



# جامعة ستاردونم

مجلة ستاردونم العلمية للدراسات  
الاقتصادية والإدارية

مجلة علمية محكمة تصدر بشكل  
ربعي من جامعة ستاردونم

العدد الأول - المجلد الثالث 2025

ISSN: 2980-3799

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## **هيئة تحرير مجلة ستارdom العلمية للدراسات"الاقتصادية والإدارية"**

### **رئيس التحرير**

د. محمد عبد الرحمن فتحي - مصر

### **مدير هيئة التحرير**

د. مناف نعمة - العراق

### **مدقق لغوي**

د. باسم الفقير

د. فارس العمارات

### **اعضاء هيئة التحرير**

د. سليمان يوسف عبدالله - المملكة العربية السعودية

د. خثير عباس الوائلي - العراق

د. عبد الناصر الصغير - ليبيا

د. محمد أحمد عثمان - المملكة العربية السعودية

د. عبدالله محمد. النهاري - اليمن

**جميع حقوق الملكية الأدبية و الفنية محفوظة**

**لمجلة ستارdom العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية**

## **Knowledge Management: A Tool for Achieving Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace**

**إدارة المعرفة: أداة لتحقيق التنوع والمساواة والشمول في بيئة العمل**

**Abdul Karim Hamid Al-Hamdi / Nabil Attia Al-Maliki /  
Muhammad Jaafar Arif  
King Abdulaziz University**

**عبد الكريم حميد الحمي / د. نبيل عطية المالكي / أ. د محمد جعفر عارف**

**جامعة الملك عبد العزيز**

## Abstract

This study aims to shed light on the role of knowledge management in fostering a workplace environment based on the values of diversity, equity, and inclusion. It ensures equal opportunities for all employees, regardless of their backgrounds or experiences, enabling them to participate effectively and contribute positively to achieving the organization's goals. The study concluded that diversity, equity, and inclusion are vital for various organizations today to establish a successful and competitive work environment. Furthermore, the study recommended that organizational management should understand and recognize the importance of the relationship between knowledge management and diversity, equity, and inclusion in the workplace. It also emphasized the need to intensify future research on this topic.

**Keywords:** Knowledge Management - Diversity - Equality - Inclusion

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز بيئة عمل تعتمد على قيم التنوع والمساواة والشمول. بما يضمن توفير فرص متكافئة لجميع الموظفين، بعض النظر عن خلفياتهم أو تجاربهم، للمشاركة الفعالة والإسهام الإيجابي في تحقيق أهداف المنظمة. وقد خلصت الدراسة إلى أن التنوع والمساواة والشمول أمرًا حيوياً بالنسبة لمختلف المنظمات في الوقت الحالي وذلك لإنشاء بيئة عمل ناجحة ومناسبة للمنظمات الأخرى، كما أوصت الدراسة بضرورة فهم وإدراك أهمية العلاقة بين إدارة المعرفة والتنوع والمساواة والشمول في بيئة العمل من قبل إدارة المنظمة، وتكثيف الأبحاث المستقبلية ذات الصلة بالموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة – التنوع – المساواة – الشمول

## المقدمة

تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال دعم مفاهيم التنوع والمساواة والشمول، التي تُعد أركاناً أساسية للنجاح المستدام في بيئة العمل. فهي تمكن المنظمات من جمع ومشاركة المعرفة بما يعزز الشمولية والعدالة، ويتاح الاستفادة من التعددية في الخلفيات والخبرات لتحقيق قرارات أكثر ابتكاراً. كما تضمن إدارة المعرفة وصول جميع الموظفين إلى الموارد الازمة لتطوير إمكاناتهم، مما يُسهم في تعزيز ثقافة التعاون والانتماء، و يجعلها أداة استراتيجية لدعم الابتكار وتحقيق التميز المؤسسي.

في عصر الاقتصاد المعرفي، أصبحت المنظمات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني استراتيجيات تضمن تحقيق الابتكار والميزة التنافسية. حيث تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في هذا السياق، و تعمل كوسيلة لتطوير المهارات وتنظيم الموارد الفكرية لتحقيق أهداف المنظمات. ولتحقيق أقصى استفادة من المعرفة المتاحة، تظهر أهمية التنوع والمساواة والشمول كعوامل أساسية لتعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد وتبادل الأفكار بطرق مبتكرة وفعالة.

**مشكلة البحث:** ومن هذا المنطلق تستند هذه الدراسة إلى فكرة أن إدارة المعرفة ليست مجرد أداة لتخزين المعلومات، بل هي وسيلة لتعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين من خلفيات متنوعة، وتوفير فرص متساوية للجميع، وضمان مشاركة فعالة و شاملة في جميع جوانب العمل من خلال توفير بنية تحتية قوية لإدارة المعرفة بحيث يمكن للمنظمات تعزيز الشعور بالانتماء بين الموظفين وتحقيق مستويات أعلى من الرضا والالتزام الوظيفي. وفي هذا الاتجاه نحاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

**هل إدارة المعرفة: أداة لتحقيق التنوع والمساواة والشمول في بيئة العمل؟**

هذا التساؤل يقودنا إلى طرح التساؤلات التالية:

ما المقصود بإدارة المعرفة؟ وما هي مختلف عملياتها ومعوقاتها؟ وما أهميتها للمنظمات؟

ما المقصود بالتنوع والمساواة والشمول؟

ما أهمية التنوع والمساواة والشمول في بيئة العمل؟

ما هي العلاقة بين إدارة المعرفة والتنوع والمساواة والشمول في بيئة العمل؟

**فرضية البحث:** يمكن أن تكون إدارة المعرفة أداة لتحقيق التنوع والمساواة والشمول في بيئة العمل.

**أهمية البحث:** تكمن أهمية هذا البحث في أنه يتناول موضوعاً مهماً وحيوياً وهو دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والتنوع والمساواة في بيئة العمل، فهو يُسهم في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي من خلال استغلال الأفكار المتنوعة والخبرات المختلفة، وفهم كيفية تحقيق العدالة والشمولية عبر إدارة المعرفة، مما يُسهم في خلق بيئة عمل جاذبة تدعم الإنتاجية وتعزز ولاء الموظفين وانتماءهم.

