



## RESEARCH ARTICLE - MANAGEMENT

## Analysis of the Requirements of Knowledge Management Systems According to the Specification ISO 30401:2018 in the Oil Projects Company

Sarah Jabbar Saeed<sup>1\*</sup>, Areej Saeed Khalil<sup>1</sup><sup>1</sup> Technical College of management - Baghdad, Middle Technical University, Baghdad, Iraq.\* Corresponding author E-mail: [sarahjabbar008@gmail.com](mailto:sarahjabbar008@gmail.com)

Article Info.	Abstract
<p><i>Article history:</i></p> <p>Received 15 June 2022</p> <p>Accepted 06 August 2022</p> <p>Publishing 31 December 2022</p>	<p>This research aims to analyze the extent to which the requirements of knowledge management systems according to the specification ISO 30401:2018 in the Oil Projects Company. It includes measuring each of the following dimensions: organization context, leadership, planning, support, process, continuous improvement of the specification items. Where the research problem was diagnosed with a weakness in the knowledge of the researched company and its failure to manage it according to approved standards and systems, which negatively affects the employment of its knowledge stock in improving its products and services. A random sample of (170) employees from various administrative levels in the company was chosen. The checklist was used to collect information and adopt the Likert scale to measure the extent of the application of the dimensions of the specification and to diagnose the gap between the actual reality of the application with the requirements of ISO 30401:2018. The results of this research showed that the overall rate achieved by analyzing and measuring the availability of knowledge management systems requirements in accordance with ISO30401: 2018 in the company has obtained a percentage (53%) and an implementation rate (3), meaning that it is partially applied and fully documented, which led to a gap of (47%).</p>
This is an open access article under the CC BY 4.0 license ( <a href="http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/</a> )	
Publisher : Middle Technical University	
<b>Keywords:</b> Knowledge Management; Knowledge Management Systems Requirements; ISO 30401:2018; Oil Projects Company.	

### تحليل متطلبات نظام إدارة المعرفة على وفق المواصفة ISO 30401:2018 في شركة المشاريع النفطية

سارة جبار سعيد<sup>1\*</sup>، اريج سعيد خليل<sup>1</sup><sup>1</sup> الجامعة التقنية الوسطى – كلية التقنيات الإدارية – بغداد – العراق\* البريد الإلكتروني: [sarahjabbar008@gmail.com](mailto:sarahjabbar008@gmail.com)

معلومات المقالة	الخلاصة
تاريخ الاستلام 15 حزيران 2022	يهدف هذا البحث الى تحليل مدى تطبيق متطلبات نظم إدارة المعرفة على وفق المواصفة ISO 30401:2018 في شركة المشاريع النفطية. إذ يتضمن قياس كل من الأبعاد الآتية: سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، العملية، التحسين المستمر لبنود المواصفة. إذ تم تشخيص مشكلة البحث بوجود ضعف في المعرفة لدى الشركة المبحرثة وعدم ادارتها على وفق معايير وانظمة معتمدة مما يؤثر سلبا في توظيف المخزون المعرفي لديها في تحسين منتجاتها وخدماتها. وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (170) موظفا من مختلف المستويات الإدارية في الشركة. وقد تم استخدام قائمة الفحص لجمع المعلومات واعتماد مقياس ليكرت لقياس مدى تطبيق ابعاد المواصفة وتشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي للتطبيق مع متطلبات المواصفة القياسية ISO 30401:2018. إذ أظهرت نتائج هذا البحث أن المعدل الإجمالي المتحقق من خلال تحليل وقياس توافر متطلبات نظم إدارة المعرفة على وفق المواصفة ISO30401: 2018 في الشركة قد حصل على نسبة (53٪) ومعدل التنفيذ (3) أي أنه مطبق جزئياً وموثق بالكامل مما أدى إلى وجود فجوة قدرها (47٪).
تاريخ القبول 06 اب 2022	
تاريخ النشر 31 كانون الاول 2022	
<b>الكلمات المفتاحية:</b> إدارة المعرفة؛ متطلبات نظم إدارة المعرفة؛ ISO 30401:2018؛ شركة المشاريع النفطية.	

## 1. المقدمة

تم تحديد المعرفة كأحد اهم اصول موارد المنظمة بصرف النظر عن العمالة ورأس المال وهذا الاعتراف بالمعرفة كأصل أدى الى زيادة التركيز على ممارسات وعمليات ونظم إدارة المعرفة داخل المنظمات واصبحت المعرفة معترف بها بشكل متزايد مع المعايير الدولية ISO. إذ وجهت الجهود نحو تطوير معيار ISO 30401:2018 لإدارة المعرفة الذي يساعد في تحديد وتطوير وتبادل والحفاظ على اعلى مستويات جودة المعرفة بعدها وسيلة للمنظمات تستخدمها بشكل فاعل لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين قراراتها والحفاظ عليها عن طريق أربع عمليات مهمة هي خلق وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة. ويعد نقل وتحديد المعرفة أمراً ضرورياً بين الافراد او وحدات الاعمال لأنها عنصر حاسم لنجاح اي مبادرة لإدارة المعرفة وإن النقل الفاعل للمعرفة يتطلب بيئة تسمح بالتواصل الاجتماعي.

