثرية وتوثيقها رقميًا، وأرشفة الصور والوثائق، وتطوير حلول تساعد على إدارة أعمال القطاع وتوفير المعلومات المساندة لاتخاذ القرار (هيئة التراث، د.ت.)

وتبرز أهمية هذه الممارسات من منظور إدارة المعرفة الرقمية في أنها لا تقتصر على تحويل الوثائق التقليدية إلى صيغ إلكترونية، وإنما تمتد إلى جمع المعرفة الثقافية وتصنيفها وحفظها وربطها بالبيانات المكانية وإتاحتها للاستخدام في إدارة المواقع واتخاذ القرارات . وهو ما يمثل تطبيقًا عمليًا لعمليات إنشاء المعرفة الرقمية وتخزينها وتنظيمها واسترجاعها وتطبيقها في المجال الثقافي .كما تظهر نتائج برامج رؤية المملكة توسعًا ملموسًا في القطاع الثقافي؛ فقد حدد برنامج جودة الحياة المحافظة على التراث الإسلامي والعربي والوطني وتنميته، إلى جانب تنمية المساهمة السعودية في الفنون والثقافة، ضمن الأهداف الاستراتيجية للقطاع الثقافي، مع التأكيد على المحافظة

على المواقع التاريخية وتطويرها وإتاحة التراث من خلال المتاحف والفعاليات والمحتوى الإعلامي وغيره من الوسائل (برنامج جودة الحياة، 2021، ص. 23).

وتعكس هذه التطورات امتلاك وزارة الثقافة والجهات التابعة لمنظومتها رصيدًا متناميًا من البيانات والمحتوى والخبرات والمعرفة الثقافية الرقمية؛ الأمر الذي يهيئ بيئة مناسبة للتوسع مستقبلًا في تطبيقات أكثر تقدمًا لإدارة المعرفة الرقمية، ولا سيما مع التطور المتسارع في الذكاء الاصطناعي التوليدي، وتحليلات البيانات، والتوأم الرقمي، وتقنيات البحث والاسترجاع الذكي.

- الدروس المستفادة من تجربة وزارة الثقافة السعودية

تستند الدروس المستفادة من تجربة وزارة الثقافة السعودية إلى تحليل ما ورد في تقارير رؤية السعودية 2030 وبرنامج جودة الحياة، والمعلومات الرسمية لهيئة التراث بشأن السجل الوطني للآثار، كما عُرضت في الدراسة. وقد انصب التحليل على بناء المنظومة المؤسسية للقطاع الثقافي، وتوثيق التراث وأرشفته رقميًا، وتنظيم البيانات الثقافية وربطها بالمعلومات المكانية وإتاحتها لدعم إدارة المواقع واتخاذ القرار. ومن هذه الممارسات، يمكن استخلاص الدروس الآتية بشأن حفظ المعرفة الثقافية وتنظيمها واستدامتها، مع التمييز بين التطبيقات الموثقة وفرص التوسع المستقبلية في استخدام التقنيات المتقدمة:

1. أهمية بناء منظومة مؤسسية متخصصة لإدارة المعرفة الثقافية، حيث أسهم إنشاء الهيئات الثقافية المتخصصة في توفير بيئة مؤسسية تدعم إنتاج المعرفة الثقافية وتوثيقها وتنظيمها والاستفادة منها في مجالات ثقافية متعددة.
2. الرقمنة أساس لحفظ المعرفة الثقافية واستدامتها، حيث توضح التجربة أهمية الانتقال من أساليب التوثيق التقليدية إلى التوثيق والأرشفة الرقمية؛ بما يسهم في حفظ المعرفة الثقافية والتراثية، واستدامتها، وتسهيل الوصول إليها واسترجاعها.
3. بناء قواعد بيانات معرفية متكاملة، حيث يبرز السجل الوطني للآثار أهمية إنشاء قواعد بيانات رقمية تجمع المعلومات والوثائق والصور والتقارير والخرائط المكانية في بيئة معرفية منظمة ومترابطة، بما يدعم إدارة المعرفة واستثمارها.
4. ربط المعرفة الرقمية بعمليات اتخاذ القرار، ولا تقتصر قيمة المعرفة الرقمية على حفظها وأرشفتها، وإنما تتعزز من خلال توظيف البيانات والمعلومات الموثقة في إدارة المواقع الثقافية والتراثية وتوفير المعلومات المساندة لاتخاذ القرارات.
5. تكامل عمليات إدارة المعرفة الرقمية، حيث تظهر التجربة أهمية التكامل بين عمليات إنشاء المعرفة وجمعها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها وتطبيقها، بدلًا من التعامل مع الرقمنة باعتبارها مجرد تحويل للوثائق التقليدية إلى صيغ إلكترونية.
6. الاستفادة من التحول الرقمي في إتاحة المعرفة الثقافية، حيث تسهم الأدوات والمنصات الرقمية في توسيع نطاق إتاحة التراث والمحتوى الثقافي والاستفادة منه، بما يدعم المحافظة على الهوية والتراث ونشر المعرفة الثقافية.
7. تهيئة البنية المعرفية للتقنيات الأكثر تقدمًا :يشكل تراكم البيانات والمحتوى الثقافي الرقمي قاعدة مهمة للتوسع مستقبلًا في توظيف تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي، وتحليلات البيانات، والتوأم الرقمي، والبحث والاسترجاع الذكي في إدارة المعرفة الثقافية.
8. مواءمة إدارة المعرفة الرقمية مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية، حيث توضح التجربة أهمية ارتباط مشروعات الرقمنة وإدارة المعرفة بالأهداف الاستراتيجية للقطاع الثقافي ومستهدفات رؤية المملكة 2030؛ بما يجعل إدارة المعرفة أداة داعمة لتحقيق الأهداف المؤسسية والوطنية.

2.2. المجالات المقترحة لتعزيز إدارة المعرفة الرقمية مستقبلًا:

في ضوء التجارب العالمية السابقة، يمكن اقتراح عدد من المجالات المستقبلية التي يمكن أن تعزز توظيف التقنيات الحديثة في إدارة المعرفة الرقمية ومن أبرزها:

ISSN: 2706-6495

1. إنشاء منصة موحدة لإدارة المعرفة الثقافية، حيث تربط المعرفة والبيانات والخبرات المتوافرة لدى الوزارات والهيئات الثقافية، وتوفر نقطة وصول موحدة للمحتوى والخبرات والممارسات التنظيمية.
2. بناء مستودعات رقمية للخبرات والدروس المستفادة، بهدف توثيق المعرفة المتولدة عن المشروعات والمبادرات والفعاليات الثقافية، والحد من فقد المعرفة المؤسسية أو تكرار الجهود.
3. توظيف الذكاء الاصطناعي في تحليل المحتوى الثقافي، بما يسمح بتصنيف المحتوى، واكتشاف العلاقات والأنماط، وتحسين البحث والاسترجاع، والاستفادة من البيانات الثقافية في التخطيط واتخاذ القرار.
4. استخدام تقنيات التوأم الرقمي في المواقع الثقافية والتراثية، لإنشاء نماذج رقمية ديناميكية تساعد في التوثيق والرصد والمحاكاة ودعم عمليات الحفظ والصيانة وإدارة المواقع.
5. تطوير مساعدين معرفيين أذكياء، بحيث يعتمدون على الذكاء الاصطناعي التوليدي ويستفيدون من المصادر المعرفية الموثوقة للوزارة والهيئات الثقافية في خدمة الباحثين والممارسين وصناع القرار.
6. تعزيز التكامل المعرفي بين الهيئات الثقافية، من خلال تطوير معايير موحدة للبيانات والبيانات الوصفية والتصنيف والأرشفة وتبادل المعرفة، بما يحد من الازدواجية ويعزز الاستفادة المشتركة من الموارد المعرفية.

3. التحليل المقارن للتجارب وأفضل الممارسات المستخلصة:

1.3. المقارنة بين تجارب الشركات العالمية:

يوضح التحليل المقارن لتجارب Google وMicrosoft و IBM وجود توجه مشترك نحو الانتقال من إدارة المعرفة بوصفها عملية لحفظ المعلومات واسترجاعها إلى منظومة معرفية رقمية أكثر تكاملًا تعتمد على الذكاء الاصطناعي والبيانات والمنصات التعاونية والخبرة البشرية. ومع ذلك، تختلف الشركات الثلاث في المداخل التي تركز عليها في إدارة المعرفة الرقمية انظر جدول رقم (1).