**أهداف البحث:** يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل في توضيح مفهوم إدارة المعرفة، وكيف يمكن أن تكون أداة فعالة لدعم التنوع والمساواة والشمول في بيئة العمل من خلال تسهيل الوصول المتساوي للمعرفة وتعزيز التواصل والتعاون بين الفرق المتنوعة وتطوير ثقافة تنظيمية تقدر التنوع، مما يؤدي إلى تعزيز الابتكار والإبداع وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

**منهجية البحث:** اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد مفهومي كلا من إدارة المعرفة من جهة والتنوع والمساواة والشمول من جهة أخرى، ومن ثم توضيح العلاقة بينهما.

ويمكن تقسيم البحث إلى أربعة مباحث تمثل بالآتي:

**المبحث الأول:** مفهوم إدارة المعرفة.

**المبحث الثاني:** مفهوم التنوع والمساواة والشمول.

**المبحث الثالث:** أهمية التنوع والمساواة والشمول في بيئة العمل.

**المبحث الرابع:** علاقة إدارة المعرفة بالتنوع والمساواة والشمول في بيئة العمل.

### **أولاً مفهوم إدارة المعرفة:**

يعتبر مفهوم إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم العلمية التي نمت الدراسات والابحاث المتعلقة بها كما ونوعاً، وذلك لما لهذا المفهوم اهمية انطلاقاً من حقيقة مفادها ان المعرفة المؤسسية تعد من اهم الموارد التي تمتلكها المنظمة وتمكنها من التواصل بشكل فعال مع محيطها. لا يوجد اجماع بين الباحثين للوصول الى تعريف موحد لإدارة المعرفة، فمنهم من ينظر اليها كعملية تتكون من مجموعة من النشاطات، ومنهم من يعرفها من خلال المقومات الضرورية لنجاح ادارة المعرفة. واختلف الكتاب والباحثين في تعريفهم لإدارة المعرفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم ووجهات نظرهم العلمية.

حيث يرى (Taylor, 1996) إدارة المعرفة بأنها عملية ضمان تلبية الاحتياجات المعرفية للمنظمة بشكل مناسب، وعدم وجود نقص في المعرفة، ويؤكد على ضمان الاستثمار في الأصول الفكرية للمنظمة.

كما يعرفها بيجيرس (Beijerse, 1999) على أنها تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال استراتيجية محددة بدقة. ويعتمد ذلك بشكل كبير على تمكين الموظفين من إثراء قدراتهم وتطبيقاتها في تفسير البيانات والمعلومات.

ويعرفها مارتينيز (Martinez, 1998) بتصورها على أنها تشجيع الأفراد على تبادل المعرفة من خلال إنشاء نظام وبيئة منهجية للحصول على هذه المعارف وتنظيمها ومشاركتها عبر مختلف القطاعات في المنظمة.

كما وقد عرفها (المحياوي والكبسي، 2004، ص: 40) بانها "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدين من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف"

#### أنواع المعرفة وتصنيفاتها:

صنف العلماء المعرفة إلى عدة تصنيفات، إلا أن أكثرها شيوعاً بين العلماء هو تصنيف نوناكا (Nonaka, 1995) والذي قسم فيه المعرفة إلى ضمنية وصريرة.

وقد عرف (الصاوي، 2007: 27) المعرفة ضمنية بأنها: تمثل في المهارات والخبرات الكامنة في عقول الأفراد العاملين في المنظمة ويكتسبها الفرد من تراكم خبرات سابقة، وتأخذ هذه المعرفة في الغالب طابعاً شخصياً، وقد تكون على هيئة خبرات أو معارف فنية أو ادراكية.

كما وعرف المعرفة الصريرة بأنها: تمثل في المعلومات والخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب والوثائق والوسائل الأخرى سواء المطبوعة أو الالكترونية، ومن ذلك: كتيبات السياسات، والإجراءات ومعايير العمليات، والتشغيل، وهي معارف من السهل الوصول إليها والإفادة منها.

#### عمليات إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة عمليات تمثل في اكتساب المعرفة وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقاتها، (الصاوي، 2007: 79)

### 1. توليد المعرفة:

ويمكن أن يندرج تحت هذا السياق أسر Creating، أو شراء Buying، أو خلق Capturing، أو اكتشاف Discovering أو امتصاص Absorption واكتساب أو الاستحواذ Acquiring (الكبيسي، 2005: 69)

يقصد بتوليد المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة) وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي.

إن المنظمات تحصل على المعرفة بعدة طرق اعتماداً على نوع المعرفة التي تبحث عنها فقد تحصل عليها من خلال الوثائق والتقارير والتطبيقات الخاصة بالمنظمة أو من خلال تطوير شبكات الخبرة عبر الانترنت بحيث يجد العاملون الخبرة في المنظمة التي تمتلك المعرفة، وأحياناً المنظمات تخلق المعرفة من خلال اكتشاف نماذج للبيانات أو استخدام محطات عمل المعرفة إذ يستطيع الموظفون اكتشاف معرفة جديدة، وكذلك يمكن الحصول على المعرفة من المصادر الخارجية مثل تقارير الصناعة والأراء القانونية والبحوث العلمية والإحصاءات الحكومية.

(Laudon & Laudon, 2007)

### 2. تخزين المعرفة:

عملية خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل على الاحتفاظ (Keeping) والإدامه (Maintenance) والبحث (Search) والوصول (Access) والاسترجاع (Retrieval) والتخزين (Warehousing) (الكبيسي، 2005: 75)

وهي عملية حفظ وتحديث واسترجاع المعرفة، سواء في عقول الأفراد أو في الأنظمة التي تصنعنها المنظمة. وتشير هذه العملية إلى أهمية الذاكرة التنظيمية التي تخزن فيها المعرفة بأشكال مختلفة. مثل: إجراءات مطبوعة وملفات وقواعد معرفية، وتلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في خزن المعرفة واسترجاعها. (همشري، 2013: 127)

### 3. توزيع المعرفة:

تشمل عملية توزيع المعرفة مصطلحات النقل (Transfer)، والمشاركة (Sharing)، والنشر (Diffusion) والتحريك (Moving) والتدفق (flow) (الكبيسي، 2005: 75)