وقد اشار الباحثين الى هذه المواصفة والى ضرورة تطبيقها لما لها من منافع تعود على المنظمة. فقد اشار [1] في دراسته " Development of acknowledge management " concept for small and medium sized enterprises في انسبروك بالنمسا وكانت ابرز النتائج التي تم الحصول عليها ان الشركة قد حددت بالفعل العديد من أنشطة إدارة المعرفة بطريقة غير رسمية وانها لم تقتنع بالمعرفة كاستراتيجية للإدارة وعد الاجراءات الذي يتطلبها المعيار ISO 30401 على انها ركائز لبناء مفهوم نظام إدارة المعرفة والخطوة الأولى هي الامتثال للوائح وأنه يركز على التحسين المستمر ويوفر إطاراً جيداً لتنفيذ نظام إدارة المعرفة للمنظمات التي تركز على الجودة العالية ورضا الزبائن. اما [2] فقد اشار في دراسته " An Intangible asset management proposal based on

إدارة المعرفة التي تم اجرائها على شركة دفاع وكانت أبرز نتائجها الشركات التي تدرك كيفية إدارة معارفها وأصولها البشرية بكفاءة هي في وضع تنافسي أفضل. وبناءً على ما تقدم تسعى هذه الدراسة إلى إيجاد حل لجزء رئيس من مشكلة ضعف المعرفة وكيفية إدارتها بشكل صحيح من خلال هذه الأنظمة الحديثة وغير المعروفة لدى شركائنا العراقية عن طريق تحليل وقياس الفجوة في تطبيق متطلبات المواصفة ISO30401:2018 وتحديد حالات عدم المطابقة مع المتطلبات الذي يساعد على تحقيق التوافق معها لتقليص تلك الفجوة.

## 2. منهجية البحث

يهدف هذا البحث إلى تحليل مدى تطبيق متطلبات نظم إدارة المعرفة وفق المواصفة ISO 30401:2018 في شركة المشاريع النفطية. إذ يتضمن قياس كل من الأبعاد الآتية: سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، العملية، التحسين المستمر لبنود المواصفة. وجاءت هذه الدراسة لحاجة الشركة لاستخدام نظم حديثة تسهم في تحسين منتجاتها وخدماتها مثل نظم إدارة المعرفة على وفق المواصفة ISO 30401:2018 وتم اختيار هذه الشركة لمعرفة مدى فاعلية نظم إدارة المعرفة في الشركات الخدمية والصناعية وعليه تم اختيار هذه الشركة لأنها تحقق أهداف البحث. إذ تتمثل أهمية البحث من خلال تقديم إطار مفاهيمي يوضح نظم إدارة المعرفة وفق المواصفة ISO 30401:2018 إذ تعد هذه المواصفة حديثة وغير واضحة لدى الشركات العراقية عموماً والشركة المبحوثة خصوصاً وتوعية وتوجيه الإدارة العليا في الشركة بأهمية نظم إدارة المعرفة فضلاً عن مساعدتهم في تطبيق متطلبات المواصفة ISO 30401:2018 ومما ستحققه لهم من منافع.

وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (170) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية في الشركة. وتم استخدام مقياس (ليكرت) ليتم التعرف على مدى مطابقة التنفيذ الفعلي للمتطلبات في العينة مقارنة بالمواصفة مع تحديد أوزان لأجابات الأسئلة الواردة في قوائم الفحص عن طريق تخصيص وزن لكل فقرة من فقرات المقياس.

إذ تم جمع البيانات باستخدام الأساليب الكمية والنوعية. كانت الأساليب النوعية عن طرق الزيارات، والمقابلات، والملحوظات الشخصية للموظفين والمهندسين العاملين في شركة المشاريع النفطية إحدى تشكيلات وزارة النفط. التي استمرت من المدة 2022/ 4/3 وحتى 2022/ 6/8. التي تم خلالها تحديد مشكلة البحث وهي وجود ضعف في المعرفة لدى الشركة المبحوثة وعدم إدارتها على وفق معايير وأنظمة معتمدة مما يؤثر سلباً في توظيف المخزون المعرفي لديها في تحسين منتجاتها وخدماتها. لذا تجسدت مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: ما هو حجم الفجوة بين الواقع الفعلي لتطبيق نظم إدارة المعرفة في شركة المشاريع النفطية ومتطلبات نظم إدارة المعرفة على وفق المواصفة ISO 30401:2018.

أما الأساليب الكمية تمت باستخدام قائمة الفحص لتحليل متطلبات المواصفة وتم استخدام أدوات التحليل (الوسط الحسابي، النسبة المئوية لمدى المطابقة) لتحليل الفجوة، ومقياس ليكرت لقياس أبعادها (سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، العملية، تقييم الأداء، التحسين) وهو مقياس شائع الاستخدام في البحوث الإدارية والاجتماعية. ويتشكل من الخبرات (مطبق كلياً، مطبق كلياً، مطبق كلياً جزئياً، مطبق كلياً غير مطلق، مطبق جزئياً مطلق، مطبق جزئياً مطلق، مطبق جزئياً غير مطلق، مطبق جزئياً مطلق، مطبق جزئياً غير مطلق) لتصنيف درجات الإجابة مع مضمون الفقرة التي يتراوح مداها بين (1-6) درجات [3].

بعد تحديد الدرجات لكل فقرة في ضوء الإجابات عن قوائم الفحص اعتمدت المعادلات الآتية لاستخراج النسبة المئوية لمدى المطابقة وكما يأتي

أ. احتساب المعدل التقريبي لمدى المطابقة والتوثيق الفعلي للمتطلبات نظم إدارة المعرفة في شركة المشاريع النفطية عينة الدراسة بالمقارنة مع متطلبات المواصفة الإرشادية (ISO30401:2018) من خلال استخراج الوسط الحسابي المرجح وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{مجموع (الأوزان} \times \text{تكراراتها)}}{\text{مجموع التكرارات}} \quad [4]$$

ب. النسبة المئوية لمدى مطابقة التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب في شركة المشاريع النفطية مع المواصفة القياسية وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} = \frac{\text{مجموع (الأوزان} \times \text{تكراراتها)}}{\text{مجموع التكرارات} \times \text{أعلى وزن في المقياس}}$$

إذ إن أعلى وزن في المقياس السباعي هو (6) درجات ويمثل حالة المطابقة التامة مع متطلبات المواصفة.

