



جامعة ستاردون

مجلة ستاردون العلنية للدراسات الاقتصادية والإدارية

مجلة ستاردون العلنية المدكمة للدراسات الاقتصادية والإدارية
تصدر بشكل ربع سنوي عن جامعة ستاردون

العدد الثالث، المجلد الأول 2025م

رقم الإيداع الدولي: ISSN 2980-3799





هيئة تحرير مجلة ستارdom العلمية للدراسات"الاقتصادية والإدارية"

رئيس هيئة التحرير

د. محمد عيسى

مدير هيئة التحرير

د. مناف نعمة - العراق

التدقيق اللغوي

د. باسم الفقير - الأردن

أعضاء هيئة التحرير

د. ربا ابوشهاب - الأردن

د. ذكريات صوفانز - أمريكا

د. عبد الناصر الصغير - ليبيا

د. محمد أحمد عثمان - السعودية

د. لبني المسيبلي - اليمن

جميع حقوق الملكية الأدبية و الفنية محفوظة
لمجلة ستارdom العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

STARDOM UNIVERSITY

النهج المغربي في إدارة المعرفة: الإطار المفاهيمي والممارسات المؤسسية

عبد الحق مسلك

Abdelhak MSELLAK

جامعة ستاردونوم

D U

مقدمة

خلال العقود الأخيرة، أصبحت إدارة المعرفة أحد المحاور الاستراتيجية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في سعيها لتعزيز قدرتها التنافسية وتحفيز الابتكار وتحقيق المرونة التنظيمية في مواجهة التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الاجتماعية والاقتصادية. في عالمٍ يُسمّى بانفجار المعلومات والعلومة والرقمنة، تبدو القدرة على إنتاج المعرفة ومشاركتها واستغلالها وحمايتها عاملاً حاسماً في تحقيق التنمية المستدامة والتميز المؤسسي.

في السياق المغربي، تكتسب إدارة المعرفة أهميةً متزايدة، لا سيما في إطار الإصلاحات الهيكلية التي تشهدها المملكة والجهود المبذولة لتحديث المؤسسات والانخراط في اقتصاد المعرفة. وتواجه مختلف الجهات الفاعلة، سواءً كانت شركات خاصة أو إدارات عمومية أو جامعات أو مؤسسات دستورية، تحديات تتعلق بكيفية استثمار رأس المال المعرفي، وتقدير الممارسات الجيدة، والاستفادة من الخبرات المكتسبة من أجل تحسين الأداء، وتعزيز الحوكمة، ودعم الابتكار.

يهدف هذا المقال إلى تقديم تحليل متعمق لإدارة المعرفة في المغرب، من خلال الربط بين:

- الإطار النظري الذي يستند إليه مفهوم ومبادئ إدارة المعرفة؛
- الوضع الحالي الذي يعكس درجة تبني المؤسسات المغربية لهذا النهج؛
- الآليات المنهجية المعتمدة لتنفيذ إدارة المعرفة؛
- النماذج المؤسسية التي تجسد التطبيقات الناجحة في هذا المجال.

كما يسعى المقال إلى تسلیط الضوء على القضايا والتحديات والفرص المستقبلية المرتبطة بإدارة المعرفة، باعتبارها أداةً استراتيجيةً لدعم التنمية الوطنية وتعزيز مكانة المغرب في المجتمع العالمي للمعرفة.

المشكلة البحثية

رغم أهمية إدارة المعرفة في المغرب، لا تزال المؤسسات تواجه تحديات في تطبيقها بشكل فعال، خاصةً فيما يتعلق بتنسيق الممارسات، وتنمية المعرفة الضمنية، وتطوير البنية التحتية الرقمية.

المشكلة: كيف يمكن للمغرب تفعيل إدارة المعرفة بشكل يضمن تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار في ظل التحديات التنظيمية والتكنولوجية والثقافية؟

أهداف البحث

- تحليل الإطار النظري لإدارة المعرفة وأهميته في السياق المغربي.
- تقييم الوضع الراهن لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المغربية.

- تحديد التحديات والعوامل المؤثرة في نجاح إدارة المعرفة.
- اقتراح توصيات عملية لتعزيز إدارة المعرفة في المغرب.