وتشمل عملية مشاركة المعرفة كلاً من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة ومشاركتها حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، أمراً حيوياً للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على آليات فعالة، سواء رسمية مثل التقارير والندوات، أو غير رسمية مثل الناقاشات في مجموعات صغيرة. أما الآليات غير الرسمية قد تفقد جزءاً من المعرفة بسبب عدم ضمان نقلها الصحيح أو اعتمادها على قدرة المتلقى على تفسيرها. في المقابل، الآليات الرسمية تضمن نقل المعرفة بشكل أدق لكنها قد تعوق الابتكار. لذا، يُعتبر الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية هو الحل الأكثر فعالية لتحقيق نقل المعرفة بشكل أفضل. (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2004: 13)

#### 4. تطبيق المعرفة:

وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال (Use)، وإعادة الاستعمال (Reuse)، والاستفادة (Utilization) فضلاً عن التطبيق (Application)، أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة. (الكبيسي، 2005: 75)

ونظام المعرفة الكفاءة لا يكفي لضمان النجاح في المنظمة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وإن القوة فيه تكمن في استخدامه فان تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الابداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلاً تقوم به عمليات التطبيق الفعال للمعرفة وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالمية للمنتجات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا ما طبقت. (العلي واخرون، 2009: 45)

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها وليس المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه. ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جباراً لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، وأن أيها من العمليات السابقة (توليد، خزن، توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، ومن ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة، التي تحقق لها النمو والتكييف. (زرقون وعربة، 2014: 124)

### معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات التي قد تواجهها أثناء التطبيق وذكر منها ما يلي: (الجاموس، 2013: 79)

- هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما.
- عدم توفير الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي ل القيام بمهام نظام إدارة المعرفة وهذا يعني نقص واضح ببرامج التدريب النوعية الهدافة.
- الفجوة بين الإمكانيات والطموح حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى لها المنظمة.
- احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية التي تحجز المعلومات الأمر الذي يمنع وصولها للمعنىين وتدالوها في المستويات الوسطى والدنيا.
- صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا وما هي نوعيتها؟

### أهمية إدارة المعرفة في المنظمات:

ان اعتبار المعرفة ذات أهمية ليس بالنتيجة المهمة ولكن جمع وتشكيل وتخزين هذه المعارف ومن ثم اتخاذ إجراءات او قرارات بناء على هذه المعارف هو الأهم كما بين (Sweiby, 1997) فأن المعرفة لن يكون لها معنى الا في ظل استخدامها. من هذا المنطلق فأن أهمية المعرفة تظهر من خلال استغلالها في القرارات التنموية للمنظمة، ومن الممكن الحصول على هذه المعارف والمكونة من مجموعة من المعلومات والتي تكونت في العمل بالمنظمة من خلال التواصل الاجتماعي والاتصال والتي تكون ذات قيمة لتطور المنظمة.

كما ان هناك إدراكا واسعا وعميقا بأهمية إدارة المعرفة لدى جميع المنظمات، لما تتحققه من مزايا عديدة للمنظمات التي تطبقها بشكل جيد وخاص (أحمد، 2008: 60)

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- إدارة المعرفة تعد عملية نظامية تكاميلية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- إدارة المعرفة تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها من خلال التركيز على المحتوى.

### **ثانياً: مفهوم التنوع والمساواة والشمول**

يشير التنوع والمساواة والشمول في بيئة العمل إلى السياسات والإجراءات التي تشجع على تمثيل ومشاركة الأشخاص من مختلف الجنسين والأعراق والأديان والأعمار والتوجهات الجنسية والإعاقات والطبقات. ومع ذلك، لا يكفي مجرد توظيف قوة عاملة متعددة، بل من المهم أيضًا أن يتمتع جميع الموظفين بفرص متساوية للوصول إلى المعلومات والرواتب والتعويضات والمزايا والموارد وفرص التقدم، وأن يكون لهم صوت داخل فرقهم ومنظماتهم على نطاق واسع. إن الشيء العظيم في خلق ثقافات وبيئات عمل متعددة وعادلة وشاملة هو أنها مفيدة بشكل متبدل لكل من الموظفين وأصحاب العمل.

#### **(1) مفهوم التنوع:**

اختلف الباحثين في اعطاء تعريف نهائي للتنوع كلاً بحسب وجهة نظره، فنجد أن بعض التعريف يركز على الجانب السلوكى للتنوع، والآخر يركز على الاختلافات الثقافية بين الأفراد، وقد ذكر (ناصر ، 2021 ) في كتابه إدارة التنوع مجموعة من التعريفات، فمثلاً يعرف (Cook, 1998) التنوع بأنه تباين الهويات الاجتماعية والثقافية بين الأشخاص الموجودين معاً في وظيفة محددة، كما عرفه (William, 1998) بأنه درجة عدم التجانس بين أعضاء الفريق تتبعاً للأبعاد الديموغرافية. في حين ذهب (Thomas & Ely, 1998) إلى أنه ينبغي النظر إلى التنوع على أنه تنوع وجهات نظر وأساليب العمل والتي يكتسبها الأفراد من مجموعات مختلفة الهوية على جميع المستويات في الشركة، وتدعى مثل هذا النوع بالثقافة التنظيمية.

يعرف العديد من المؤلفين المعاصرين التنوع على أنه أي اختلاف ملحوظ يميز فرداً عن آخر، وهو تعريف يشمل مجموعة واسعة من السمات الظاهرة والخفية. بشكل عام، يصنف الباحثون ميزات التنوع إلى أربع مجالات رئيسية: (Manoharana, Singal, 2017, pp. 77-91)

1. الشخصية: وتشمل الخصائص الفردية مثل المهارات والقدرات.
2. الداخلية: تتضمن الجنس، العرق، الإثنية، معدل الذكاء، والتوجه الجنسي.

3. **الخارجية:** تتعلق بالعوامل الخارجية مثل الثقافة، الجنسية، الدين، والحالة الزوجية أو الأبوية.