ت. احتساب حجم الفجوة من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{حجم الفجوة} = 1 - \text{النسبة المئوية لمدى مطابقة}$$

## 3. نظم إدارة المعرفة

إن نظام إدارة المعرفة يعني بتحديد المعلومات ذات القيمة وكيفية الإفادتها منها وفهم الموجودات المعرفية للمنظمة وكيفية استثمارها. فالمنظمات التي تتبنى نظم إدارة المعرفة سوف تتميز بخصائص عدة مثل زيادة القدرة التنافسية والابتكار التكنولوجي والطبيعة العالمية للأسواق. لذلك تسعى المنظمات للمحافظة على تميزها عن باقي المنظمات من خلال سعيها في التجديد والابتكار لتبقى صامدة لمواجهة ما قد يواجهها من مشكلات ومتغيرات وهذا يأتي دورها في عملية تجسيد الابتكار والإبداع بعد كل منهما عاملان قويان للمنافسة وان الاستخدام الأمثل لهذه النظم يمكن ان يسهل عمليات المنظمة الداخلية للعمل بسهولة وبسرعة والسماح للمنظمة ان تتخذ الاجراء السريع نحو ملاحظات الزبون وتدعم قدرة المنظمة للرد على منافسيها بالطريقة المناسبة مما يدفع الكثير من المنظمات الى تغيير أساليبها التقليدية القديمة والبحث عن معارف ومهارات ونظم جديدة غير تقليدية تبرز فيها قدرتها على التنافس وحرية الاتصال وتشارك المعرفة.

هناك اتجاهات للمفهوم نظم إدارة المعرفة في أدبيات الموضوع للباحثين حول مفهوم نظم إدارة المعرفة فيعضهم يركز على عمليات إدارة المعرفة والبعض الآخر يركز على التكنولوجيات المستخدمة [5].

إذ تم تعريفها بأنها تكنولوجيا المعلومات وكذلك نظم المعلومات التي يحقق استخدامها التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة [6]. ويرى كل من [7] بأنها الأنظمة والتقنيات التي تم تطويرها ليتم دعم العمليات الأربعة لإدارة المعرفة. أما [8] فقد عرفها بأنها مجموعة من الأساليب والأنظمة لتطوير إدارة المعارف لدعم العمليات التنظيمية في المنظمة التي هي قائمة على التكنولوجيا. وقد عرفت أيضاً بأنها نظم تدعم عمليات إدارة المعرفة المتمثلة بإنشاء وتخزين ونشر والمعرفة داخل وخارج المنظمة الذي يساعد على قيادة المنظمة إلى اتخاذ قرارات جيدة وتحسين الانتاجية والميزة التنافسية على المدى الطويل [9].

تتميز نظم إدارة المعرفة الجيد بمجموعة من الخصائص كما بينها [10] وهي (تنتج المعلومات الدقيقة والموجزة في الوقت المناسب التي يمكن الاستفادة منها في اتخاذ قرارات عالية الجودة، وتقديم خدمة أفضل للزبائن وترفع مستوى رضاهم مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي، تزيد من كفاءة المنظمة وقدرتها التنافسية وربحيته، ربط مصادر المعرفة جميعاً بما في ذلك المعرفة الضمنية، تمكين العاملين من خلال توسيع نطاق مساهماتهم والعمل بشكل أسرع وأكثر ذكاء).

وتبرز أهمية نظم إدارة المعرفة بأنها تسهم في تحسين الأداء التنظيمي والفردى من خلال الاستفادة من المعرفة الجماعية في المنظمة التي تساعد على تعزيز وظائف البحث والاسترجاع وتزيد فاعلية اتخاذ القرارات من خلال تحسين القدرة لدى اتخاذ القرار على إيجاد المعرفة المناسبة [11].

وقد أشار كل من [12] على أن أهمية نظم إدارة المعرفة هي (اكتشاف المعرفة الضمنية والصريحة للمنظمة، جعل المعرفة مقروءة ومتوفرة للجميع، المشاركة في المعرفة بين الأفراد في المنظمة فإذا ترك أحد الخبراء عمله فإن المنظمة لا تفقد معارفها لأنها لا تعتمد على فرد واحد فقط، توفير المعرفة سوف يسهم في ان تصبح عملية اتخاذ القرار بشكل أسهل، توفر مجموعة من التقنيات للاحتفاظ بالمعرفة والخبرة الخاصة بالأعمال والعمل على تطويرها).

وتهدف نظم إدارة المعرفة إلى استثمار الموارد الفكرية والتنظيمية من مصادرها داخل المنظمة أو من بيئتها الخارجية. فإذا كانت تعمل على عمليات إدارة المعرفة بشكل جيد وتنفذ كل خطوة من خطوات المعرفة بشكل فاعل وكفوء بالتأكيد سيصل النظام إلى ذروة الأهداف [13]. ولذلك أقدمت الكثير من المنظمات في تبني نظم إدارة المعرفة بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف منها (تزود أفراد صناعة المعرفة في المنظمة بالتغذية العكسية، إدارة عملية التعلم، تحسين الموجودات المعرفية في المنظمة، تشجع على التغيير السلوكي للعاملين، جعل المنظمة أكثر ذكاء والحصول وعلى مكانة كبيرة في الأسواق) [14].