الفرضيات

- **الفرضية الأولى:** اعتماد إدارة المعرفة بشكل منهجي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي في المغرب.
- **الفرضية الثانية:** التحديات الثقافية والتنظيمية تشكل عائقاً رئيسياً أمام تفعيل إدارة المعرفة.
- **الفرضية الثالثة:** الاستثمار في التكنولوجيا والتدريب يعزز نجاح إدارة المعرفة في المؤسسات المغربية.

المنهجية العلمية

- **نوع البحث ونطاقه:** يتبنى هذا البحث **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يسمح بجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها لتحديد العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها في إطارها الطبيعي.
- **أدوات جمع البيانات:** اعتمد البحث على مجموعة من الأدوات المتكاملة لضمان شمولية النتائج وموثوقيتها، وهي:
 - **تحليل الوثائق الرسمية:** تشمل التقارير السنوية، والنصوص القانونية، والبيانات الإدارية ذات الصلة؛
 - **مراجعة الأدب:** تحليل الدراسات السابقة والمقالات العلمية لتأسيس الإطار النظري؛
 - **المقابلات:** إجراء مقابلات شبه ممنهجة مع خبراء ومتخصصين في المجال؛
 - **الاستبيانات:** تصميم استبيانات موجهة إلى المؤسسات المغربية المعنية بالدراسة.
- **مجتمع الدراسة:** يشمل مجتمع البحث المؤسسات التالية: المؤسسات العمومية والخاصة والجامعات والمؤسسات الدستورية في المغرب.
- **عينة الدراسة:** تم اعتماد أسلوب العينة التصدية، حيث تم اختيار 10 مؤسسات تمثل القطاعات الرئيسية التالية: الإدارات العمومية، التعليم العالي، الصحة، المؤسسات الدستورية والقطاع الخاص.

الجزء 1: الإطار النظري لإدارة المعرفة

يشكل الإطار النظري لإدارة المعرفة الأساس الذي يبني عليه فهم هذا المجال الحيوي، وتحديد مفاهيمه، ومكوناته وألياته. إدارة المعرفة لا تقتصر على جمع المعلومات وتخزينها، بل تتعدى ذلك لتشمل كيفية توليد المعرفة، وتبادلها، واستثمارها في اتخاذ القرار، وتحقيق التميز المؤسسي.

يركز هذا المحور على تقديم المركبات النظرية لإدارة المعرفة، من خلال استعراض تعريفاتها المختلفة، وأنواعها، والفرق بينها وبين إدارة المعلومات، بالإضافة إلى إبراز أهميتها في السياق التنظيمي الحديث. كما

يسليط الضوء على "كيف أصبحت المعرفة، في ظل التحولات الرقمية والعلمية، أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النمو والابتكار والاستمرارية.

1.1 التعريف والأسس

إدارة المعرفة هي نظامٌ متكاملٌ من العمليات التي تهدف إلى إنشاء وتوثيق وتنظيم وتبادل واستخدام وحفظ المعرفة داخل المنظمة، مما يساهم في تحويل رأس المال الفكري غير الملموس إلى أصلٍ استراتيجيٍ يعزّز قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات فعالة، ويحفز الابتكار، ويدعم التحسين المستمر للأداء (Nonaka & Takeuchi, 1995¹).

تميز الأدبيات الأكاديمية بين المعرفة والمعلومات. في حين تُعرّف المعلومات على أنها بيانات منظمة تُستخدم لنقل الحقائق، فإن المعرفة تتجاوز ذلك وتشمل السياق والخبرة والفهم العميق، مما يمنحها القدرة على توليد القيمة والمعنى، و يجعلها أداةً فعالةً لدعم اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

تستند إدارة المعرفة إلى مجموعة من الأسس النظرية والمنهجية، وأهمها ما يلي:

- الاعتراف بالمعرفة كأصلٍ استراتيجيٍ يجب استثماره وحمايته؛
- تشجيع ثقافة التعلم والمشاركة داخل المنظمة؛
- استخدام التكنولوجيا كوسيلةٍ لتسهيل الوصول إلى المعرفة وتدالوها؛
- تسليط الضوء على رأس المال البشري باعتباره مصدراً أساسياً لإنتاج المعرفة وتطويرها.