4. **التنظيمية:** ترتبط بالمنصب، القسم، والعلاقات داخل المنظمة

وقدم (Monday & Monday, 2008) تعريفاً بسيطاً وشاملاً للتوع في بيئة العمل حيث عبر عنه بالفروقات بين العاملين، مثل العمر والأصل والدين والتخصص الوظيفي والمهنة والجنس وأسلوب الحياة والمدة الوظيفية مع المنظمة، أو أي من الفروقات الأخرى المدركة. (ناصر ، 2021)

## (2) مفهوم المساواة :

يدل مفهوم المساواة في اللغة على حقيقة ما تدل عليه في واقع التطبيق فحينما يقال ساوي بين الأمرين أو سوى بين الشخصين فإن ذلك يعني أنه جعلهما على حد واحد من التمايز والتعادل (Ibn Manzur, 1414H) وهذا هو أساس الإنفاق، كون المساواة في حقيقتها مبدأ ونظام وفلسفه تعني عدم تفضيل إنسان على آخر بناء على لونه أو عرقه أو لغته أو بلده، والمساواة دلالتها في اللغة هي دلالتها في التطبيق العملي، سواء كان ذلك التطبيق له علاقة بنظام الدولة الدستوري أو بنظامها القانوني أو بنظام المواطنة والحقوق المتساوية، وهذا التحليل التطبيقي لحقيقة مفهوم المساواة.

وعرف (الإعلان العالمي لحقوق الإنسان 1948) المساواة بأنها التمتع بجميع الحقوق السياسية والاقتصادية والاجتماعية دون تمييز على أساس الدين أو اللون أو اللغة أو الجنس أو الرأي السياسي أو الوضع الاجتماعي.

كما عرفها (عمارة، 2001، 95) بأنها: المساواة المطلقة أمام القانون، والمساواة الكاملة في الفرص، والتوازن بين الأفراد الذين تختلف حظوظهم من حيث الفرص المتاحة للجميع.

وقد عرفت الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان المساواة بأنها توفير فرص متساوية ومتكافئة لجميع أفراد المجتمع، بما يمكنهم من الاستفادة الكاملة من مواهبهم وحياتهم، وهذا يستلزم تزويذ الجميع بنفس الفرص والمعاملة والدعم المماثل بغض النظر عن العرق أو النسب أو المعتقدات أو الظروف الجسدية مثل الإعاقة.

### (3) مفهوم الشمول:

بحسب قاموس كامبردج فإن الشمول يعني " فعل تضمين شخص ما أو شيء ما كجزء من مجموعة، أو قائمة، أو ما إلى ذلك، أو شخص أو شيء مشمول ".

كما عرفه (Yousef & Abdullah, 2019) بأنه المشاركة الكاملة في جميع جوانب الحياة، ضمان تكافؤ الفرص للجميع، بغض النظر عن خلفيتهم، لتمكين المشاركة الكاملة والفعالة في جميع جوانب الحياة، بما في ذلك المدنية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وكذلك المشاركة في عملية صنع القرار .

كما يعرفه (Abdul Kalam, 2020) بأنه مفهوم الدمج هو العملية التي يمكن بموجبها لكل شخص (بغض النظر عن العمر أو الإعاقة أو الجنس أو الدين أو الميول الجنسية أو الجنسية) الذي يرغب في الوصول والمشاركة الكاملة في جميع جوانب نشاط أو خدمة بنفس الطريقة مثل أي شخص آخر عضو في المجتمع.

ويعرف (موقع بكة، 2018) الشمولية بأنها بيئة تعاونية داعمة ومحترمة تعزز مشاركة ومساهمة جميع الموظفين في المنظمة. كما يشمل نطاقاً واسعاً من الممارسات التي يتم فيها قبول الاختلافات بين الموظفين على الرغم من اختلافهم، وتقييمهم والترحيب بهم ومعاملتهم بشكل موحد. علاوة على ذلك، يُنظر إليه على أنه شعور بالانتماء والتعايش حيث تركز الممارسات الشاملة على تشجيع الموظفين على قبول أنفسهم كما هم - مما يعزز الثقة بالنفس مما يؤدي وبالتالي إلى زيادة الابتكار داخل المنظمة.

وعلى هذا النحو، فإن المنظمات ذات الثقافات الشاملة لها التأثير الكبير على النجاح التنظيمي يمكن في فكرة أن كل فرد يشكل جزءاً من هذا النجاح، ولذلك، فإن تعزيز الثقافة الشاملة يولـد مؤسسات ذات مستويات أداء عالية وكفاءة عالية.

### ثالثاً: أهمية التنوع والمساواة والشمول في بيئة العمل:

سنوضح هنا أهمية التنوع والمساواة والشمول في بيئة العمل، والمزايا التي يحققها داخل المنظمات.

#### أ. أهمية التنوع في بيئة العمل:

يتطلب التنوع في بيئة العمل ليس فقط توظيف أفراد من أعراق وأجناس وأعمار وأديان وإعاقات وتوجهات جنسية مختلفة، بل وأيضاً أولئك الذين لديهم خبرات وتعليم ومجموعات مهارات ومعتقدات وشخصيات متنوعة، حيث يمكن أن تساعد هذه الفئات الواسعة من المجموعات المتنوعة في تحديد

الفجوات الموجودة داخل المنظمة، كما أنها توفر فرصة لوضع مقاييس وتحديد أهداف لزيادة التنوع في مكان العمل. (Qualtrics)

كما وضحت (Vivian and etc. 2018) أن التنوع في مكان العمل يعني الحفاظ على قوة عاملة تضم أشخاصاً من خلفيات ووجهات نظر وقدرات وأنماط حياة متنوعة، ويعزز التنوع عنصراً حاسماً في بناء ثقافة شركة قوية ويسهم في تسهيل عملية التوظيف، بل ويقود إلى زيادة الأرباح. فالمنظمات التي تتمتع بتنوع أكبر تكون أكثر قدرة على جذب أفضل المواهب، وتحسين توجّهها نحو العملاء، وزيادة رضا الموظفين، وتعزيز جودة اتخاذ القرار، وتأمين استمرارية ترخيصها للعمل. وكل هذه العوامل تُعتبر ذات أهمية كبيرة، ولا تزال ذات صلة في بيئة العمل المعاصرة.

كما أكد (Coursera, 2024) أنه يمكن أن يتيح التنوع في مكان العمل الوصول إلى مجموعة مواهب أقوى، ويعزز فهم احتياجات العملاء ورغباتهم، مما يسهم في زيادة الأرباح. كما يساعد التنوع على تحفيز الإبداع والابتكار، واستقطاب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، وبناء سمعة متميزة للمنظمة بشكل مدروس.

ويجب النظر إلى التنوع باعتباره أداة إدارية يمكنها مواجهة التحديات التجارية المختلفة وتمكين كامل إمكانات المواهب لدى الموظفين. إن وجهات النظر المختلفة والخبرات ووجهات النظر العالمية تعمل على تحسين عملية اتخاذ القرار في مما سيمكن المنظمة من التفاعل بشكل أفضل مع العملاء والموردين والأسواق. كما تساعد استراتيجية التنوع والشمول في صياغة مكان عمل حيث يتم الاستفادة الكاملة من جميع المواهب وتشجيعها على التحدث، لتعزيز هذه الآراء المختلفة. (Matias and etc. 2021).