أما فيما يخص نظم إدارة المعرفة على وفق المواصفة ISO 30401:2018 فيعد نظام جديد بالنسبة للمنظمات. فقد بين [15] بأنها أداة للمنظمات لكي تستخدم المعرفة بشكل فاعل من خلال استخدام وإعادة استخدام المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية. بينما رأى [16] بأنها مواصفة تسمح بتطوير بيئة من خلال استخدام المعلومات لتحفيز المعرفة عن طريق انشاءها وتوزيعها بحيث يمكن ان تستخدم في الابتكار والإبداع وتحسين عملية صنع واتخاذ القرار.

ويشير [17] على أن أهمية نظم إدارة المعرفة على وفق المواصفة ISO 30401:2018 يساعد على تحقيق نتائج قيمة ومنظمات كثيرة تسعى جاهدة للتحول إلى اقتصاد المعرفة لغن العمل المستند إلى المعرفة يكون مصدراً أساساً للثروة وتساعد على تطوير الأفراد في المنظمة من خلال التعلم والمشاركة ويمكن للمنظمات المشتتة جغرافياً وتكون عملياتها متشابهة وتقدم

الخدمات نفسها ان اكتسبت ميزة هائلة عن طريق تبادل الخبرات والتعلم عبر الحدود التنظيمية، والتدوير الوظيفي للأفراد العاملين يمكن ان يكون ذا اثر على إدارة المعرفة في الكثير من المنظمات اذ تنحصر المعرفة او يحتفظ بها قلة من الخبراء مما يعرض المنظمة الى مخاطر فقدان هذه المعرفة في اوقات التغيير او خروج ذوي الخبرات. وان الهدف العام من مواصفة ISO 30401:2018 هو لدعم جهود المنظمة في تطوير نظام شامل لإدارة المعرفة، وتحسين اداء المنظمات وتحقيق الامتثال مع المتطلبات القانونية عن طريق سد الفجوة المعرفية [18]. ويقدم هذه المعيار اسس سليمة للمتطلبات والمبادئ لإدارة المعرفة من خلال [19] عدها دليلاً مرجعياً للمنظمات التي تسعى الى تحسين القيمة من المعرفة المنظمة وإنها تمثل أساس التصديق والاعتماد بالمنظمات المختصة من الهيئات الدولية والخارجية المعترف بها. وقد بين [20] أن هناك مجموعة من الاهداف لهذه المواصفة القياسية ISO 30401:2018 وهي (بناء نظام إدارة يعزز بشكل فاعل من خلق قيمة من خلال المعرفة، يساعد المديرين على اتخاذ قرارات فعالة، منع تكرار العمل غير الضروري، تساعد على تحديد الفجوة المعرفية، خلق القدرات من اجل التعلم المستمر وتجديد المعرفة، تساعد على تغييرات تنظيمية كبيرة).

#### 4. النتائج والمناقشة

في هذا المبحث الى سوف يتم مناقشة مدى فاعلية نظام إدارة المعرفة وفق المواصفة ISO 30401:2018 وعبر نتائج البحث لقائمة الفحص وتحليلها وذلك بالاعتماد على اجابات التي حصلت عليها الباحثة من المقابلات الشخصية والاطلاع على السجلات والوثائق المتعلقة بنظم إدارة المعرفة في قسم إدارة الجودة والتطوير المؤسسي التابع لشركة المشاريع النفطية عينه البحث والبالغ عدد موظفيها (585) وقد وتم اختيار عينة عشوائية تبلغ (170) موظفاً من المستويات الإدارية المختلفة. واستخدم الوسط الحسابي لمعرفة المعدل الحقيقي لمدى تطبيق متطلبات نظم إدارة المعرفة وفجوة التطبيق لكل فقرة من فقرات قائمة الفحص على المستوى الاجمالي للمحاور الرئيسة اذ شملت هذه المحاور متطلبات نظم إدارة المعرفة والمكونة من سياق المنظمة (فهم المنظمة وسياقها، فهم احتياجات الاطراف المعنية، مجال نظام إدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة) والقيادة (القيادة والالتزام، السياسة، الادوار والصلاحيات والمسؤوليات) والتخطيط (اجراءات التعامل مع المخاطر والفرص، واهداف إدارة المعرفة والتخطيط لتحقيقها) والدعم (الموارد، الكفاءة، الوعي، التواصل، المعلومات الموثقة) والعملية وتقييم الاداء (المراقبة والقياس والتحليل والتقييم، التدقيق الداخلي، مراجعة الإدارة) والتحسين المستمر (عدم المطابقة والاجراءات التصحيحية، والتحسين المستمر). وسيتم ذكر البنود الثلاثة الأولى الرئيسة لمتطلبات نظم إدارة المعرفة ISO 30401:2018 ومدى فاعليتها وتطبيقها في الشركة. ويوضح الجدول (1) قائمة فحص لمطابقة متطلبات (بند سياق المنظمة).