جدول (1): ملخص التحليل المقارن بين تجارب الشركات العالمية وأفضل الممارسات في توظيف التقنيات الحديثة لدعم إدارة المعرفة الرقمية وتعزيز الإبداع والابتكار تصميم (اعداد: الشمري وضليمي)

التجربة	مجال التميز في إدارة المعرفة الرقمية	أبرز التقنيات والأدوات	ممارسات إدارة المعرفة الرقمية	دعم الإبداع والابتكار	أفضل الممارسات المستخلصة
Google	الثقافة المعرفية والتعلم القائم على البيانات	الذكاء الاصطناعي، Gemini، تحليلات البيانات، الأدوات الرقمية التعاونية	التعلم من الأقران، مشاركة الخبرات، تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية، استخدام البيانات في تطوير الممارسات	توفير الأمان النفسي، دعم التجريب، العمل الجماعي، توظيف البيانات في تطوير الأفكار والمنتجات	ترسيخ ثقافة مشاركة المعرفة، التعلم المستمر، توظيف الذكاء الاصطناعي، دعم الأمان النفسي، اتخاذ القرارات المبنية على البيانات

Microsoft	تكامل منصات المعرفة والعمل الرقمي	الذكاء الاصطناعي التوليدي، Microsoft Copilot، Teams، SharePoint، الحوسبة السحابية	تخزين المعرفة وتنظيمها ومشاركتها، إدارة الوثائق الرقمية، التحرير المشترك، الوصول إلى المعرفة التنظيمية	تسريع الوصول إلى المعلومات، دعم التعاون، إنتاج المحتوى، تقليل الوقت المستغرق في البحث وإتاحة وقت أكبر للمهام الإبداعية	دمج الذكاء الاصطناعي في العمل اليومي، بناء مستودعات معرفية مترابطة، تكامل منصات التعاون وإدارة المحتوى
IBM	رأس المال الفكري والحوكمة والتكامل بين الإنسان والذكاء الاصطناعي	الذكاء الاصطناعي، watsonx، منصات البيانات والمجتمعات الرقمية	إدارة رأس المال الفكري، مجتمعات الممارسة، مشاركة الخبرات، الوصول إلى الخبراء والمعرفة، حوكمة المعرفة	الجمع بين الخبرة البشرية والذكاء الاصطناعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتطوير الحلول	إنشاء مجتمعات ممارسة رقمية، الاستثمار في رأس المال الفكري، التكامل بين الإنسان والذكاء الاصطناعي، ربط إدارة المعرفة بالاستراتيجية، الحوكمة

وتكشف المقارنة أن Google تبرز بصورة أكبر في البعد الثقافي والتعلم التعاوني، بينما تتميز Microsoftبتكامل أدوات العمل والتعاون والمحتوى والذكاء الاصطناعي داخل بيئة رقمية مترابطة، في حين تقدم IBM خبرة بارزة في إدارة رأس المال الفكري ومجتمعات الممارسة والحوكمة والتكامل بين المعرفة البشرية والذكاء الاصطناعي. ومن ثم، لا تظهر أفضل الممارسات في تقنية منفردة، وإنما في التكامل بين الثقافة المعرفية والمنصات الرقمية والبيانات والذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية.

2.3. المقارنة بين التجارب الحكومية والوطنية

تختلف التجارب الحكومية عن تجارب الشركات من حيث الأهداف وطبيعة البيئة التنظيمية؛ إذ لا يقتصر الاهتمام على تحسين الكفاءة والإنتاجية والابتكار الداخلي، وإنما يمتد إلى التكامل بين الجهات الحكومية، وجودة الخدمات العامة، وحوكمة البيانات، وحماية المعرفة الوطنية، وتحقيق القيمة العامة ويمكن توضيح تلك المقارنة حسب الجدول رقم (2).

جدول (2): ملخص التحليل المقارن بين تجارب الشركات الحكومية والوطنية **وأفضل الممارسات في توظيف التقنيات الحديثة لدعم إدارة المعرفة الرقمية وتعزيز الإبداع والابتكار تصميم (اعداد: الشمري وضليمي)**

التجربة	مجال التميز	ممارسات إدارة المعرفة الرقمية	الإسهام في الإبداع والابتكار	الفجوات أو الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز
حكومة سنغافورة	التكامل الحكومي والبيانات	مشاركة البيانات، توحيد مصادرها،	تطوير الخدمات الاستباقية، وتحسين	الحاجة إلى استمرار تحقيق التوازن بين التوسع في مشاركة البيانات ومتطلبات الأمن والخصوصية والحوكمة

ISSN: 2706-6495

		اكتشافها وتحليلها وإعادة استخدامها	السياسات، ودعم الابتكار الحكومي	
حكومة الإمارات	القيادة الرقمية والابتكار الحكومي	المنصات الرقمية، تبادل أفضل الممارسات، التعلم الرقمي، إدارة البيانات والمعرفة	تحسين تجربة المستفيد، وتطوير الخدمات، ونشر ثقافة الابتكار	الحاجة إلى تعزيز قياس الأثر المعرفي طويل المدى للتقنيات وربط المبادرات الرقمية بصورة أوضح بعمليات إدارة المعرفة
القطاع الثقافي السعودي	رقمنة المعرفة والمحتوى الثقافي وحفظه	الرقمنة والأرشفة والتوثيق وقواعد البيانات وإدارة المحتوى الثقافي	المحافظة على المعرفة الثقافية وإتاحتها وتوفير قاعدة معرفية للتطوير والابتكار	الحاجة إلى زيادة التكامل بين قواعد البيانات والمستودعات، وتطوير الاسترجاع الذكي، وتعزيز مشاركة المعرفة، والتوسع في توظيف الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة في الاستفادة من المعرفة الثقافية

وتبين المقارنة أن تجربة سنغافورة تركز بصورة واضحة على البيانات بوصفها أصلًا استراتيجيًا وعلى التكامل بين الجهات، بينما تبرز تجربة الإمارات في القيادة الرقمية والابتكار الحكومي وتطوير الخدمات وتنمية القدرات. أما التجربة السعودية في القطاع الثقافي فتبرز في رقمنة المحتوى الثقافي وحفظه وتوثيقه وإتاحته، مع وجود فرصة للانتقال إلى مرحلة أكثر تقدمًا تقوم على التكامل بين المستودعات وقواعد البيانات والتحليلات والذكاء الاصطناعي وتحويل المحتوى الرقمي إلى معرفة قابلة لإعادة الاستخدام والتطوير والابتكار.

3.3. كيف يمكن للحكومات الاستفادة من تجارب الشركات العالمية؟

تكشف المقارنة بين تجارب الشركات والتجارب الحكومية أن نقل أفضل الممارسات لا ينبغي أن يتم بصورة مباشرة، نظرًا لاختلاف أهداف القطاعين وطبيعة البيانات ومتطلبات المساءلة والخصوصية والقيمة العامة، وإنما من خلال تكييف الممارسات المؤسسية الناجحة مع السياق الحكومي ويمكن تلخيص تجارب الشركات من خلال جدول رقم (3).

جدول (3): ملخص جدول المقارن بين تجارب الشركات الحكومية والوطنية وأفضل الممارسات في توظيف التقنيات الحديثة لدعم إدارة المعرفة الرقمية وتعزيز الإبداع والابتكار تصميم (إعداد: الشمري وضليمي)

الممارسة في الشركات	ما يقابلها في البيئة الحكومية	كيفية الاستفادة الحكومية	الفجوة التي تعالجها
ثقافة التعلم والتجريب والأمان النفسي في Google	فرق العمل والابتكار الحكومي	تعزيز مشاركة الخبرات، والتعلم من التجارب، وتوفير بيئة تشجع تقديم الأفكار	ضعف ثقافة مشاركة المعرفة ومحدودية التعلم من الخبرات
تكامل Teams وSharePoint و Copilot في Microsoft	منصات المعرفة الحكومية	ربط المستودعات والوثائق والمنصات وأدوات الذكاء الاصطناعي في بيئة معرفية موحدة	تشتت المعرفة وضعف التكامل بين الأنظمة

ISSN: 2706-6495

مجتمعات الممارسة والخبراء في IBM	شبكات الخبراء والموظفين الحكوميين	إنشاء مجتمعات ممارسة رقمية وربط الموظفين بأصحاب الخبرة	صعوبة الوصول إلى الخبرة والمعرفة الضمنية
استخدام الذكاء الاصطناعي في الوصول إلى المعرفة	نظم البحث والاسترجاع الحكومية	تطوير بحث دلالي ومساعدات معرفية ذكية للوصول إلى الوثائق والخبرات	صعوبة استرجاع المعرفة من المستودعات الكبيرة
القرارات المبنية على البيانات	السياسات والخدمات العامة	تحويل البيانات الحكومية إلى معرفة تساعد في تصميم السياسات والخدمات	محدودية تحويل البيانات إلى معرفة قابلة للتطبيق
التعلم المستمر وتنمية القدرات	رأس المال البشري الحكومي	تطوير مهارات الذكاء الاصطناعي والبيانات وإدارة المعرفة لدى العاملين	فجوة المهارات الرقمية والمعرفية

4.3. الفجوات الرئيسة التي كشفت عنها المقارنة:

تكشف الدراسة من خلال المقارنة عن فجوة رئيسة تتمثل في أن امتلاك المنصات الرقمية والبيانات لا يعني بالضرورة وجود إدارة معرفة رقمية متكاملة؛ إذ يظهر تفاوت بين التجارب في مدى الربط المنهجي بين التقنيات وعمليات إنشاء المعرفة وتنظيمها ومشاركتها وتطبيقها. كما تظهر فجوة في تحويل الكم المتزايد من البيانات والمحتوى الرقمي إلى معرفة تنظيمية قابلة لإعادة الاستخدام، وفجوة في التكامل بين المستودعات والمنصات والأنظمة المختلفة، إلى جانب تفاوت في نضج ثقافة مشاركة المعرفة ومجتمعات الممارسة.