وهذا يعني أن التنوع في بيئة العمل يعزز الأداء في بيئة العمل من خلال دمج وجهات نظر متنوعة، مما يحسن اتخاذ القرار ويزيد الابتكار. يساهم في فهم أفضل لاحتياجات العملاء، وجذب المواهب، ورفع الأرباح. كما يدعم بناء سمعة قوية، واستمرارية العمل، وتطوير ثقافة شمولية تستفيد من إمكانات الموظفين وتواجه التحديات بفعالية. ويمكن تلخيص ذلك بالشكل التالي:



شكل رقم (1) يوضح أهمية التنوع في بيئة العمل

#### ب. أهمية المساواة في بيئة العمل:

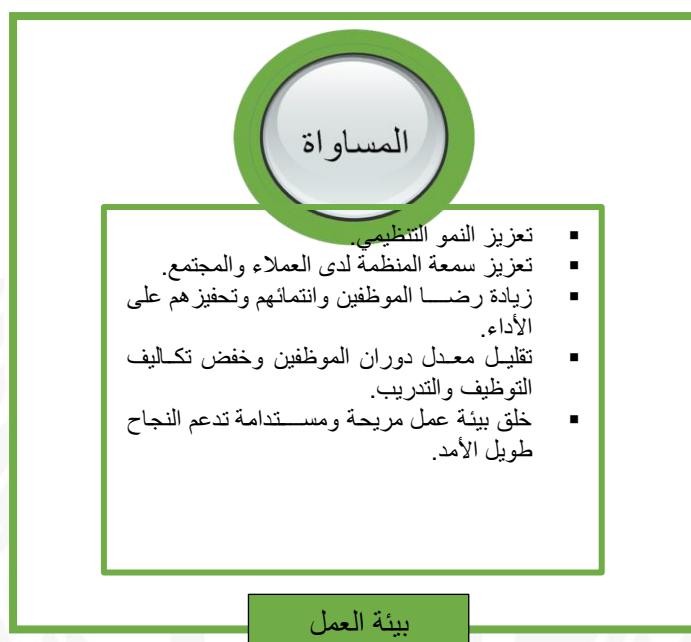
المساواة والإنصاف مفهومان مختلفان، على الرغم من استخدامهما بالتبادل في كثير من الأحيان. حيث تمنح المساواة الجميع إمكانية الوصول إلى نفس الفرص، فإن الإنصاف في مكان العمل يعني أن الوصول إلى الفرص يتاسب مع احتياجات كل شخص. وهذا يضمن أن تكون الفرصة مفيدة للجميع على قدم المساواة. (Qualtrics)

وتتوقع القوى العاملة الحديثة من الشركات تعزيز المساواة وإتاحة فرص متساوية للجميع بغض النظر عن العمر أو الجنس أو الخلفية، كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية. ويؤدي التزام الشركات بتوفير بيئة عمل متساوية إلى جذب المزيد من المواهب وتعزيز سمعتها، حيث يرغب العملاء في دعم الشركات التي تقدم فرصةً عادلة للجميع. كما أن المساواة تساهم في خلق بيئة عمل مريحة تزيد من رضا الموظفين وتقلل من معدل دورانهم، مما يساهم في استدامة الأعمال وتحقيق النجاح على المدى الطويل. (Minett, 2022)

ويؤكد (Needham, 2023) أن المساواة في المنظمات تعزز العديد من الفوائد القيمة، فهي تتيح الوصول إلى مجموعة أكبر من المرشحين للتوظيف، مما يمكن الشركة من جذب مواهب من خلفيات متنوعة بمهارات وخبرات فريدة، وهذا يعزز النمو التنظيمي. ويتبني مبادئ العدالة والتنوع، تلتزم الشركات بالقوانين والأخلاقيات وتزيد من فرص الحصول على موظفين استثنائيين. بالإضافة إلى ذلك، تُساهم المساواة في تعزيز رضا الموظفين وسعادتهم، حيث يشعرون بتقديرهم في بيئة عادلة مما يعزز انتقامتهم ويعززهم على الأداء. وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين معدل الاحتفاظ

بالموظفين، مما يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب ويحافظ على قوة عمل ذات خبرة عالية ومعنىيات إيجابية، لتصبح المنظمة مكاناً جذباً للعمل والتطور.

نستنتج مما سبق أن المساواة في بيئة العمل تعني توفير فرص متساوية للجميع، مما يعزز سمعة الشركات وجذب المواهب المتعددة. تدعم المساواة رضا الموظفين وتقليل معدل دورانهم، مما يسهم في استدامة الأعمال والنمو التنظيمي. كما تخلق بيئة عادلة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والانتماء، مما يحفزهم على الأداء ويعزز الاحتفاظ بهم، مع تقليل تكاليف التوظيف والتدريب، ويمكننا توضيح ذلك بالشكل التالي:



شكل رقم (2) يوضح أهمية المساواة في بيئة العمل

#### ج. أهمية الشمول في بيئة العمل:

تخلق البيئة الشاملة شعوراً بالانتماء بين الموظفين، مما يجعلهم يشعرون بمزيد من الارتباط والإنتاجية. وتشهد المنظمات التي تتبنى ممارسات التنوع والشمول مكاسب ضخمة في شكل نتائج الأعمال والابتكار وصنع القرار.

وعندما يشعر الموظفون بالشمول، فإنهم يشاركون بفاعلية أكبر ويقدمون أقصى ما لديهم من أجل المنظمة، مما يحقق تأثيراً إيجابياً مضاعفاً على الربحية ومعنىيات الفريق والقدرة على الاحتفاظ بالمواهب. كما يميل الأشخاص الذين يعملون في بيئات شاملة إلى التمتع بصحة بدنية وعقلية أفضل، ويقل احتمال غيابهم عن العمل بسبب قلة مشاكلهم الصحية. (Wong, 2024)

كما يرى (Rullion, 2023) أن الشمول يسهم في تعزيز مشاركة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، فعندما يشعر الأفراد بالتقدير والاحترام لهويتهم، يكونون أكثر تحفيراً والتزاماً بعملهم. ففي البيئة الشاملة يشعر الموظفون بالثقة للتعبير عن آرائهم ومشاركة مواهبهم، مما يعزز التعاون والعمل الجماعي ويرفع من الإنتاجية العامة. كما أن تبني العدالة والاحترام وتكافؤ الفرص لا يقتصر أثره الإيجابي على الموظفين فحسب، بل يسهم أيضاً في بناء مجتمع أكثر عدالة وإنصافاً.