الجدول (1) قائمة فحص لمطابقة متطلبات (بند سياق المنظمة)

درجة التطبيق	فحص مدى مطابقة تطبيق بند سياق المنظمة	فهم المنظمة وسياقها
6	1. تعمل الشركة على تحديد القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة بهدفها التي لها تأثير على نظام إدارة المعرفة.	فهم احتياجات وتوقعات
5	2. تعمل إدارة الشركة بتحديد وتحليل متطلبات الاطراف المعنية.	الاطراف المعنية
5	3. تعمل إدارة الشركة بتقييم متطلبات الاطراف المعنية في السياق التنظيمي (الثقافة والبيئة والبنية التحتية).	تحديد مجال نظام إدارة المعرفة
6	4. تعمل إدارة الشركة بتحديد حدود تطبيق نظام إدارة المعرفة لتحديد مجال تطبيقه.	
6	5. تعمل إدارة الشركة بتحديد وتقييم اولويات المجالات المعرفية التي لها أكبر قيمة للمنظمة والاطراف المعنية بها التي ينبغي تطبيق نظام إدارة المعرفة عليها.	
5	6. تأخذ إدارة الشركة بالاعتبار عند تحديد المجال (القضايا الداخلية والخارجية، فهم المنظمة وسياقها، احتياجات وتوقعات الاطراف المعنية).	
5	7. تمتلك إدارة الشركة معلومات موثقة عن مجال تطبيق نظام إدارة المعرفة.	نظام إدارة المعرفة
0	8. تمتلك إدارة الشركة نظام إدارة المعرفة طبقاً للمتطلبات الواردة بالمواصفة ISO 30401:2018	
0	9. عمل إدارة الشركة بتحسين نظام إدارة المعرفة طبقاً للمتطلبات الواردة بالمواصفة ISO 30401:2018	
1	10. تقوم إدارة الشركة باتثبات ان نظام إدارة المعرفة يغطي أنشطة (اكتساب معرفة جديدة، تطبيق المعرفة الحالية، الاحتفاظ بالمعرفة الحالية كوسيلة لحماية المنظمة من مخاطر فقدان المعرفة).	
1	11. تقوم إدارة الشركة باحتواء نظام إدارة المعرفة التنظيمية على الأنشطة والسلوكيات ودعم انواع تدفقات المعرفة جميعاً ذات الاولوية المحددة في مجال نظامها كما (التفاعل البشري، التمثيل، الاستيعاب والتعلم).	
1	12. تقوم إدارة الشركة بتطبيق نظام إدارة المعرفة على جميع العناصر التمكينية في الشركة لانشاء نظام فاعل يحقق اهدافها الذي يشمل (رأس المال البشري، العمليات، التكنولوجيا والبنية التحتية، ثقافة إدارة المعرفة)	ثقافة إدارة المعرفة
	13. تقوم إدارة الشركة باتثبات ان الثقافة التنظيمية قد تم الاخذ بها كوسيلة لدعم نظام إدارة المعرفة.	
النتيجة = (الأوزان* التكرارات)	النتيجة = (مجموع التكرارات) / الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / أعلى وزن في المقياس)
18	6	حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية
20	5	
0	4	
0	3	
0	2	
4	1	
0	0	
3.2=13/42		
%53=6/3.2		
%47=%53-1		

يتضح لنا من الجدول (1) لتحليل متطلبات بند سياق المنظمة ان الشركة تعمل على تحديد وتحليل وتقييم القضايا الداخلية والخارجية التي لها علاقة بالعاملين والاطراف المتعاملة معها وذات الصلة بهدفها التي تؤثر على نظام إدارة المعرفة بشكل جيد فضلاً عن تحديد وتقييم المجالات المعرفية التي لها دور كبير في تطبيق نظم إدارة المعرفة. لكنها لا تمتلك نظام لإدارة المعرفة على وفق المواصفة ISO 30401:2018 ولا تقوم بتحسين نظام إدارة المعرفة على وفق المواصفة ISO 30401:2018 اذ بلغ معدل التنفيذ والوسط الحسابي لبند سياق المنظمة (3.2) وان النسبة المئوية لمدى المطابقة والالتزام بالبند (53%) مما ولد فجوة مقدارها (47%) في شركة المشاريع النفطية. اي انه مطبق جزئياً موثق كلياً. كما يوضح الجدول (2) قائمة فحص لمطابقة متطلبات (بند القيادة). إذ يوضح تحليل متطلبات بند القيادة ان الشركة تعمل على تعزيز القيم التنظيمية التي تعزز الثقة لدى العاملين لإدارة المعرفة وتقوم بتوفير المتطلبات التنظيمية وغيرها من المتطلبات الضرورية واللازمة لنجاح نظام إدارة المعرفة وترسيخ ثقافة تقدر المعرفة. وتقوم الإدارة العليا في الشركة بتوجيه وتخفيف العاملين للمساهمة في تحسين فاعلية نظم إدارة المعرفة. لكن تولى الإدارة العليا للمسؤوليات والصلاحيات لم يكن بالمستوى المطلوب لإنها لا تضمن مشاركة الافراد والتطبيق الفاعل لنظام إدارة المعرفة. اذ بلغ معدل التنفيذ والوسط الحسابي لبند القيادة (4.4). وان النسبة المئوية لمدى المطابقة والالتزام بالبند (73%) مما ولد فجوة مقدارها (27%) في شركة المشاريع النفطية. اي انه يقترب من مطبق كلياً موثق جزئياً.

الجدول (2) قائمة فحص لمطابقة متطلبات (بند القيادة)

درجة التطبيق	فحص مدى مطابقة تطبيق بند القيادة	القيادة والالتزام
5	1. تعمل الإدارة العليا بتعزيز القيم التنظيمية التي تعزز الثقة كعنصر اساس لإدارة المعرفة.	
5	2. تعمل الإدارة العليا على التأكد من ان سياسة إدارة المعرفة واهدافها موضوعة ومتوافقة مع التوجه الاستراتيجي ويمكن تقييمها.	
5	3. تضمن الإدارة العليا دمج متطلبات نظم إدارة المعرفة في اعمال المنظمة وعمليات المشروع.	