وتبرز كذلك فجوة بشرية تتمثل في الحاجة إلى تطوير المهارات اللازمة للتعامل مع الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات وتقييم مخرجاتها، وفجوة تتعلق بالحوكمة والأمن والخصوصية والاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي. كما تكشف المقارنة عن فجوة قياس تتمثل في محدودية المؤشرات التي تربط بصورة مباشرة بين استخدام التقنيات الحديثة وتحسن عمليات إدارة المعرفة من جهة، وبين الإبداع والابتكار من جهة أخرى. وفي القطاع الثقافي السعودي، تبرز بصورة خاصة فرصة للانتقال من مرحلة رقمنة المعرفة وحفظ المحتوى الثقافي إلى مرحلة أكثر نضجًا تقوم على إدارة المعرفة الرقمية الذكية؛ وذلك من خلال ربط قواعد البيانات والمستودعات والمنصات، وتطوير الاسترجاع الذكي، وتفعيل مجتمعات الممارسة، والاستفادة من الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة في اكتشاف المعرفة وإعادة استخدامها، مع بناء مؤشرات تقيس أثر هذه الممارسات في الإبداع والابتكار.

وبناءً على ذلك، يتضح أن أهم ما يمكن للحكومات الاستفادة منه من تجارب الشركات ليس نقل أدوات Google أو Microsoft أو IBM ذاتها، وإنما تبني المبادئ التي تقف خلف نجاحها، والمتمثلة في تكامل المعرفة مع سير العمل، وبناء ثقافة مشاركة وتعلم مستمر، وربط الموظفين بالخبراء والمعرفة، وتوظيف الذكاء الاصطناعي لتسهيل الوصول إلى المعرفة وتطبيقها، والاستفادة من البيانات في اتخاذ القرار، مع تكييف هذه الممارسات وفق متطلبات الحوكمة والمساءلة والأمن والخصوصية التي تميز البيئة الحكومية.

وخلاصةً لما سبق يتضح من التحليل المقارن للتجارب العالمية والوطنية السابقة أن أفضل الممارسات في توظيف التقنيات الحديثة لدعم إدارة المعرفة الرقمية لا ترتبط بتقنية واحدة أو أداة محددة، وإنما تقوم على التكامل بين التكنولوجيا، والبيانات، والمعرفة، والعنصر البشري، والثقافة التنظيمية، والحوكمة .كما أظهرت المقارنة بين تجارب الشركات العالمية أن فاعلية إدارة المعرفة الرقمية ترتبط بتكامل المنصات والأدوات الرقمية مع ممارسات مشاركة المعرفة والتعلم المستمر ومجتمعات الممارسة، إلى جانب توظيف الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات في دعم الوصول إلى المعرفة والاستفادة منها.

وفي المقابل، أظهرت التجارب الحكومية أن الاستفادة من التقنيات الحديثة تتطلب تكييف هذه الممارسات مع طبيعة البيئة الحكومية ومتطلباتها، ولا سيما ما يتعلق بالتكامل بين الجهات، وحوكمة البيانات والمعرفة، والأمن والخصوصية، وتنمية القدرات الرقمية، وتحقيق القيمة العامة. ومن ثم، يمكن للحكومات الاستفادة من تجارب الشركات في بناء منصات معرفية مترابطة، وتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة، وتفعيل مجتمعات الممارسة، وتسهيل الوصول إلى الخبرات، وتوظيف الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات في دعم القرارات، مع مراعاة المتطلبات التنظيمية والقانونية والأخلاقية التي تميز القطاع الحكومي.

كما يتبين أن التقنيات الحديثة تؤدي دورًا تمكينيًا في مختلف عمليات إدارة المعرفة الرقمية، بدءًا من إنشاء المعرفة، مرورًا بتخزينها وتنظيمها ومشاركتها، وانتهاءً بتطبيقها في القرارات والممارسات والحلول الجديدة. ومع ذلك، كشفت المقارنة عن عدد من الفجوات، من أبرزها تفاوت مستوى التكامل بين التقنيات الحديثة وعمليات إدارة المعرفة، وضعف تحويل البيانات والمحتوى الرقمي إلى معرفة تنظيمية قابلة لإعادة الاستخدام، وتفاوت نضج ثقافة مشاركة المعرفة، والحاجة إلى تطوير المهارات الرقمية، وتعزيز تكامل الأنظمة والمنصات، وتطوير أطر الحوكمة والأمن والخصوصية والاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي، إلى جانب الحاجة إلى مؤشرات أكثر وضوحًا لقياس أثر التقنيات الحديثة في إدارة المعرفة والإبداع والابتكار.

وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن العلاقة بين التقنيات الحديثة وإدارة المعرفة الرقمية والإبداع والابتكار علاقة تكاملية؛ إذ لا تتحقق القيمة من مجرد امتلاك التقنية، وإنما من قدرة المنظمة على دمجها بفاعلية في عملياتها المعرفية وتوفير الثقافة التنظيمية والمهارات البشرية والبيانات والحوكمة اللازمة لاستخدامها. وكلما ارتفع مستوى هذا التكامل، ازدادت قدرة المنظمة على تحويل البيانات والمعلومات والخبرات إلى معرفة تنظيمية قابلة للاستخدام، ومن ثم توظيفها في توليد الأفكار، وتحسين القرارات، وتطوير الحلول والخدمات والمنتجات، وتعزيز الإبداع والابتكار بصورة مستدامة.

4. الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات:

تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالتقنيات الحديثة والإبداع والابتكار من جوانب نظرية وتطبيقية متعددة، حيث ركز بعضها على العمليات المعرفية ونظم إدارة المعرفة، بينما أهتم بعضها الآخر بدور التقنيات الرقمية والقدرات التنظيمية في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار. وفي ضوء أهداف الدراسة الحالية، جرى اختيار ست دراسات علمية ذات صلة بالموضوع، تمثل الأسس النظرية لإدارة المعرفة، والعلاقة بين التكنولوجيا والعمليات المعرفية، وأثر إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار، وذلك على النحو الآتي:

1.4. عرض الدراسات السابقة:

أولا: دراسة Nonaka (1994) بعنوان A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation :

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار نظري يفسر آليات إنشاء المعرفة التنظيمية، من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. واعتمدت الدراسة على التحليل النظري، وقدمت أربعة أنماط لتحويل المعرفة، هي التنشئة الاجتماعية، والإخراج، والدمج، والاستيعاب. وأبرزت أهمية التفاعل بين الأفراد والجماعات والمستويات التنظيمية في توليد المعرفة الجديدة وتطويرها. وتستفيد الدراسة الحالية من هذا الإطار في تحليل دور التقنيات الحديثة في دعم عمليات إنشاء المعرفة ومشاركتها وتطبيقها، بوصفها عمليات أساسية لتعزيز الإبداع والابتكار.(Nonaka, 1994, pp. 14–37)

ثانيا: دراسة Alavi and Leidner (2001) بعنوان Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues :

هدفت الدراسة إلى تحليل الأسس المفاهيمية لإدارة المعرفة ونظمها، وتحديد دور تكنولوجيا المعلومات في دعم العمليات المعرفية

داخل المنظمات .واعتمدت على مراجعة الأدبيات العلمية، وتناولت عمليات إنشاء المعرفة وتخزينها واسترجاعها ونقلها وتطبيقها . وأوضحت أن فاعلية نظم إدارة المعرفة لا ترتبط بتوفير التكنولوجيا وحدها، بل تتطلب فهم طبيعة المعرفة والسياق التنظيمي الذي تُستخدم فيه .وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في بناء الأساس النظري لتحليل توظيف التقنيات الحديثة في دعم عمليات إدارة المعرفة الرقمية.(Alavi & Leidner, 2001, pp. 107–136)

ثالثا: دراسة Gold et al. (2001) بعنوان Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد القدرات التنظيمية اللازمة لنجاح إدارة المعرفة، وبيان العلاقة بين البنية التحتية المعرفية والعمليات التنظيمية. واعتمدت على دراسة كمية للقدرات التنظيمية، وأظهرت أهمية التكامل بين التكنولوجيا والثقافة والهيكل التنظيمي، إلى جانب عمليات اكتساب المعرفة وتحويلها وتطبيقها وحمايتها. وتفيد الدراسة الحالية في تحديد العوامل التنظيمية والتقنية التي ينبغي مراعاتها عند تحليل أفضل الممارسات العالمية في إدارة المعرفة الرقمية. (Gold et al., 2001, pp. 185–214).

رابعا:دراسة Darroch (2005) بعنوان Knowledge Management, Innovation and Firm Performance :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار والأداء المؤسسي. واعتمدت على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، حيث شملت 443 استجابة صالحة للتحليل من شركات في قطاعات مختلفة، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج أن امتلاك المنظمة قدرات فاعلة في إدارة المعرفة يسهم في تحسين استخدام الموارد وتعزيز الابتكار والأداء المؤسسي. وتفيد الدراسة الحالية في تفسير العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع والابتكار، وتحديد أهمية توظيف المعرفة في تحقيق قيمة تنظيمية ملموسة. (Darroch, 2005, pp. 101–115).

خامسا: دراسة Andreeva and Kianto (2012) بعنوان Does Knowledge Management Really Matter? Linking Knowledge Management Practices, Competitiveness and Economic Performance :

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والقدرة التنافسية والأداء الاقتصادي للمنظمات. واعتمدت على المنهج الكمي، من خلال تحليل بيانات 234 شركة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وتناولت ممارسات إدارة المعرفة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأبرزت أهمية دراسة أثر هذه الممارسات في النتائج التنظيمية. وتفيد الدراسة الحالية في تحديد أهمية التكامل بين الجوانب التقنية والبشرية عند تحليل التجارب العالمية، وضرورة تطوير مؤشرات لقياس أثر توظيف التقنيات الحديثة في إدارة المعرفة. (Andreeva & Kianto, 2012, pp. 617–636).