ويؤكد (Bush, 2023) أن الأبحاث أظهرت العديد من الفوائد المترتبة على مكان العمل المتعدد والشامل في بيئه العمل من أبرزها: تحقيق نمو أعلى في الإيرادات، وزيادة الاستعداد للابتكار، وتعزيز القدرة على جذب مجموعة متنوعة من المواهب، وزيادة الاحتفاظ بالموظفين بمعدل 5.4 مرات، حيث أن الشمول في مكان العمل هو أحد أبرز العوامل التي تساعده على الاحتفاظ بالموظفين. فعندما لا يشعر الموظفون بأن أفكارهم ومساهماتهم تحظى بتقدير حقيقي، أو تُؤخذ بجدية من قبل المنظمة، فإنهم غالباً ما يختارون المغادرة في نهاية المطاف.

مما سبق يمكن القول إن الشمول في بيئه العمل يعزز شعور الانتماء، مما يزيد الإنتاجية والابتكار ويسهل نتائج الأعمال. يساهم في تعزيز معنويات الفريق والاحتفاظ بالمواهب من خلال تقدير الموظفين واحترام هويتهم، مما يشجعهم على المشاركة بفعالية. كما يدعم الشمول الصحة العقلية والبدنية، ويقلل الغياب عن العمل، ويسهل جذب مواهب متنوعة لدعم النمو المستدام. في المقابل، غياب الشمول يؤدي إلى فقدان المواهب وضعف استقرار المنظمة. ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:



شكل رقم (3) يوضح أهمية الشمول في بيئه العمل

رابعاً: علاقة إدارة المعرفة بالتنوع والمساواة والشمول في بيئة العمل:

في الشركات المعتمدة على المعرفة، يُعد التنوع المستمر أساس تحقيق الميزة التفاضلية ونجاح المنتجات. ولا يقتصر هذا النجاح على قدرة الأفراد المتتنوعين على تطوير وتنظيم كفاءاتهم المعرفية الفريدة، بل يمكن أيضًا في مدى قدرتهم على دمج معارفهم واستخدامها بشكل فعال وفعال (Dougherty, 1992; Nonaka, 1994).

ويرى (Tenkasi, 1998) إن التعلم التعاوني المستمر بين الأفراد الخبراء والفرق يُعد عنصراً حاسماً في الشركات المعتمدة على المعرفة، حيث لا يمكن حل المشكلات المعقدة أو تحقيق الابتكار بالاعتماد على منظور فردي فقط. هذه التحديات تتطلب رؤى مستمرة نابعة من وجهات نظر متعددة تعمل معًا في انسجام. وقد لخص (Duncan and Weiss, 1979) هذه العملية بقولهم:

"تشكل قاعدة المعرفة التنظيمية الشاملة من خلال عملية مشاركة وتقدير وتكامل المعرفة. وكأي عملية تنظيمية أخرى، تتألف هذه العملية من التفاعلات بين الأفراد وليس من سلوكهم المنفرد. إن تبني المنظور المتكامل يتطلب عملية تبادلية، يتم فيها مشاركة المعرفة الفردية المميزة، وتقديرها، ودمجها مع معرفة الآخرين داخل المنظمة".

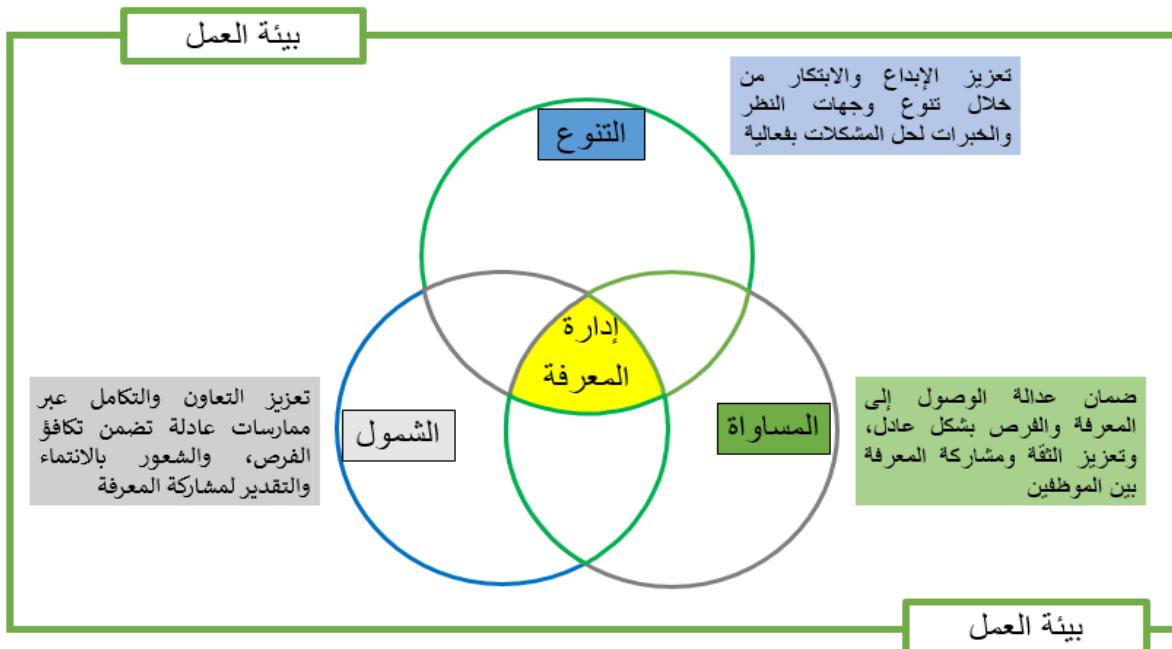
إن الموظفين الذين ينتمون إلى خلفيات متنوعة بناءً على العرق والجنس والอายุ لها تأثير إيجابي على مشاركة المعرفة بين الموظفين والثقة في المنظمة، والتي ثبت تجريبياً أنها مرتبطة بشكل إيجابي بمجموعة من مواقف وسلوكيات العمل للموظفين. ومن أجل تعزيز مشاركة المعرفة وزيادة الثقة في المنظمة، يجب على الشركات ضمان المساواة في مكان العمل، وتطوير مواقف إيجابية تجاه التنوع، وتعزيز ثقافة شاملة من أجل تقليل عيوب التنوع، وتقدير التنوع والاستفادة منه.