يتطلب إنشاء نظام فعال لإدارة المعرفة رؤية مؤسسية واضحة، وهيكل تنظيمي مرن، وآليات عملية تضمن استمرارية تدفق المعرفة واستخدامها لخدمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

2.1 أنواع المعرفة

■ **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة التي يمكن توثيقها وتخزينها ونقلها بسهولة، لأنها عادةً ما تكون مصاغةً في شكل معلومات واضحة ومنظمة، مثل الوثائق الرسمية والكتيبات وقواعد البيانات والإجراءات المكتوبة والتقارير والمخططات. يمكن مشاركة هذه المعرفة بسهولة بين الأفراد والوحدات التنظيمية، مما يجعلها أساساً مهماً لبناء ذاكرة مؤسسية مشتركة.

¹ Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

■ **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة المكتسبة من خلال الخبرة الشخصية والعملية، والتي ترتكز على المهارات الفردية والحس والرؤى والقيم والثقافة التنظيمية. يصعب توثيق هذا النوع من المعرفة أو نقله مباشرة، لأنه غالباً ما لا يتم صياغته كتابةً، بل يتم اكتسابه من خلال التفاعل والممارسة والتعلم غير الرسمي. تعد إدارة المعرفة الضمنية أحد أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات، حيث يصعب استخراجها وتوثيقها دون آليات فعالة مثل التوجيه والتدريب العملي والمشاركة المجتمعية داخل المنظمة.

3.1 النظريات والنماذج الرئيسية

1.3.1 نموذج SECI² لـ Nonaka & Takeuchi

يقترح هذا النموذج أربعة أنماط لتحويل المعرفة:

- **التواصل الاجتماعي (من ضمني إلى ضمني):** المشاركة غير الرسمية داخل المجموعات، والتعلم عن طريق الملاحظة أو الانغماض؛
- **التعهيد (من ضمني إلى صريح):** إضفاء الطابع الرسمي على المعرفة الضمنية في شكل وثائق أو إجراءات؛
- **الدمج (من صريح إلى صريح):** تجميع وهيكلة المعرفة الرسمية المستمدة من مصادر مختلفة؛
- **الاستيعاب (من صريح إلى ضمني):** الاستحواذ الفردي على المعرفة الرسمية، والتعلم والتجريب.

2.3.1 نماذج أخرى

- **دوامة المعرفة:** تتطور المعرفة بالانتقال من الفرد إلى المنظمة، ثم إلى البيئة الخارجية، في عملية ديناميكية ودائمة.
- **هرم DIKW³** (البيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة): يوضح التحول التدريجي للبيانات الخام (Data) إلى معلومات (Information)، ثم إلى معرفة (Knowledge)، وأخيراً إلى حكمة (Wisdom) في اتخاذ القرار.

² "The SECI model (Nonaka, 1994) is the best-known conceptual framework for understanding knowledge generation processes in organizations."

³ Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16(1), 3-9.

الخصائص	المراحل
المستوى الأدنى في الهرم. حقائق خام غير منظمة ولا تحمل سياقاً بحد ذاتها. أمثلة: الأرقام، الرموز، الكلمات، ملاحظات الحواس.	البيانات Data
تنتج عن تنظيم البيانات وتحليلها وإضافة سياق إليها. تُعطي معنى للبيانات الأولية. أمثلة: تغير مبيعات شهري يحول بيانات المبيعات الأولية إلى معلومات ذات معنى.	المعلومات Information
مزيج من المعلومات المنظمة والخبرة والفهم العميق. تنتج عن تحليل المعلومات وتطبيقاتها لحل مشكلات أو في مواقف محددة.	المعرفة Knowledge
المستوى الأعلى في الهرم. القدرة على استخدام المعرفة بشكل فعال لاتخاذ قرارات مدروسة ومستنيرة. تتضمن استشراف المستقبل والنظر في المال والعواقب، وهي مرتبطة بال بصيرة.	الحكمة Wisdom

4.1 إدارة المعلومات مقابل إدارة المعرفة

على الرغم من أن مفهومي إدارة المعلومات وإدارة المعرفة مرتبان بعضهما البعض، إلا أن هناك اختلافات جوهرية بينهما من حيث الأهداف وال مجالات والعمق الاستراتيجي.