سادسا: دراسة Donate and Sánchez de Pablo (2015) بعنوان The Role of Knowledge-Oriented Leadership in Knowledge Management Practices and Innovation :

هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة الموجهة نحو المعرفة في دعم ممارسات إدارة المعرفة وتعزيز الابتكار التنظيمي. واعتمدت على المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، من خلال بيانات شركات تعمل في الصناعات التقنية بإسبانيا. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة تؤدي دورًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وأداء الابتكار، وأن نجاح الابتكار يرتبط بقدرة المنظمة على إنشاء المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها. وتفيد الدراسة الحالية في إبراز أهمية القيادة والثقافة التنظيمية بوصفهما عاملين داعمين لنجاح توظيف التقنيات الحديثة في إدارة المعرفة الرقمية وتعزيز الابتكار. (Donate & Sánchez de Pablo, 2015, pp. 360–370).

ISSN: 2706-6495

2.4. التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أنها اتفقت على أهمية إدارة المعرفة في تطوير القدرات التنظيمية وتعزيز الابتكار، وإن اختلفت في مناهجها وأهدافها ومجالات تطبيقها. فقد ركزت دراستا Nonaka (1994) وAlavi and Leidner (2001) على الأسس النظرية والعمليات المعرفية ودور نظم المعلومات في دعمها، بينما تناولت دراسة Gold et al. (2001) القدرات التقنية والتنظيمية اللازمة لنجاح إدارة المعرفة. وأبرزت دراسة Darroch (2005) العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار والأداء المؤسسي، في حين تناولت دراسة Andreeva and Kianto (2012) أثر ممارسات إدارة المعرفة في القدرة التنافسية والأداء الاقتصادي، وأكدت دراسة Donate and Sánchez de Pablo (2015) أهمية القيادة الموجهة نحو المعرفة في تعزيز الابتكار.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على التحليل المقارن للتجارب العالمية والوطنية في توظيف التقنيات الحديثة لدعم عمليات إدارة المعرفة الرقمية وتعزيز الإبداع والابتكار، من خلال دراسة تجارب الشركات العالمية بصورة مستقلة عن التجارب الحكومية، ثم استخلاص أفضل الممارسات والدروس المستفادة من كل مجموعة. كما تسعى إلى تحديد إمكانات تكييف هذه الممارسات بما يتناسب مع طبيعة المؤسسات الحكومية والثقافية واحتياجاتها التنظيمية، دون الاقتصار على قياس العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

3.4. مراجعة الأدبيات:

تشير الأدبيات العلمية إلى أن إدارة المعرفة شهدت تطورًا متسارعًا نتيجة التقدم في تقنيات المعلومات والاتصالات، حيث انتقلت من التركيز على جمع المعرفة وتوثيقها إلى بناء منظومات معرفية متكاملة تدعم إنشاء المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها في الأنشطة والقرارات التنظيمية. وقد أوضح Alavi and Leidner (2001, pp. 107–136) أن نظم إدارة المعرفة تسهم في دعم العمليات المعرفية من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات، مع التأكيد على أهمية مراعاة طبيعة المعرفة والسياق التنظيمي عند تصميم هذه النظم وتطبيقها. وفي السياق ذاته، قدم Nonaka (1994, pp. 14–37) أساسًا نظريًا لفهم إنشاء المعرفة التنظيمية من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة، وهو ما يساعد على تفسير دور البيئات الرقمية الحديثة في دعم التفاعل المعرفي وتوليد الأفكار الجديدة.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين التكنولوجيا وإدارة المعرفة، تؤكد الأدبيات أن نجاح توظيف التقنيات الحديثة لا يعتمد على الإمكانات التقنية وحدها، وإنما يتطلب توافر بنية تنظيمية داعمة تشمل الثقافة التنظيمية والموارد البشرية والعمليات المعرفية. فقد بين Gold et al. (2001, pp. 185–214) أهمية التكامل بين البنية التحتية المعرفية والقدرات التنظيمية في تحقيق فاعلية إدارة المعرفة، في حين أبرزت دراسة Andreeva and Kianto (2012, pp. 617–636) أهمية ممارسات إدارة المعرفة المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الموارد البشرية في دعم القدرة التنافسية والأداء الاقتصادي للمنظمات. ويشير ذلك إلى أن التحول نحو إدارة المعرفة الرقمية يستلزم الجمع بين التقنيات الحديثة والقدرات البشرية والتنظيمية لضمان الاستفادة الفعلية من المعرفة.

أما فيما يتعلق بدور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع والابتكار، فقد أكدت الأدبيات أن المعرفة تمثل موردًا تنظيميًا استراتيجيًا يسهم في تطوير الأفكار والحلول وتحسين الأداء. وأظهرت دراسة Darroch (2005, pp. 101–115) وجود علاقة بين إدارة المعرفة والابتكار والأداء المؤسسي، كما أوضحت دراسة Donate and Sánchez de Pablo (2015, pp. 360–370) أهمية القيادة الموجهة نحو المعرفة وممارسات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي. ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في تفسير كيفية إسهام التقنيات الحديثة في دعم العمليات المعرفية التي تهيئ الظروف الملائمة للإبداع والابتكار، مع مراعاة أن أثر التكنولوجيا يتوقف على كيفية توظيفها داخل المنظمة.

ISSN: 2706-6495

وفي ضوء التطورات التقنية الحديثة، أصبحت تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات والمنصات الرقمية والحوسبة السحابية من الأدوات التي يمكن توظيفها في تطوير إدارة المعرفة الرقمية، من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتحليل المحتوى، ودعم مشاركة المعرفة، واستخلاص الأنماط والعلاقات من البيانات، والمساعدة في اتخاذ القرارات. ومع ذلك، فإن الاستفادة من هذه الإمكانات تتطلب معالجة عدد من التحديات المرتبطة بجودة البيانات، والمهارات الرقمية، والأمن والخصوصية، وحوكمة المعرفة، والاستخدام المسؤول للتقنيات الحديثة. ويُعد هذا التوجه امتدادًا للأطر النظرية السابقة، مع ضرورة الاستناد إلى دراسات حديثة لتقييم تطبيقاته ونتائجه الفعلية.

وفي سياق المؤسسات الحكومية والثقافية، تبرز أهمية إدارة المعرفة الرقمية في تنظيم الموارد المعرفية والمؤسسية، وحفظ المحتوى الرقمي وإتاحته، ودعم تبادل الخبرات، وتحسين الخدمات وتطوير الممارسات الإبداعية. كما تتطلب طبيعة هذه المؤسسات مراعاة خصوصية البيانات والمحتوى الثقافي، وتنوع المستفيدين، واختلاف الأهداف التنظيمية عن المؤسسات التجارية. ومن ثم، فإن نقل الممارسات الناجحة من الشركات العالمية إلى المؤسسات الحكومية والثقافية لا ينبغي أن يتم بصورة مباشرة، بل من خلال تحليل مدى ملاءمتها للبيئة المؤسسية والمتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الأدبيات العلمية تقدم أساسًا نظريًا لفهم العلاقة التكاملية بين التقنيات الحديثة وإدارة المعرفة الرقمية والإبداع والابتكار، إلا أن الاستفادة من هذه العلاقة تتطلب دراسة الممارسات التطبيقية في بيئات تنظيمية متنوعة. ومن هذا المنطلق، تتجه الدراسة الحالية إلى تحليل التجارب العالمية والوطنية، والمقارنة بين تجارب الشركات العالمية والتجارب الحكومية والثقافية، بهدف استخلاص أفضل الممارسات والعوامل الداعمة لنجاحها، وتحديد إمكانات تكييفها بما يتناسب مع طبيعة المؤسسات الحكومية والثقافية واحتياجاتها.

5. النتائج ومناقشتها:

أسفر التحليل المقارن للتجارب العالمية والوطنية محل الدراسة عن مجموعة من النتائج التي توضح أبرز الاتجاهات وأفضل الممارسات في توظيف التقنيات الحديثة لدعم إدارة المعرفة الرقمية وتعزيز الإبداع والابتكار، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

النتيجة الأولى: اختلاف التجارب في أساليب توظيف التقنيات مع اتفاقها على التكامل بين التقنية والمعرفة

أظهر تحليل التجارب اختلاف المؤسسات في نوعية التقنيات والمنصات المستخدمة وفقًا لطبيعة نشاطها واحتياجاتها، إلا أنها تتفق في عدم التعامل مع التقنية بوصفها هدفًا مستقلًا، وإنما توظيفها ضمن منظومة متكاملة لإنتاج المعرفة وتنظيمها ومشاركتها وتطبيقها والاستفادة منها في تحسين الأداء والابتكار.

النتيجة الثانية: مشاركة المعرفة تمثل ممارسة محورية في التجارب الناجحة

كشفت التجارب أن مشاركة المعرفة والخبرات تمثل أحد أبرز القواسم المشتركة بينها، وإن اختلفت الآليات المستخدمة لتحقيق ذلك؛ فمنها التعلم من الأقران، ومجتمعات الممارسة، والمنصات الرقمية التعاونية، وتبادل الوثائق والمحتوى، ونقل أفضل الممارسات. ويشير ذلك إلى أن نجاح إدارة المعرفة الرقمية يرتبط بقدرة المنظمة على تسهيل تدفق المعرفة بين الأفراد والوحدات التنظيمية.