(Shen and etc., 2013)

وتربط إدارة المعرفة والتنوع والمساواة والشمول علاقة وثيقة، خاصة مع زيادة العمل عبر الإنترنت، حيث تصبح مشاركة المعرفة الرقمية أساسية لتجربة الموظف. قد تسهم سياسات مثل إضافة الصور للملفات الشخصية أو طلب مرشددين شخصيين قد تؤدي إلى تعزيز عدم المساواة والتحيزات القائمة. ولكن إدارة المعرفة التي تسعى إلى إشراك مجموعات متنوعة وتتوفر وصولاً عادلاً للمعلومات والتعاون تعزز أهداف DEI بشكل فعال.

كما تسعى معظم المنظمات إلى أن تكون بيئة شاملة للجميع، لكنها قد تعيق أهداف التنوع والمساواة والشمول دون قصد عبر ممارسات يومية، مثل نقل المعلومات بطرق غير رسمية أو التواصل باتجاه واحد فقط، مما يحرم الأفراد غير الممثلين من فرص متكافئة. (Plumhoff, 2020)

وفي اقتصاد المعرفة شديد التنافسية، تعد مشاركة المعرفة أمراً بالغ الأهمية للبقاء، واستمرار الابتكار والإبداع، الابتكار ليس رفاهية بل ضرورة في السياق العالمي شديد التنافسية للمنظمات في القرن الحادي والعشرين" (Kremer and etc., 2019). كما يرون أيضاً أن قادة الابتكار مطلوبون في المنظمات لضمان حدوث مشاركة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع والابتكار، وأوصوا بأن يقوم هؤلاء القادة التنظيميون ببناء معايير جماعية تحترم وتشجع تبادل المعرفة بين جميع أعضاء المجموعة، مما يعطي صوتاً وشعوراً بالشمول لتنوع المجموعة، ولدفع الابتكار والإبداع والميزة التنافسية، يجب أن يحدث مشاركة المعرفة عبر الحدود التنظيمية لزيادة تنوع الفكر ووجهات النظر .



شكل رقم (4) يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة والتنوع والمساواة والشمول في بيئة العمل

### الخاتمة

تشكل إدارة المعرفة والتتنوع والمساواة والشمول في بيئة العمل علاقه تكاملاً تعزز الابتكار والابداع والكفاءة في المنظمة. فالتنوع في الخلفيات والخبرات يثري قاعدة المعرفة، في حين تسهم المساواة والشمول في انشاء بيئة تعاونية تعزز تبادل الأفكار وتكاملها بين الأفراد. ومن خلال إدارة المعرفة يمكن للمنظمات تحويل هذا التنويع إلى ميزة تنافسية، حيث يصبح الابتكار نتاجاً طبيعياً لعدد وجهات النظر وتفاعلهما. وبالمقابل فإن بناء ثقافة شاملة تدعم التنوع وتضمن وصولاً عادلاً للمعلومات يضمن الاستفادة القصوى من إمكانات الأفراد، مما يعزز الإبداع والأداء الجماعي ويحقق أهداف المنظمة.

### النتائج

وتبرز أهم نتائج الدراسة في النقاط التالية:

1. يعد التنوع والمساواة والشمول أمراً حيوياً بالنسبة لمختلف المنظمات في الوقت الحالي وذلك لإنشاء بيئة عمل ناجحة ومنافسة للمنظمات الأخرى.
2. التنوع المستمر يساهم في تطوير كفاءات معرفية فريدة ودمجها بفعالية، مما يعزز نجاح المنتجات والقدرة على المنافسة في السوق.
3. وجود خلفيات متنوعة بين الموظفين يعزز مشاركة المعرفة، ويزيد من مستويات الثقة داخل المنظمة، مما يحسن المواقف والسلوكيات المهنية.
4. التنوع والمساواة يعززان الثقة بين الموظفين ويرديان إلى مواقف إيجابية وسلوكيات تحسن أداء العمل.
5. تعد المساواة في الحقوق والحريات والمكافآت والحوافز دافعاً لتعزيز الرضا الوظيفي وال النفسي للعاملين في المنظمات، وتحقيق تكافؤ الفرص لجميع الموظفين.
6. مع تعزيز مشاركة المعرفة الرقمية يصبح توفير وصول عادل وشامل إلى المعلومات أمراً حاسماً لتحقيق تجربة موظف متكاملة.
7. يشير الشمول إلى مشاركة جميع الأفراد ضمن أماكن العمل، ومدى تقبليهم وتقديرهم بصرف النظر عن هويتهم الاجتماعية والاختلافات فيما بينهم.
8. بناء ثقافة شاملة تشجع التفاعل المتبادل وقدر التنوع تساهم في تقليل التحيزات وزيادة مشاركة جميع الأفراد في تحقيق الأهداف.
9. هناك قلة في الدراسات التي بحثت واهتمت بتوضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والتتنوع والمساواة والشمول في بيئة العمل.