5	4. تعمل الإدارة العليا بإدارة عملية التغيير نحو اعتماد وتطبيق نظام إدارة المعرفة وتنمية ثقافة تقدر إدارة المعرفة وتدعمها وتمكنها.			
5	5. تتأكد الإدارة العليا من ان نظام إدارة المعرفة يحقق النتائج المرجوة.			
5	6. عمل الإدارة العليا بتوجيه وتحفيز والهام ودعم الأشخاص للمساهمة في فاعلية نظام إدارة المعرفة.			
5	7. تعمل الإدارة العليا بتعزيز التحسين المستمر لنظام إدارة المعرفة.			
5	8. سياسة الإدارة العليا تتناسب مع غرض الشركة وتوفر اطار ومبادئ توجيهية لتحديد ومراجعة وتحقيق اهداف إدارة المعرفة	السياسة		
6	9. تتضمن التزاما بتوفير المتطلبات التنظيمية وغيرها من المتطلبات اللازمة.			
5	10. تحدد التوقعات للعاملين جميعاً فيما يتعلق باستخدام نظام إدارة المعرفة وترسيخ ثقافة تقدر المعرفة.			
1	11. سياسة إدارة المعرفة (متاحة كمعلومات موثقة، ويتم توصيلها وفهمها وتطبيقها داخل المنظمة، ومتاحة للاطراف المعنية.	الادوار والمسؤوليات		
5	12. تكفل الإدارة العليا بتعيين المسؤولين والسلطات للدور ذات الصلة وابلاغها وفهمها داخل الشركة.	والصلاحيات		
0	13. تتولى الإدارة العليا المسؤولية والسلطة عن طريق (التأكد من ان نظام إدارة المعرفة ISO 30401:2018، ضمان مشاركة الافراد والتطبيق الفاعل لنظم دارة المعرفة داخل الشركة، الابلاغ عن اداء نظام إدارة المعرفة الى الإدارة العليا).			
		المقياس	درجة المقياس	التكرارات
		مطبق كلياً موثق كلياً	6	1
		مطبق كلياً موثق جزئياً	5	10
		مطبق كلي غير موثق	4	0
		مطبق جزئياً موثق كلياً	3	0
		مطبق جزئياً موثق جزئياً	2	0
		مطبق جزئياً غير موثق	1	1
		غير مطبق غير موثق	0	1
		الوسط الحسابي المرجح = ( النتيجة / مجموع التكرارات)		
		النسبة المئوية لمدى المطابقة = ( الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس )		
		حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية		
				النتيجة = (الاوزان* التكرارات)
				6
				50
				0
				0
				0
				1
				0
				4.4=13/57
				%73=6/4.4
				%27=%73-1

يوضح يتضح لنا من الجدول (3) لتحليل متطلبات بند التخطيط ان الشركة تدرس بشكل جيد القضايا الداخلية والخارجية وتوقعات الاطراف المعنية فضلاً عن انها تقوم بتحديد المخاطر التي يتعين معالجتها وتمنع او تقلل الآثار غير المرغوب فيها وبذلك سوف تحقق التحسين المستمر لنظم إدارة المعرفة. لكن اهداف إدارة المعرفة والتخطيط لتحقيقها لم يكن بالمستوى المقبول لانها لا تقوم بتحديد اهدافها في الوظائف والمستويات ذات الصلة بعملها ولا تعمل على تحديد مالم الذي سيم عمله وبواسطة من ومن سيكون المسؤول ومتى تكتمل وكيف سيتم تقييم النتائج. وايضا لا تملك معلومات موثقة حول اهداف إدارة المعرفة. اذ بلغ معدل التنفيذ والوسط الحسابي لبند التخطيط (3.4) وان النسبة المئوية لمدى المطابقة والالتزام بالبنود (56%) مما ولد فجوة مقدارها (44%) في شركة المشاريع النفطية. أي انه يقترن من مطبق كلياً غير موثق.

الجدول (3) قائمة فحص لمطابقة متطلبات (بند التخطيط)

		المقياس	درجة المقياس	التكرارات
6	1. تدرس الشركة القضايا الداخلية والخارجية واحتياجات وتوقعات الاطراف المعنية.	اجراءات التعامل مع المخاطر والفرص	6	1
5	2. تعمل الشركة على تحديد المخاطر والفرص التي يتعين معالجتها من خلال (تتأكد من ان نظام إدارة المعرفة يحقق النتائج المرجوة، وتمنع او تقلل الآثار غير المرغوب فيها، وتحقق التحسين المستمر).		5	3
5	3. تخطط الشركة ل(اجراءات للتصدي للمخاطر واستغلال الفرص، وكيفية دمج وتنفيذ الاجراءات في عمليات نظام إدارة المعرفة، وتقيم فاعلية هذه الاجراءات).		4	0
1	4. تقوم الشركة بتحديد اهداف إدارة المعرفة في الوظائف والمستويات ذات الصلة.	اهداف إدارة المعرفة والتخطيط لتحقيقها	3	0
5	5. تضع الشركة اهدافا لإدارة المعرفة تحقق (خدمة احتياجات العمل، تلبية المتطلبات المحددة مسبقاً للاطراف الداخلية، وان تكون ملائمة ومنسقة مع سياسة إدارة المعرفة، يمكن قياسها ومراقبتها وتحديثها).		2	0
1	6. تحافظ الشركة على معلومات موثقة حول اهداف إدارة المعرفة.		1	3
1	7. عند التخطيط لكيفية تحقيق اهداف إدارة المعرفة تقوم الشركة بتحديد (ما الذي سيتم عمله وبواسطة من، ما هي الموارد المطلوبة؟، من سيكون المسؤول؟، متى ستكتمل؟، كيف سيتم تقييم النتائج؟).		0	0
		المقياس	درجة المقياس	التكرارات
		مطبق كلياً موثق كلياً	6	1
		مطبق كلياً موثق جزئياً	5	3
		مطبق كلي غير موثق	4	0
		مطبق جزئياً موثق كلياً	3	0
		مطبق جزئياً موثق جزئياً	2	0
		مطبق جزئياً غير موثق	1	3
		غير مطبق غير موثق	0	0
		الوسط الحسابي المرجح = ( النتيجة / مجموع التكرارات)		
		النسبة المئوية لمدى المطابقة = ( الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس )		
		حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية		
				النتيجة = (الاوزان* التكرارات)
				6
				15
				0
				0
				0
				3
				0
				3.4=7/24
				%56=6/3.4
				%44=%56-1