النتيجة الثالثة: التعلم من الأقران ومجتمعات الممارسة من أفضل الممارسات في نقل المعرفة الضمنية

أظهر تحليل التجارب أهمية توفير بيئات تسمح للعاملين بتبادل الخبرات والمعرفة المتراكمة؛ إذ برز التعلم من الأقران ومجتمعات الممارسة بوصفهما من الممارسات الفاعلة في تحويل المعرفة الفردية والضمنية إلى معرفة مشتركة، والمحافظة على الخبرات التنظيمية ونقلها بين العاملين.

ISSN: 2706-6495

النتيجة الرابعة: الاتجاه نحو بناء منصات معرفية رقمية مترابطة

بينت التجارب تحولًا من استخدام المستودعات المنفصلة لحفظ المعلومات والوثائق إلى بناء بيئات رقمية مترابطة تجمع بين تخزين المحتوى والتواصل والتعاون والوصول إلى البيانات والخبرات. ويساعد هذا التكامل على الحد من تشتت المعرفة وتسريع الوصول إليها ومشاركتها وإعادة استخدامها.

النتيجة الخامسة: الذكاء الاصطناعي أصبح مكونًا رئيسًا في التجارب المتقدمة

أظهر التحليل توسع التجارب في توظيف الذكاء الاصطناعي والذكاء الاصطناعي التوليدي في تحليل المعلومات والمحتوى، وتحسين البحث والاسترجاع، وتوليد المحتوى، ودعم القرارات وتطوير الخدمات والمنتجات. ويعكس ذلك انتقال الذكاء الاصطناعي من تقنية مساندة إلى مكون متكامل مع بيئة إدارة المعرفة الرقمية.

النتيجة السادسة: البيانات تمثل أصلًا استراتيجيًا لإنتاج المعرفة واتخاذ القرار

كشفت التجارب، وبصفة خاصة التجارب الحكومية، أهمية تنظيم البيانات وتوحيدها وتحسين جودتها وإتاحتها وتحليلها، وتحويلها من بيانات خام إلى معرفة ورؤى يمكن استخدامها في صنع القرارات وتطوير الخدمات وتحسين الأداء. ومن ثم برزت إدارة البيانات وتحليلاتها بوصفها إحدى أفضل الممارسات الداعمة لإدارة المعرفة الرقمية.

النتيجة السابعة: التكامل بين الذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية يمثل ممارسة متقدمة

أظهرت التجارب أن الاستخدام الفعال للذكاء الاصطناعي لا يقوم على استبدال الخبرة البشرية، وإنما على التكامل معها؛ حيث يمكن للتقنيات الذكية تسريع البحث والتحليل والوصول إلى المعرفة، في حين تظل الخبرة البشرية أساسية في تفسير المعرفة وتقييمها وتطبيقها والإبداع واتخاذ القرارات.

النتيجة الثامنة: الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة تمثل عاملًا مشتركًا في نجاح التجارب

أظهر التحليل أن توفير التقنية والمنصات لا يكفي لتحقيق مشاركة المعرفة والابتكار، وإنما يتطلب ثقافة تنظيمية تدعم الثقة والتعاون والتعلم المستمر وتبادل الخبرات والتجريب. وقد برزت البيئات الداعمة لطرح الأفكار والتعلم الاجتماعي بوصفها أكثر قدرة على تحويل المعرفة إلى قيمة تنظيمية.

النتيجة التاسعة: حوكمة البيانات والمعرفة من الممارسات الرئيسة في التجارب المتقدمة

كشفت المقارنة عن أهمية وجود أطر واضحة لإدارة البيانات والمعرفة، تشمل تحديد المسؤوليات والصلاحيات، وضمان جودة المعلومات وموثوقيتها، وتوحيد المعايير، وتنظيم مشاركة البيانات والوصول إليها، إلى جانب حوكمة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

النتيجة العاشرة: التجارب الحكومية تركز بصورة أكبر على التكامل وتبادل المعرفة بين الجهات

أظهر التحليل أن التجارب الحكومية تتميز بالتركيز على بناء بنى ومنصات مشتركة وتوحيد البيانات والمعايير وتسهيل تبادل البيانات والمعرفة بين المؤسسات الحكومية، بما يحد من الازدواجية ويرفع كفاءة الخدمات ويدعم صنع السياسات والابتكار الحكومي.

النتيجة الحادية عشرة: التجارب المؤسسية تركز بصورة أكبر على المعرفة الداخلية والتعاون والإنتاجية

بينت المقارنة أن تجارب الشركات العالمية تركز بصورة واضحة على الاستفادة من المعرفة والخبرات الداخلية للعاملين، والتعلم التنظيمي، ومجتمعات الممارسة، وأدوات التعاون الرقمي، وربط المعرفة ببيئة العمل اليومية وتطوير المنتجات والخدمات.

ISSN: 2706-6495

النتيجة الثانية عشرة: تنمية القدرات الرقمية شرط لاستدامة أفضل الممارسات

أظهرت التجارب أن الاستثمار في التقنيات والمنصات الرقمية ينبغي أن يصاحبه تطوير مستمر لقدرات العاملين في استخدام البيانات والذكاء الاصطناعي والمنصات الرقمية وإدارة المعرفة، بما يمكنهم من الاستفادة الفعلية من الإمكانات التقنية المتاحة.

النتيجة الثالثة عشرة: ربط إدارة المعرفة بالاستراتيجية يعظم القيمة المتحققة منها

كشف التحليل أن إدارة المعرفة الرقمية تحقق قيمة أكبر عندما ترتبط بأهداف المنظمة واستراتيجيتها وعملياتها الرئيسة، بدلًا من التعامل معها كنشاط تقني مستقل. ويسهم هذا الارتباط في توجيه المعرفة والتقنيات نحو تحسين الأداء وحل المشكلات ودعم القرارات والابتكار.

النتيجة الرابعة عشرة: أفضل الممارسات لا يمكن نقلها بصورة حرفية بين المنظمات

أظهر اختلاف التجارب أن نجاح ممارسة معينة في منظمة أو دولة لا يعني إمكانية نقلها بصورة مطابقة إلى بيئة أخرى؛ إذ تتأثر فاعلية الممارسات بطبيعة المنظمة، ونوع المعرفة التي تتعامل معها، ومستوى النضج الرقمي، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية والتقنية المتاحة. ومن ثم ينبغي الاستفادة من التجارب من خلال تكييف أفضل الممارسات بما يتناسب مع السياق التنظيمي.

النتيجة الخامسة عشرة: أفضل الممارسات المستخلصة تقوم على منظومة متكاملة

خلصت الدراسة من المقارنة بين التجارب إلى أن أبرز أفضل الممارسات تتمثل في: بناء منصات معرفية رقمية مترابطة، وتوظيف الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، وتعزيز مشاركة المعرفة، وتفعيل مجتمعات الممارسة والتعلم من الأقران، وتوثيق الخبرات والدروس المستفادة، وتنمية القدرات الرقمية، وحوكمة البيانات والمعرفة والذكاء الاصطناعي، وربط إدارة المعرفة باستراتيجية المنظمة.

النتيجة السادسة عشرة: أفضل الممارسات في إدارة المعرفة الرقمية تهيئ بيئة داعمة للإبداع والابتكار

أظهر التحليل أن القاسم المشترك بين التجارب الناجحة يتمثل في قدرتها على تسهيل الوصول إلى المعرفة وتبادلها وتحليلها وإعادة استخدامها وتطبيقها. وتؤدي هذه الممارسات إلى زيادة التفاعل بين الخبرات والأفكار، وتحسين حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتهيئة بيئة تساعد على توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات أو حلول مبتكرة.

النتيجة السابعة عشرة: الاستنتاج العام من تحليل التجارب

توصلت الدراسة إلى أن نجاح التجارب في توظيف التقنيات الحديثة لدعم إدارة المعرفة الرقمية لا يرجع إلى امتلاك تقنيات أكثر تقدمًا فحسب، وإنما إلى قدرتها على تحقيق التكامل بين خمسة أبعاد رئيسة، هي: التقنيات الحديثة، والبيانات والمعرفة، والعنصر البشري، والثقافة والتنظيم، والحوكمة.

ومن ثم يمكن التعبير عن الاستنتاج العام للتجارب على النحو الآتي: التقنيات الحديثة + أفضل الممارسات المعرفية + القدرات البشرية والتنظيمية + الحوكمة ← إدارة معرفة رقمية أكثر فاعلية ← بيئة داعمة للإبداع والابتكار.

وتشير هذه النتيجة إلى أن القيمة الأساسية المستخلصة من التجارب لا تكمن في نقل الأدوات أو الممارسات بصورة حرفية، وإنما في فهم عناصر نجاحها وتكييفها وفق طبيعة المنظمة واحتياجاتها وبيئتها التنظيمية.

6. ملخص النتائج:

تكشف النتائج المستخلصة من تحليل التجارب محل الدراسة أن نجاح توظيف التقنيات الحديثة في دعم إدارة المعرفة الرقمية وتعزيز الإبداع والابتكار لا يرتبط بتبني تقنية محددة أو امتلاك بنية رقمية متقدمة فحسب، وإنما يرتبط بقدرة المنظمات على دمج التكنولوجيا

ISSN: 2706-6495

مع المعرفة والبيانات والعنصر البشري والعمليات التنظيمية ضمن منظومة متكاملة. وعلى الرغم من اختلاف طبيعة التجارب وبيئاتها وأهدافها، فإن التحليل أظهر وجود مجموعة من القواسم المشتركة التي يمكن اعتبارها أساسًا لاستخلاص أفضل الممارسات في هذا المجال.