### الوصيات

- ضرورة فهم وإدراك أهمية العلاقة بين إدارة المعرفة والتنوع والمساواة والشمول في بيئة العمل من قبل إدارة المنظمة، لما تمثلها من قيمة خاصة للمنظمة تعزز كفاءتها على المستوى المحلي والعالمي.
- تكثيف الأبحاث المستقبلية ذات الصلة بموضوع العلاقة بين إدارة المعرفة والتنوع والمساواة والشمول في بيئة العمل.
- إنشاء سياسات معرفية تدعم التنوع والمساواة والشمول لضمان الحصول على الكفاءات الفريدة واستثمارها في تحسين العمليات والمنتجات.
- تعزيز ثقافة الثقة والتعاون بين الأفراد من خلفيات متنوعة لتحفيز مشاركة المعرفة وتحسين اتخاذ القرارات.
- تحقيق المساواة في المكافآت والحوافز كجزء من إدارة المعرفة لتشجيع الموظفين على مشاركة معرفتهم وخبراتهم.
- تشجيع بيئة عمل تُقدر التنوع والشمول لتقليل التحيزات وتحفيز جميع الأفراد على المشاركة في إثراء المعرفة التنظيمية.
- تعزيز تقبل الآراء المتنوعة واحترامها كجزء من إدارة المعرفة لتحسين الإبداع والابتكار.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- زرقون، محمد وعربة، الحاج، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع (1)، ديسمبر 2014.
- عمارة، محمد. (2001) الإسلام والأمن الاجتماعي، دار غريب، القاهرة.
- ناصر ، فداء. (2021) إدارة التنوع، سوريا ، الجامعة الافتراضية السورية.
- الجاموس، عبد الرحمن. إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. (2013م).
- الزيادات محمد عواد أحمد. (2008) اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- الصاوي، ياسر، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الجامعة العربية المفتوحة، الكويت، ط 1، 2007
- الكبيسي، صلاح الدين، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2005.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكاوا الأعضاء، نيويورك، 2004 ، ص 13
- المحياوي، سعد زناد دروش و الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم (2004)، إدارة المعرفة: مفاهيم أساسية، نماذج، عمليات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات.
- العلي، عبد المستار وقندلجي، عامر والعمري، غسان، المدخل الى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر ، عمان، 2009.
- همشري، عمر أحمد. إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. (2013م).

موقع بكة، 2018، تاريخ الزيارة 2023/6/3، متاح على الرابط التالي:

<https://bakkah.net.sa/ar/consultinginsights/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%88%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%85%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abdul Kalam, APJ. (2020) Concept of inclusion, available at:  
<https://www.slideshare.net/FousiyaOP/concept-of-inclusion>

Manoharana, A., Singal, M. (2017). A systematic literature review of research on diversity and diversity management in the hospitality literature. International Journal of Hospitality Management, 66, pp. 77-91.

Sweiby (1997). The New Organisation Wealth, Managing and Measuring knowledge Based Assets, Berrett-Koeller, San Francisco.

Coursera, (2024). Why Is Diversity Important in the Workplace?, Coursera for Enterprise, available at:  
<https://www.coursera.org/enterprise/resources>

Vivian Hunt, Lareina Yee, Sara Prince and Sundiatu Dixon-Fyle, (2018). Delivering through diversity, Mckinsey & company, available at:  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>

Matias Pollmann-Larsen, Mai-Britt Poulsen, Thomas Jensen, Kaori Uehigashi, Børge Kristoffersen, Jacob Hansen, Rakel Harboe, Riikka Nummela, Bjørn Skeel-Gjørling, and August Wigh. (2021). Finding the Value in Diversity: Diversity and Inclusion Isn't Just a Fix: The business imperative of diversity and inclusion in the Nordics, BCG, available at:  
<https://www.bcg.com/publications/2021/diversity-inclusion-nordics-region>

Qualtrics, Your guide to diversity, equity and inclusion (DEI) in the workplace, available at: <https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/dei/>

Rullion. (2023). What is Equality, Diversity and Inclusion and why is it important in the workplace? Available at  
<https://www.rullion.co.uk/employers/knowledge-hub/blog/msp/what-is-equality-diversity-and-inclusion-and-why-is-it-important-in-the-workplace>

Kellie, Wong. (2024). Diversity and inclusion in the workplace: Benefits and challenges, Achievers, available at:  
<https://www.achievers.com/blog/diversity-and-inclusion>

Matt, Buch. (2023). Why Is Diversity and Inclusion in the Workplace Important? , Insights, available at:

<https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/why-is-diversity-inclusion-in-the-workplace-important>

Penn LPS. (2023). DEI in the workplace: Why it's important for company culture, available at:

<https://lpsonline.sas.upenn.edu/features/dei-workplace-why-its-important-company-culture>

Alex, Minett. (2022). The Benefits of Equality and Diversity in the Workplace, Veriforce CHAS, available at:

<https://www.chas.co.uk/blog/workplace-equal-opportunity-importance>

Amber, Needham. (2023). Why Equality, Diversity and Inclusion Matters in the Workplace, Salford Professional Development, available at:

<https://www.salford.ac.uk/spd/why-equality-diversity-and-inclusion-matters-in-workplace>

Shena Jie, Ningyu Tangb and Brian D'Nettoca. (2013). A multilevel analysis of the effects of HR diversity management on employee knowledge sharing: the case of Chinese employees, *The International Journal of Human Resource Management*, available at: :

<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.859163>

Dougherty, D. (1992), "Interpretive barriers to successful product innovation in large firms", *Organization Science*, Vol. 3, pp. 179-202.

Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5 No. 1, pp. 15-37.

Duncan, R. and Weiss, A. (1979), "Organizational learning: implications for organizational design", in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, CT.

Ramkrishnan V. Tenkasi. (1998), Exploring Knowledge Diversity In Knowledge Intensive Firms, *Journal of Systemic Knowledge Management*, January, available at: <http://www.tlainc.com/article4.htm>

Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65–74.

Monica Fedeli, Laura L. Bierema, *Connecting Adult Learning and Knowledge Management*, Springer. (2019)

Taylor R.M. (1996), Knowledge management puzzle: Human and social factors in knowledge management IBM System Journal VOL. 40 NO.(4) P.75-77.

Beijerse, R. P. (1999) Uit.-Questions in Knowledge .Journal of computer Information System ,VOL.45 ,NO.(2) , P.92-109.

Martinez, M.N.(1998), The Collective Power of employee knowledge , HR Magazine.VOL.43 ,NO.(2) ,P.88-94.

Nonaka, I. and H. Takeuchi, (1995), "The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation", (New York: Oxford University Press).

Laudon, Keenth C.& Laudon, Jane P., "Management Information Systems", 10 ed, Pearson prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2007.

Yusuf, Fatimah & Abdullah, Feisul. (2019) The Fallacy Of Resilient Peripheral Regions: The Learning Community Of The Northern Perak Region, Malaysia, Research Gate, available at:

<https://www.researchgate.net/publication/330184785>



# STARDOM UNIVERSITY

STARDOM SCIENTIFIC JOURNAL OF  
ECONOMY AND ADMINISTRATIVE  
STUDIES

PEER REVIEWED JOURNAL PUBLISHED  
QUARTERLY BY STARDOM UNIVESRITY

**1st issue -3<sup>rd</sup> volume 2025**

**ISSN: 2980-3799**