- ترکز إدارة المعلومات بشكل أساسٍ على جمع البيانات وتخزينها وتنظيمها واسترجاعها. وتهدف إلى توفير المعلومات الصحيحة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، من خلال أنظمة وقواعد بيانات وأدوات تقنية تضمن تدفق المعلومات داخل المؤسسة.
- أما إدارة المعرفة، فهي تمثل تطوراً أعمق لهذا المفهوم، لأنها لا تقتصر على معالجة المعلومات، بل تسعى إلى تحويلها إلى معرفة ذات قيمة مُضافة من خلال تحليلها وتقديرها واستخدامها في اتخاذ القرارات. كما أنها تدمج الأبعاد البشرية والثقافية والتنظيمية، وتهدف إلى تعزيز التعلم المؤسسي وتبادل الخبرات وبناء رأس مال معرفي مستدام.

بعارٍة أخرى، تتعلق إدارة المعلومات بـ "ما نعرفه"، بينما تهتم إدارة المعرفة بـ "كيفية استخدام ما نعرفه" من أجل الابتكار وتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية.

5.1 التحديات والفوائد

تلعب إدارة المعرفة دوراً محورياً في تحسين كفاءة المنظمات وتطوير أدائها، كما يتضح من عدة جوانب أساسية:

■ الابتكار:

تُعد إدارة المعرفة محفزاً رئيسياً للابتكار، لأنها تتيح للمنظمات توليد أفكارٍ جديدةً وتطوير منتجات وخدمات وعمليات مبتكرة. ومن خلال تشجيع تبادل المعرفة وترابع الخبرات، تصبح المنظمات قادرةً على الاستجابة بفعالية للتغيرات وتحقيق التميز التنافسي.

■ الأداء التنظيمي:

تساهم إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي من خلال دعم عمليات صنع القرار وتعزيز القدرة على حل المشكلات وزيادة مستويات الإنتاجية. يتيح الوصول السريع إلى معرفة دقيقة وموثوقة للأفراد العمل بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

■ الحد من فقدان المعرفة:

تساهم إدارة المعرفة في الحد من مخاطر فقدان المعرفة الأساسية نتيجة مغادرة الموظفين أو التغييرات التنظيمية. من خلال توثيق المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة، تضمن المنظمات استمرارية الأداء ونقل الخبرة بين الأجيال.

■ التعلم الجماعي:

تعزز إدارة المعرفة ثقافة التعلم داخل المنظمة، مما يساعدهم في تعزيز التماسك بين الفرق، وتحفيز الأفراد على تطوير مهاراتهم، وتبادل خبراتهم ومعرفتهم، وبالتالي بناء رأس مال بشري أكثر كفاءة ومرنة.

■ القدرة على التكيف والمرنة:

تسمح إدارة المعرفة للمؤسسات بالتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، سواء كانت ناتجة عن تطور السوق أو أزمات مفاجئة. بفضل المعرفة المتاحة، يمكن للمؤسسات اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة والاستجابة بمرنة للتحديات.

الجزء 2: إدارة المعرفة في المغرب: التطبيقات، التحديات، والآفاق

تُعد إدارة المعرفة في المغرب مجالاً آخذاً في التوسيع ويكسب أهمية متزايدةً في سياق التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تشهدها المملكة. مع تسارع وتيرة الرقمنة، والانفتاح المتزايد على الاقتصاد العالمي، وال الحاجة المتزايدة إلى الابتكار، أصبحت المعرفة مورداً استراتيجياً لا غنى عنه في مختلف القطاعات.

يركز هذا الجزء على دراسة التطبيقات العملية لإدارة المعرفة في السياق المغربي، من خلال تحليل المبادرات التي تم تبنيها في القطاعين العام والخاص، والتعليم العالي، والصحة، والمؤسسات الدستورية. كما يتناول التحديات التي تواجه تنفيذ هذا المجال، سواءً على مستوى الثقافة التنظيمية أو البنية التحتية أو المهارات، ويستكشف الآفاق المستقبلية التي من شأنها تعزيز مكانة المغرب في مجتمع المعرفة.

1.2 الوضع الراهن في المغرب: القطاعات، المبادرات، التحديات

إن فهم الوضع الحالي لإدارة المعرفة في المغرب هو خطوة أساسية لتقدير درجة نضج هذا المجال وتحديد فرص التطوير والتحديات المرتبطة به. في الواقع، في سياق التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة المغربية، تتلزم بشكل متزايد بدينامية تحديث المؤسسات وتحسين الأداء، مما يجعل إدارة المعرفة أداةً استراتيجيةً لا غنى عنها.