وتوضح المقارنة بين التجارب أن المؤسسات المتقدمة تتجه تدريجيًا من مفهوم إدارة المعرفة القائم على تخزين المعلومات والوثائق واسترجاعها إلى بناء بيئات معرفية رقمية ذكية وتفاعلية، تتكامل فيها مستودعات المعرفة مع منصات التعاون والبيانات وأدوات التحليل والذكاء الاصطناعي. ويعكس هذا الاتجاه تحول المعرفة من مورد ثابت يتم الاحتفاظ به إلى مورد ديناميكي يتم إنتاجه وتبادله وتحليله وإعادة استخدامه بصورة مستمرة، بما يزيد من قدرتها على دعم القرارات والعمليات والإبداع والابتكار.

كما أظهر التحليل أن مشاركة المعرفة تمثل أحد أبرز القواسم المشتركة بين التجارب، وإن اختلفت آليات تطبيقها من تجربة إلى أخرى. فقد برز التعلم من الأقران، ومجتمعات الممارسة، والمنصات الرقمية التعاونية، وتبادل أفضل الممارسات والخبرات، وإدارة المحتوى المشترك بوصفها آليات تساعد على نقل المعرفة بين الأفراد والوحدات التنظيمية. ويشير ذلك إلى أن نجاح إدارة المعرفة الرقمية لا يعتمد على حجم المعرفة المخزنة بقدر ما يعتمد على قدرة المنظمة على جعل هذه المعرفة متاحة وقابلة للاكتشاف والمشاركة وإعادة الاستخدام.

وتبرز تجربة Google أهمية الجمع بين التكنولوجيا والتعلم الاجتماعي والثقافة التنظيمية؛ إذ أظهرت أهمية التعلم من الأقران وتبادل الخبرات وتوفير بيئة تشجع المشاركة والأمان النفسي والعمل الجماعي. ويؤكد ذلك أن إدارة المعرفة الرقمية لا يمكن اختزالها في الأنظمة والمنصات، وإنما تحتاج إلى بيئة بشرية تشجع الأفراد على مشاركة ما يمتلكونه من خبرات ومعارف والمساهمة في إنتاج معرفة تنظيمية مشتركة.

وفي المقابل، تكشف تجربة Microsoft أهمية التكامل بين منصات العمل والتعاون ومستودعات المحتوى والذكاء الاصطناعي؛ حيث يؤدي ربط أدوات الاتصال والتعاون وإدارة الوثائق بالقدرات الذكية إلى جعل الوصول إلى المعرفة ومشاركتها جزءًا من بيئة العمل اليومية، بدلًا من أن تكون إدارة المعرفة نشاطًا منفصلًا عن ممارسة العاملين لمهامهم. ويعد هذا التكامل من الممارسات المهمة التي تساعد على تقليل تشتت المعرفة وتسريع الوصول إليها وإعادة استخدامها.

أما تجربة IBM فتبرز أهمية النظر إلى المعرفة باعتبارها رأس مال فكريًا واستراتيجيًا، مع التركيز على مجتمعات الممارسة وتبادل الخبرات والوصول إلى المعرفة المتخصصة، إلى جانب توظيف الذكاء الاصطناعي في دعم القدرات البشرية. وتكشف هذه التجربة أن القيمة التنظيمية للتكنولوجيا تزداد عندما يتم توجيهها نحو المحافظة على الخبرات المتراكمة وتبادلها وإعادة استخدامها وربطها بحل المشكلات والاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة.

وعلى مستوى التجارب الحكومية، توضح تجربة سنغافورة أن تطوير إدارة المعرفة الرقمية على نطاق واسع يتطلب بنية مؤسسية تتجاوز حدود الجهة الواحدة، وتقوم على تكامل البيانات وتوحيد مصادرها وتبادلها بصورة آمنة والاستفادة من التحليلات والذكاء الاصطناعي، إلى جانب تطوير القدرات الرقمية للعاملين. ويعكس ذلك أهمية الانتقال من إدارة المعرفة داخل الوحدات المنفصلة إلى بناء منظومات معرفية مترابطة تدعم التكامل وصنع السياسات وتطوير الخدمات والابتكار الحكومي.

كما تظهر تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة أهمية القيادة والاستراتيجية في توجيه التحول الرقمي والمعرفي؛ إذ يبرز فيها الربط بين إدارة البيانات والمعرفة والذكاء الاصطناعي وتبادل أفضل الممارسات وتنمية القدرات وثقافة الابتكار. ويشير ذلك إلى أن استدامة الممارسات المعرفية الرقمية تتطلب دعمًا مؤسسيًا وقياديًا يجعل المعرفة والابتكار جزءًا من التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وليس مجرد مبادرات تقنية منفصلة.

ISSN: 2706-6495

ومن خلال المقارنة بين التجارب المؤسسية والحكومية، يتضح وجود اختلاف نسبي في أولويات توظيف إدارة المعرفة الرقمية؛ فالتجارب المؤسسية تميل إلى التركيز بصورة أكبر على المعرفة الداخلية للعاملين، والتعاون، والإنتاجية، وتطوير المنتجات والخدمات، في حين تتجه التجارب الحكومية بصورة أكبر نحو تكامل البيانات والمعرفة بين الجهات، وتوحيد المعايير، وتحسين الخدمات وصنع السياسات. إلا أن كلا النوعين يلتقيان في أهمية مشاركة المعرفة، وتطوير القدرات البشرية، واستخدام البيانات والتقنيات الحديثة، وربط المعرفة بالنتائج التنظيمية والابتكارية.

وتكشف النتائج كذلك أن الذكاء الاصطناعي أصبح مكونًا متزايد الأهمية في البيئات المعرفية المتقدمة، إلا أن التجارب تشير إلى أن أفضل استخداماته تتحقق عندما يعمل بالتكامل مع الخبرة البشرية. فالأنظمة الذكية يمكن أن تدعم البحث والتحليل والتلخيص واكتشاف الأنماط والوصول إلى المعرفة، بينما يظل العنصر البشري مسؤولًا عن تفسير المعرفة وتقييمها وربطها بالسياق والتفكير النقدي والإبداع واتخاذ القرارات. ومن ثم فإن أفضل الممارسات لا تقوم على إحلال التقنية محل الإنسان، وإنما على بناء علاقة تكاملية بين القدرات البشرية والإمكانات التي توفرها الأنظمة الذكية.

ومن النتائج المهمة أيضًا أن حوكمة البيانات والمعرفة تمثل عنصرًا أساسيًا في نجاح التجارب المتقدمة، خصوصًا مع تزايد حجم البيانات واتساع نطاق مشاركتها واستخدام الذكاء الاصطناعي. ففاعلية البيئات المعرفية الرقمية تتطلب وضوح المسؤوليات والصلاحيات، وجودة البيانات، وتوحيد المعايير، وتنظيم الوصول والمشاركة، والمحافظة على الأمن والخصوصية، إلى جانب الاستخدام المسؤول للتقنيات الذكية. وهذا يعني أن التوسع التقني ينبغي أن يصاحبه تطور موازٍ في الأطر التنظيمية والحوكمة.

ويبين التحليل أيضًا أن تنمية القدرات البشرية والثقافة التنظيمية تمثلان عاملين مشتركين بين التجارب الناجحة. فالتقنيات والمنصات لا تحقق القيمة المرجوة منها إذا لم يمتلك العاملون القدرة والاستعداد لاستخدامها ومشاركة المعرفة من خلالها. ولذلك يرتبط نجاح أفضل الممارسات بتوفير بيئة تشجع التعلم المستمر، والتعاون، والثقة، والتجريب، وتبادل الخبرات، إلى جانب تطوير المهارات الرقمية والبيانية والقدرة على التعامل مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

وبناءً على المقارنة بين التجارب، يتضح أن أفضل الممارسات لا تتمثل في ممارسة واحدة منفردة، وإنما في مجموعة مترابطة من الممارسات تشمل بناء منصات ومستودعات معرفية متكاملة، وتوظيف الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، وتفعيل مجتمعات الممارسة والتعلم من الأقران، وتعزيز مشاركة المعرفة، وتوثيق الخبرات والدروس المستفادة، وتطوير آليات البحث والاسترجاع الذكي، وتنمية القدرات الرقمية، وتطبيق حوكمة البيانات والمعرفة، وربط إدارة المعرفة باستراتيجية المنظمة وأهدافها.

وفي الوقت نفسه، تشير النتائج إلى أن هذه الممارسات لا ينبغي نقلها بصورة حرفية من تجربة إلى أخرى؛ لأن نجاحها يتأثر بالسياق الذي تطبق فيه، بما يشمل طبيعة المنظمة والقطاع، ومستوى النضج الرقمي، ونوعية المعرفة، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية والتقنية، والأطر التنظيمية. ومن ثم، فإن القيمة الحقيقية لدراسة التجارب العالمية تكمن في فهم عوامل نجاحها واستخلاص المبادئ والممارسات القابلة للتكييف، وليس في استنساخ النماذج بصورة مباشرة.