يتبين لنا من الجدول (4) الخاص بالنتائج الاجمالية والنهائية لتحليل متطلبات نظم إدارة المعرفة وفق المواصفة ISO 30401:2018 في الشركة حصول بند العملية على المرتبة الأولى من حيث معدل الالتزام والتطبيق بالمتطلبات اذ بلغ (76%) يليه بالمرتبة الثانية من حيث الالتزام والمطابقة بند القيادة اذ بلغ (73%) ومن ثم بند التخطيط بالمرتبة الثالثة اذ بلغ (56%) وبعدها بندي سياق المنظمة والدعم بالمرتبة الرابعة اذ بلغ (53%) ومن ثم بند تقييم الاداء بالمرتبة الخامسة اذ بلغ (41%) وبند التحسين ليحتل المرتبة الاخيرة من حيث الالتزام والتطبيق بالمتطلبات اذ بلغ (18%).

عليه تم التوصل الى معدل التنفيذ لمتطلبات نظم إدارة المعرفة على وفق المواصفة ISO 30401:2018 بلغ (3) ومعدل الالتزام والتطبيق للمتطلبات بلغ (53%) مما ولد فجوة مقدارها (47%) في الشركة، اي انه مطبق جزئياً موثق كلياً.

يوضح الجدول (4) خلاصة نتائج تحليل متطلبات نظم إدارة المعرفة وفق المواصفة ISO 30401:2018 في شركة المشاريع النفطية

الترتيب	الفجوة	النسبة المئوية معدل الالتزام	معدل التنفيذ الوسط الحسابي المرجح	درجات التقييم التكرارات	المتطلبات
الرابع	%47	%53	3.2	13	سياق المنظمة
الثاني	%27	%73	4.4	13	القيادة
الثالث	%44	%56	3.4	7	التخطيط
الرابع مكرر	%47	%53	3.2	11	الدعم
الاول	%24	%76	4.6	5	العملية
الخامس	%59	%41	2.5	13	تقييم الاداء
السادس	%82	%18	1.1	7	التحسين
	%47	%53	3	10	الاجمالي

## 5. الاستنتاجات والتوصيات

## 5.1. الاستنتاجات

1. يتضح ان المعدل الاجمالي المتوقع من قياس مدى توافر متطلبات نظم إدارة المعرفة في شركة المشاريع النفطية على وفق المواصفة ISO 30401:2018 حصلت على نسبة (53%) ومعدل تنفيذ (3) اي انه مطبق جزئياً وموثق كلياً مما ولد فجوة مقدارها (47%) وهذا ما يجيبنا عن تساؤل البحث.
2. قوم الشركة المبحوثة بفهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية بشكل جيد.
3. نقل المعرفة وتحليلها وتعزيز نظام إدارة المعرفة وتمكينها والاهتمام بثقافة إدارة المعرفة وتنميتها لم يكن بالمستوى المطلوب.
4. اعتماد شركة المشاريع النفطية على قيادتها بشكل جيد وبما يؤولها الى تبني نظام إدارة المعرفة على وفق المواصفة ISO 30401-2018 والعمل على تعزيزها من خلال السياسة والقيادة والالتزام.
5. اهتمام شركة المشاريع النفطية بالتخطيط وبما يدعم ركائز نظام إدارة المعرفة والعمل على تعزيزه من خلال إجراءات التعامل مع المخاطر والفرص.
6. اهداف إدارة المعرفة والتخطيط لتحقيقها لم تكن بالمستوى المطلوب في الشركة.