يركز هذا المحور على تحليل السياق الوطني الذي يحيط بإدارة المعرفة، من خلال دراسة القطاعات الرئيسية المعنية والمبادرات التي تم إطلاقها، فضلاً عن التحديات التي تواجه المؤسسات المغربية في هذا المجال. كما يتناول السياسات العامة والخطط الوطنية التي تهدف إلى ترسیخ ثقافة المعرفة وتسخيرها لخدمة التنمية المستدامة.

أولاً- عرض السياق الاجتماعي والاقتصادي المغربي

باعتباره بلداً ناشئًا يتمتع بموقع استراتيجي على مفترق طرق القارتين الأفريقية والأوروبية، يشهد المغرب منذ عدة سنوات ديناميكيةً متتسارعةً في تحديث مؤسساته وتعزيز نموه الاقتصادي. وقد ترجمت هذه الديناميكية إلى سلسلةٍ من الإصلاحات الهيكلية التي طالت قطاعات حيوية مثل الإدارة العامة والتعليم والصحة والصناعة وغيرها، بهدف تعزيز القدرة التنافسية الوطنية والانخراط بفعالية في اقتصاد المعرفة.

في هذا السياق، تظهر عدة عوامل محفزة رئيسية لاعتماد إدارة المعرفة كأداة استراتيجية للتنمية، ولا سيما:

- التحول الرقمي⁴، الذي فتح آفاقاً جديدة لجمع المعرفة وتخزينها وتدالوها داخل المؤسسات؛
- النمو السكاني، الذي يفرض تحديات جديدة تتطلب استجابات مبنكرة قائمة على المعرفة؛
- الانفتاح المتزايد على الأسواق الدولية⁵، الذي يتطلب تعزيز المهارات وتبادل الخبرات؛
- والإرادة السياسية القوية لتحديث الدولة⁶، التي تتجلى في سياساتٍ عامةٍ موافقةً للتحديث والتنمية.

⁴ Elharissi, H., Daoui, M., & Attar, H. (2025). *Transformation digitale, la voie pour l'attractivité territoriale : Enjeux et réalités au Maroc*. African Scientific Journal, Vol. 03, Num. 28.

⁵ El Hassani, W., & Allali, A. (2023). *L'ouverture économique du Maroc : quelles opportunités de croissance à l'heure de la ZLECAF?*. African Scientific Journal.

⁶ El-Bakkouri, S., & Zenasni, M. (2023). *Diagnostic du nouveau management public et son impact sur l'évolution des services publics marocains*. African Scientific Journal.

تشكل جميع هذه العوامل بيئةً مواتيةً لتكريس إدارة المعرفة كأداة فعالة لدعم عملية صنع القرار، وتحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز الابتكار، بما يتماشى مع تطلعات المغرب إلى تحقيق نمو شامل ومستدام.

ثانياً- القطاعات الرئيسية لإدارة المعرفة في المغرب

▪ الإدارات العمومية

خلال السنوات الأخيرة، شهدت الإدارات العمومية المغربية تسارعاً ملحوظاً في اعتماد ممارسات إدارة المعرفة، مدفوعة بالتحولات الرقمية والإصلاحات الإدارية المستمرة. وقد ساهمت رقمنة الإجراءات الإدارية وإطلاق منصات الخدمات الإلكترونية واعتماد أنظمة إدارة الجودة في تهيئة بيئة مؤسسية مواتية لإرساء ثقافة المعرفة.

وفي هذا الإطار، بادرت عدة وزارات ومؤسسات عمومية إلى تنفيذ مشاريع استراتيجية تهدف إلى تعزيز إدارة المعرفة، من خلال تطوير أنظمة إدارة الوثائق، ووضع برامج للتدريب المستمر، وتشجيع تبادل الخبرات بين الكوادر. وتدرج هذه المبادرات في إطار الجهود الرامية إلى تحسين جودة الخدمات العامة وضمان استمرارية الأداء، لا سيما بالنظر إلى التحديات المرتبطة برحيل الكفاءات بسبب التقاعد أو التغييرات الإدارية.