وعلى مستوى العلاقة بالإبداع والابتكار، تكشف النتائج أن أفضل الممارسات المستخلصة من التجارب تسهم في تهيئة البيئة المعرفية اللازمة للابتكار من خلال زيادة الوصول إلى المعرفة، وتسهيل تبادل الخبرات، وربط المعارف المتنوعة، وتحليل البيانات، وتسريع الوصول إلى الحلول، ودعم التعاون والتعلم والتجريب. وبذلك تصبح إدارة المعرفة الرقمية وسيطًا يساعد المنظمات على تحويل الإمكانات التقنية والبيانات والخبرات البشرية إلى أفكار جديدة، ثم تطوير هذه الأفكار وتطبيقها في صورة ابتكارات ذات قيمة.

وبناءً على ما سبق، يمكن تلخيص التحليل العام لنتائج التجارب في أن أفضل الممارسات في توظيف التقنيات الحديثة لدعم إدارة المعرفة الرقمية تقوم على التكامل بين خمسة أبعاد رئيسة هي:

التقنيات الحديثة + البيانات والمعرفة + العنصر البشري + الثقافة والتنظيم + الحوكمة

ويؤدي التكامل بين هذه الأبعاد إلى:

رفع كفاءة إدارة المعرفة الرقمية ← تعزيز التعلم والتعاون وتوليد الأفكار ← دعم الإبداع والابتكار.

وعليه، تخلص الدراسة إلى أن العامل الحاسم في نجاح التجارب ليس امتلاك أحدث التقنيات في حد ذاته، وإنما قدرة المنظمة على دمج التقنية والمعرفة والإنسان والتنظيم والحوكمة في منظومة واحدة، واختيار أفضل الممارسات وتكييفها وفق احتياجاتها وسياقها التنظيمي .وتمثل هذه النتيجة الخلاصة الرئيسة للتحليل المقارن للتجارب، كما توفر أساسًا يمكن الاستناد إليه عند بناء تصور لأفضل الممارسات في إدارة المعرفة الرقمية الداعمة للإبداع والابتكار.

7. التوصيات والمقترحات:

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل التجارب العالمية والممارسات الرائدة في توظيف التقنيات الحديثة لدعم إدارة المعرفة الرقمية وتعزيز الإبداع والابتكار، وما كشف عنه التحليل المقارن من قواسم مشتركة وعوامل نجاح وممارسات قابلة للاستفادة والتكييف، تقدم الدراسة التوصيات الآتية:

1. الاستفادة من التجارب العالمية وفق منهج التكييف لا النقل المباشر، بحيث يتم اختيار الممارسات التي تتناسب مع طبيعة المنظمة وأهدافها واحتياجاتها ومستوى نضجها الرقمي وثقافتها التنظيمية ومواردها البشرية والتقنية.
2. بناء منظومة متكاملة لإدارة المعرفة الرقمية تجمع بين التقنيات الحديثة والبيانات والمعرفة والعنصر البشري والعمليات التنظيمية والحوكمة، وتجنب التعامل مع إدارة المعرفة باعتبارها مشروعًا تقنيًا منفصلًا عن استراتيجية المنظمة وأعمالها الأساسية.
3. تطوير منصات معرفية رقمية مترابطة تجمع بين مستودعات المعرفة، وإدارة المحتوى، وأدوات التواصل والتعاون، والوصول إلى الخبراء، والبحث والاسترجاع الذكي؛ بما يسهم في الحد من تشتت المعرفة وتسهيل الوصول إليها ومشاركتها وإعادة استخدامها.
4. تعزيز التعلم من الأقران (Peer-to-Peer Learning) باعتباره من الممارسات الفاعلة في نقل الخبرات والمعرفة بين العاملين، وتشجيع أصحاب الخبرات على المشاركة في التدريب الداخلي ونقل المعرفة والممارسات الناجحة إلى زملائهم.
5. إنشاء وتفعيل مجتمعات الممارسة الرقمية (Communities of Practice) التي تجمع أصحاب التخصصات والاهتمامات المشتركة، وتتيح لهم تبادل الخبرات والتجارب والحلول والدروس المستفادة، بما يساعد على المحافظة على المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة تنظيمية مشتركة.
6. دمج أدوات إدارة المعرفة في بيئة العمل اليومية بحيث تصبح مشاركة المعرفة وتوثيقها والبحث عنها والوصول إليها جزءًا من سير العمل المعتاد، بدلًا من فصل إدارة المعرفة عن الأنشطة والعمليات اليومية للعاملين.
7. التوسع المنضبط في دمج الذكاء الاصطناعي والذكاء الاصطناعي التوليدي في البيئات المعرفية لدعم البحث والاسترجاع والتلخيص وتحليل المحتوى والوصول إلى المعرفة وتوليد الأفكار، مع المحافظة على التكامل بين القدرات البشرية والإمكانات التي توفرها الأنظمة الذكية.
8. التعامل مع البيانات بوصفها أصلًا استراتيجيًا ومعرفيًا من خلال تطوير آليات لجمعها وتنظيمها وتكاملها وتحسين جودتها وإتاحتها وتحليلها، والاستفادة منها في إنتاج المعرفة ودعم القرارات واستشراف الفرص وتحسين الخدمات والعمليات.
9. تعزيز التكامل وتبادل البيانات والمعرفة بين الوحدات والجهات التنظيمية، والاستفادة من الممارسات الحكومية المتقدمة في تطوير مصادر موثوقة ومشتركة للبيانات والمعرفة، والحد من الازدواجية وتكرار إنتاج المعلومات.

10. تطوير أطر واضحة لحوكمة البيانات والمعرفة والذكاء الاصطناعي تتضمن تحديد المسؤوليات والصلاحيات والمعايير، وضمان الجودة والموثوقية والأمن والخصوصية، وتنظيم مشاركة المعرفة والوصول إليها، ودعم الاستخدام المسؤول والشفاف للتقنيات الذكية.
11. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لمشاركة المعرفة والتجريب من خلال بناء الثقة والتعاون والأمان النفسي وتشجيع تبادل الأفكار والخبرات والتعلم من التجارب والأخطاء؛ لما لهذه العوامل من دور في تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية وفي دعم الإبداع.
12. الاستثمار المستمر في تنمية القدرات البشرية والرقمية، بحيث تشمل برامج التطوير مهارات إدارة المعرفة، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، والعمل التعاوني الرقمي، والتفكير النقدي، وتقييم المخرجات الرقمية، بما يضمن قدرة العاملين على الاستفادة الفعلية من التقنيات الحديثة.
13. ربط مبادرات إدارة المعرفة الرقمية بالأهداف الاستراتيجية والابتكارية للمنظمة، بحيث توجه المعرفة والتقنيات نحو معالجة المشكلات الفعلية، وتحسين الأداء والخدمات والعمليات، وتطوير الأفكار والمبادرات ذات القيمة.
14. تطوير آليات منهجية لتوثيق الخبرات والدروس المستفادة وأفضل الممارسات وتصنيفها وإتاحتها وإعادة استخدامها؛ بما يحد من فقد المعرفة التنظيمية ويتيح الاستفادة من الخبرات السابقة عند تطوير المبادرات واتخاذ القرارات.
15. إنشاء آليات مؤسسية لرصد أفضل الممارسات والتجارب الناجحة ومقارنتها بصورة دورية، بما يساعد المنظمات على التعرف إلى الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة الرقمية واختيار الممارسات الأكثر ملاءمة لاحتياجاتها، بدلًا من الاكتفاء بالمقارنات العرضية أو غير المنتظمة.
16. تطوير مؤشرات لقياس أثر أفضل الممارسات في إدارة المعرفة الرقمية، بحيث تشمل مستوى مشاركة المعرفة وإعادة استخدامها، وسرعة الوصول إليها، وجودة البيانات والمعرفة، ومستوى التعاون والتعلم التنظيمي، ومدى مساهمة الممارسات المعرفية في توليد الأفكار وتحسين الخدمات والعمليات ومخرجات الابتكار.
17. تعزيز الشراكات وشبكات تبادل المعرفة بين المؤسسات الحكومية والخاصة والجامعات ومراكز البحوث والجهات التقنية؛ بهدف تبادل الخبرات وأفضل الممارسات، والاستفادة من المعرفة المتخصصة، وتطوير حلول ومبادرات مشتركة في إدارة المعرفة الرقمية والابتكار.
18. إجراء تقييم دوري لمستوى نضج إدارة المعرفة الرقمية قبل تبني الممارسات أو التقنيات الجديدة، بما يساعد على تحديد الفجوات في البيانات والتقنية والمهارات والثقافة والحوكمة، واختيار الممارسات التي تتناسب مع مستوى جاهزية المنظمة.
19. تشجيع إجراء دراسات مقارنة مستقبلية تتناول تجارب منظمات ودول وقطاعات مختلفة، بهدف توسيع قاعدة المعرفة حول أفضل الممارسات في إدارة المعرفة الرقمية، والكشف عن أوجه التشابه والاختلاف والعوامل السياقية المؤثرة في نجاحها.
20. إجراء دراسات ميدانية مستقبلية لاختبار أفضل الممارسات المستخلصة من الدراسة والتحقق من أثرها في كفاءة عمليات إدارة المعرفة الرقمية والإبداع والابتكار، بما يسهم في الانتقال من النتائج النظرية المستخلصة من التجارب إلى نماذج قابلة للاختبار والتطبيق في بيئات تنظيمية مختلفة.

وتؤكد هذه التوصيات أن الاستفادة من التجارب العالمية لا ينبغي أن تقوم على استنساخ نماذجها أو أدواتها، وإنما على استخلاص عوامل النجاح والممارسات الفاعلة وتكييفها مع السياق التنظيمي .كما أن أفضل النتائج تتحقق من خلال التكامل بين التقنية، والبيانات والمعرفة، والعنصر البشري، والثقافة التنظيمية، بما يحول إدارة المعرفة الرقمية إلى قدرة تنظيمية مستدامة تدعم الإبداع والابتكار.