## 5.2. التوصيات

1. على شركة المشاريع النفطية ان تسعى الى سد الفجوة في متطلبات نظم إدارة المعرفة على وفق المواصفة ISO 30401:2018 على وفق النتائج التي جاء بها البحث.
2. تحديد الإدارة العليا للقضايا الداخلية والخارجية التي تؤثر في تطبيق متطلبات نظم إدارة المعرفة وتحقيق اهدافها.
3. فهم وتحديد وتحليل وتقييم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية في الإطار التنظيمي (الثقافة، والبيئة، والبنية التحتية).
4. العمل على تطبيق نظام إدارة المعرفة طبقاً للبنود الواردة في المواصفة ISO 30401:2018 والعمل على تحسينه.
5. احتواء نظام إدارة المعرفة التنظيمية على الأنشطة والسلوكيات ودعم انواع تنفقات المعرفة جميعاً ذات الاولوية المحددة في مجال نظامها كالتفاعل البشري والاستيعاب والتعلم.
6. تطبيق نظم إدارة المعرفة على العناصر التمكينية جميعاً في الشركة لانشاء نظام فاعل يحقق اهدافها ويشمل رأس المال البشري، العمليات، التكنولوجيا والبنية التحتية، ثقافة إدارة المعرفة.
7. تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحية لكل وظيفة ذات الصلة وابلغها وفهمها من العاملين. وان تضمن مشاركة الافراد والتطبيق الفاعل لنظم إدارة المعرفة داخل الشركة فضلاً عن رفع تقارير (تغذية راجعة) الى الإدارة العليا عن مستوى اداء نظام إدارة المعرفة.
8. توفير المتطلبات التنظيمية وغيرها من المتطلبات اللازمة وتوفير إطار ومبادئ توجيهية لتحقيق اهداف إدارة المعرفة والالتزام بالتحسين المستمر.
9. وضع خطط للتصدي للمخاطر وكيفية استثمار الفرص ومنع الاثار غير المرغوب فيها من خلال دراسة الشركة للقضايا الداخلية والخارجية ومتطلبات الأطراف المعنية لتحقيق التحسين المستمر.

## Reference

- [1] Wagner, C., (2020), "Development of a Knowledge Management Concept for small and medium sized enterprises-Acase study", master of science in wirtschaftspädagogik an der leopold-franzens-universität Innsbruck.
- [2] Prida, V., Guillén, A., Parra, C., Candón, E., & Martínez-Galán, P. (2021, August), "An Intangible Asset Management Proposal Based on ISO 55001 and ISO 30401 for Knowledge Management", In World Congress on Engineering Asset Management (pp. 231-240). Springer, Cham.
- [3] Al-Khatib, Samir Kamel, (2008) "Total Quality Management and ISO Contemporary Approach", first edition, Iraq: Dar Al-Murtadha.
- [4] Grela, G., (2013), "Does Weighted Average Really Work?" Maria Curie\_ Sktodowska University, Poland.
- [5] Najji, Ihda Salah, (2020), "Experiments and practices of applying knowledge management systems in academic libraries: an exploratory study with a proposed framework for implementation", The Scientific Journal of Libraries, Documents and Information, Volume (3), No. (6).
- [6] Ammar, Hamoud, (2017), "The impact of knowledge management systems on marketing innovation - a field study in a sample of Algerian institutions", PhD thesis in facilitation sciences specializing in business administration, Algeria.
- [7] Besra, Arma and Fahrwal, Rajeev, (2014), "Knowledge Management Systems and Operations", translated by Muhammad Shehata Wehbe, Abdul Mohsen bin Faleh Al-Luhaid, Institute of Public Administration, Riyadh.
- [8] Natalia, S., (2018), "Knowledge Management System for a Business Incubator", master in management.
- [9] Kuo, R. Z., & Lee, G. G., (2011), "Knowledge management system adoption: exploring the effects of empowering leadership, task-technology fit and compatibility", Behaviour & Information Technology, 30(1), 113-129.
- [10] Muhammad, Imad Issa, (2017), "Knowledge management systems and software, a study of functional requirements and standards", Journal of Modern Trends in Libraries and Information, Volume (24), Issue (48).
- [11] Muttaqi, F., (2020, March), "Build and design knowledge management system for sharing material teacher", In Journal of Physics: Conference Series (Vol. 1511, No. 1, p. 012016), IOP Publishing.
- [12] Yassin, Muthanna Saad and Sharif, Shuaib Muhammad, (2018), "The Role of Knowledge Management Systems in Achieving Strategic Change: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in the North Oil Company / Kirkuk", Journal of Administration and Economy, Volume (7), Issue (26).

- [13] Benbya, H., & Belbaly, N. A., (2005), “ Mechanisms for knowledge management systems effectiveness: an exploratory analysis”, *Knowledge and Process Management*, 12(3), 203-216.
- [14] Hafez, Abdel-Nasser Alak and Al-Naqar, Abdullah Hekmat and Rahima, Salma Hatita, (2012), “A map of investing scientific outcomes for students of primary studies based on knowledge management systems: an analytical study in the College of Administration and Economics, University of Baghdad”, *Journal of Al-Mamoun University College*.
- [15] Chifiero, A., O., (2020), “Knowledge management: understanding the cultural context of knowledge transfer”, Lancaster University (United Kingdom).
- [16] Herrera, J. A.A.,& Jiménez, O. M., (2021), “ Estrategias y métodos para la gestión del conocimiento de acuerdo con los requisitos NTC-ISO 30401: 2019”, *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2).
- [17] Al-Ghamdi, Abdullah bin Gharam and Al-Qarni, Abdul Rahman bin Obaid, (2020), “The Role of International Professional Institutions in Promoting Knowledge Management as a Professional Practice”, *Applications and Strategies of Information and Knowledge Management in Preserving National and Institutional Memory*, Annual Conference (31) of the Arab Federation of Libraries and information.
- [18] González-Prida, V., Guillén, A., Parra, C., Candón, E., & Martínez-Galán, P.,(2021) (“An Intangible Asset Management Proposal based on ISO 55001 and ISO 30401 for Knowledge Management”.
- [19] International Standard Organization ISO 30401, (2018),”Knowledge management systems — Requirements” *Systèmes de management des connaissances — Exigences*.
- [20] Maximo, E. Z., Pereira, R., Malvestiti, R., & de Souza, J. A., (2020), “ ISO 30401: the standardization of knowledge”, *International Journal of Development Research*, 10(06), 37155-37159.