ISSN: 2706-6495

8. الخاتمة:

خلصت الدراسة إلى أن توظيف التقنيات الحديثة في دعم عمليات إدارة المعرفة الرقمية يمثل توجهًا استراتيجيًا يسهم في تعزيز الإبداع والابتكار وتطوير القدرات التنظيمية في المؤسسات الحكومية والثقافية .وقد أظهر التحليل المقارن للتجارب العالمية والوطنية أن نجاح هذه الممارسات لا يرتبط بمجرد تبني التقنيات الحديثة، وإنما يتطلب بناء منظومة معرفية رقمية متكاملة تجمع بين التكنولوجيا والبيانات والعمليات المعرفية والعنصر البشري والثقافة التنظيمية والحوكمة، بما يضمن تحويل المعرفة إلى مورد استراتيجي قابل للتوظيف في تطوير الأفكار والحلول والخدمات المبتكرة.

كما أبرزت الدراسة، من خلال تحليل تجارب الشركات العالمية المتمثلة في Google وMicrosoft وIBM، والتجارب الحكومية المتمثلة في حكومتي سنغافورة والإمارات العربية المتحدة، إلى جانب تجربة وزارة الثقافة السعودية، أهمية الاستفادة من الممارسات الناجحة وتكييفها وفق طبيعة كل مؤسسة واحتياجاتها وأهدافها التنظيمية .وأكدت أن تحقيق القيمة الفعلية من التقنيات الحديثة يستلزم تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة، وتنمية المهارات الرقمية، وتطوير أطر الحوكمة والأمن والخصوصية، إلى جانب تبني مؤشرات واضحة لقياس أثر إدارة المعرفة الرقمية في الإبداع والابتكار. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، تتأكد أهمية الانتقال من التركيز على تبني التقنيات الحديثة بوصفها أدوات مستقلة إلى توظيفها ضمن منظومة مؤسسية مترابطة تدعم دورة حياة المعرفة الرقمية بمختلف عملياتها .كما تبرز الحاجة إلى مواصلة الدراسات المستقبلية التي تتناول قياس الأثر الفعلي لهذه التقنيات في المؤسسات الحكومية والثقافية، وتطوير نماذج تطبيقية تساعد على تحويل أفضل الممارسات العالمية والوطنية إلى مبادرات قابلة للتنفيذ والتقييم، بما يسهم في تحقيق الاستدامة المعرفية وتعزيز القدرة المؤسسية على الإبداع والابتكار.

9. المراجع:

1.9. المراجع العربية

آل مداوي، عبير محفوظ .(2022) .واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد .مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 9(3)، 138–170.

الدوسري، مها بنت فهد بن مبارك، والنوح، عبدالعزيز بن سالم .(2024) .واقع توظيف الذكاء الاصطناعي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences، (113). https://doi.org/10.33193/JALHSS.113.2024.1257 .

الفزاري، عارف خميس، والشاوي، عبدالله .(2024) .دور الذكاء الاصطناعي في تطبيق إدارة المعرفة :دراسة استقرائية .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(13)، 65–98. https://doi.org/10.26389/AJSRP.G081024

الغامدي، سلوى، وآل ضرمان، فالح عبدالله .(2022) .عمليات إدارة المعرفة القائمة على الذكاء الاصطناعي في المشاريع الإنشائية :دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية .مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(7). https://doi.org/10.56989/benkj.v2i7.276

الغامدي، عايشة صالح، وضليمي، سوسن طه .(2024) .دور السلوك المعرفي في توليد المعرفة)المفاهيم والاستراتيجيات :(دراسة نظرية .المجلة العربية للنشر العلمي، 7(68)، 93–122. https://doi.org/10.36571/ajsp684

القايد، أشواق قايد، وضليمي، سوسن طه حسن، والرباعي، أمين علي .(2022) .واقع ممارسات إدارة المعرفة في بيئة التعلم الإلكتروني في ضوء مستحدثات تطبيقات الذكاء الاصطناعي بجامعة الملك عبدالعزيز .المجلة العربية للنشر العلمي، (46)، 413–453.

القرني، هناء علي .(2024) .إدارة المعرفة والذكاء الاصطناعي التوليدي :مراجعة أدب الموضوع .المجلة العربية للنشر العلمي، (67)، 164–195.

تواتي، أميرة .(2025) .دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز إدارة المعرفة .مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 9(1)، 377–395.

مراد، بيان مروان، وكردي، محمد بسام .(2020) .نظام إحالة لإدارة المعرفة يعتمد على تقنيات الذكاء الصناعي .مجلة العلوم الهندسية وتكنولوجيا المعلومات.

ولدحلي، محمد .(2025) .التواصل المؤسساتي في العصر الرقمي :استراتيجيات معاصرة لتعزيز التفاعل مع الجمهور من خلال التكامل بين إدارة المعرفة والابتكار .مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 9(6)، 21–36. https://doi.org/10.26389/AJSRP.D100525

2.9. المراجع الأجنبية

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly, 25(1), 107–136. https://doi.org/10.2307/3250961

Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. Journal of Knowledge Management, 16(4), 617–636. https://doi.org/10.1108/13673271211246185

Dalkir, K. (2017). Knowledge management in theory and practice (3rd ed.). MIT Press.

Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. Journal of Knowledge Management, 9(3), 101–115. https://doi.org/10.1108/13673270510602809

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business School Press.

Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. Journal of Business Research, 68(2), 360–370. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022

Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. Journal of Management Information Systems, 18(1), 185–214. https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669

Google. (n.d.-a). Google re:Work: Learning and development.

Google. (n.d.-b). Google re:Work: Teams.

Google re:Work. (n.d.-a). Create an employee-to-employee learning program. Google.

Google re:Work. (n.d.-b). Understand team effectiveness. Google.

Government Technology Agency of Singapore (GovTech). (n.d.-a). Data and AI. Government of Singapore.

Government Technology Agency of Singapore (GovTech). (n.d.-b). Data.gov.sg. Government of Singapore.

Government Technology Agency of Singapore (GovTech). (n.d.-c). Knowledge and training. Government of Singapore.

Huang, K.-T. (1997). Capitalizing on collective knowledge for winning, execution and teamwork. Journal of Knowledge Management, 1(2), 147–156.

IBM. (2024). 2023 annual report. International Business Machines Corporation.

IBM. (n.d.-a). Artificial intelligence.

IBM. (n.d.-b). IBM watsonx.

IBM. (n.d.-c). What is knowledge management?

IBM. (n.d.-d). What is predictive analytics?

Microsoft. (2025). Microsoft 2025 annual report. Microsoft Corporation.

Microsoft. (n.d.-a). Collaborating with Groups, SharePoint, and Teams. Microsoft Support.

Microsoft. (n.d.-b). Collaborating with Teams, SharePoint, and OneDrive. Microsoft Support.

Microsoft. (n.d.-c). Document collaboration and co-authoring. Microsoft Support.

Microsoft. (n.d.-d). Introduction to SharePoint and OneDrive in Microsoft 365. Microsoft Learn.

Microsoft. (n.d.-e). What is a SharePoint team site? Microsoft Support.

Millen, D. R., & Fontaine, M. A. (2003). Improving individual and organizational performance through communities of practice. In Proceedings of the 2003 International ACM SIGGROUP Conference on Supporting Group Work (pp. 205–214). Association for Computing Machinery.

Mohammed Bin Rashid Centre for Government Innovation. (n.d.-a). Government innovation. Government of the United Arab Emirates.

Mohammed Bin Rashid Centre for Government Innovation. (n.d.-b). Ibtekr platform. Government of the United Arab Emirates.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, 5(1), 14–37. https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

ISSN: 2706-6495

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (n.d.). Digital government.

Smart Nation and Digital Government Office. (2018). Digital Government Blueprint. Government of Singapore.

Smart Nation and Digital Government Office. (2020). Digital Government Blueprint: A Singapore Government that is digital to the core, and serves with heart (Version 2). Government of Singapore.

Smart Nation Singapore. (2023). Singapore National AI Strategy 2.0. Government of Singapore.

Smart Nation Singapore. (2024). Smart Nation 2.0 Report. Government of Singapore.

Thomas, J. C., Kellogg, W. A., & Erickson, T. (2001). The knowledge management puzzle: Human and social factors in knowledge management. IBM Systems Journal, 40(4), 863–884. https://doi.org/10.1147/sj.404.0863

UAE Government Excellence Model. (n.d.). Data and knowledge management. Government of the United Arab Emirates.

UAE National Program for Artificial Intelligence. (2019). UAE national strategy for artificial intelligence 2031. Government of the United Arab Emirates.

United Arab Emirates Government. (n.d.-a). The UAE Digital Government Strategy 2025.

United Arab Emirates Government. (n.d.-b). UAE Strategy for Artificial Intelligence.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (n.d.). Digital transformation and culture.

Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: An introduction and perspective. Journal of Knowledge Management, 1(1), 6–14. https://doi.org/10.1108/13673279710800682

World Economic Forum. (n.d.). Artificial intelligence and digital transformation.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحثة/ منى عبد الكريم صفوق الشمري، أ.د/ سوسن طه ضليمي، (CC BY NC 4.0)

Doi: https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v8.91.6