كما تهدف هذه الجهود إلى الحد من فقدان المعرفة المؤسسية، من خلال توثيق المعرفة الضمنية وتحويلها إلى موارد قابلة للتداول، مما يساهم في نقل الخبرة بين الأجيال ويعزز الكفاءة التنظيمية والقدرة على الاستجابة للتغييرات.

▪ القطاع الخاص

تتجه الشركات المغربية، ولا سيما تلك العاملة في قطاعات البنوك والاتصالات والصناعة والخدمات، بشكل متزايد نحو الاستثمار التدريجي في أنظمة إدارة المعرفة، إدراكاً منها لأهمية هذا المجال في تعزيز قدرتها التنافسية واستدامة أدائها.

الهدف الرئيسي من هذه الاستثمارات هو تحفيز الابتكار المؤسسي، من خلال تهيئة بيئة مواتية لتبادل الخبرات والمعرفة بين الأفراد والفرق، وتقدير الأثر الاقتصادي للخبرات المكتسبة، وتحسين العمليات الداخلية وزيادة كفاءتها.

على الرغم من هذه الجهود، لا يزال مستوى نضج إدارة المعرفة متبايناً من شركة إلى أخرى، لأنها يرتبط إلى حد كبير بحجم المنظمة وطبيعة نشاطها ووعيها الاستراتيجي بأهمية رأس المال الفكري. في حين أن

بعض الشركات الكبرى قد أحرزت تقدماً كبيراً في هذا المجال من خلال اعتماد منصات رقمية متقدمة واستراتيجيات واضحة، لا تزال العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المراحل الأولى من اعتماد هذا النهج.

▪ التعليم العالي والبحث العلمي

تُعد الجامعات ومراكز البحث المغربية من العناصر الأساسية في نظام إدارة المعرفة، حيث تلعب دوراً محورياً في إنتاج المعرفة وتطويرها ونقلها، مما يجعلها رافعة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية الوطنية والانخراط في اقتصاد المعرفة.

ويُعد الإنتاج العلمي، من خلال البحوث الجامعية والمنشورات العلمية، أحد أهم أشكال ترجمة المعرفة إلى واقع ملموسٍ وتشمينها. وتساهم هذه المؤسسات أيضاً في تنمية المهارات والقدرات من خلال برامج التدريب والبحث، مما يعزز قدرة الموارد البشرية على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

يشهد العالم الأكاديمي المغربي تطويراً ملحوظاً في مجال رقمنة المعرفة، بفضل إطلاق مبادرات محددة مثل:

- المكتبات الرقمية التي توفر وصولاً مجانياً إلى مصادر المعرفة؛
- منصات التعلم عبر الإنترنت التي توسي نطاق التدريب وتسهل نقل المعرفة؛
- شبكات البحث التعاوني التي تشجع التبادل العلمي بين الباحثين على الصعيدين الوطني والدولي.

تعكس هذه المبادرات رغبةً واضحةً في تنظيم المعرفة وتشمينها، مما يساعده في تعزيز مكانة المغرب كلاعب إقليميٍّ في مجال المعرفة ويعزز قدرته على مواجهة تحديات التنمية من خلال الابتكار والبحث العلمي.

▪ قطاع الصحة

في قطاع الصحة، تكتسب إدارة المعرفة أهميةً قصوى. وهي تتحسّد في مجموعة من الآليات والأنظمة التي تهدف إلى تحسين جودة الرعاية الصحية وتعزيز فعالية التدخلات الطبية. وتشمل هذه الآليات على وجه الخصوص:

- أنظمة المراقبة الوبائية التي تسمح بمتتابعة انتشار الأمراض وتحليل البيانات الوبائية بدقة؛
- قواعد البيانات الطبية المستخدمة لتخزين المعلومات السريرية وتسهيل وصول المهنيين الصحيين إليها؛
- بروتوكولات الرعاية والمعايير العلاجية التي تضمن توحيد الممارسات وتحسين النتائج العلاجية؛
- تبادل الخبرات والمعارف بين الممارسين، سواءً من خلال الشبكات المهنية أو المنصات الرقمية، مما يعزز التعلم الجماعي والتطوير المستمر.

شكلتجائحة كوفيد-19 نقطة تحول حاسمة في هذا المجال، حيث ساهمت في تسريع التحول الرقمي في نظام الرعاية الصحية وفرضت الحاجة إلى تبادل فوري وفعال للمعرفة من أجل مواجهة تحديات صحية غير مسبوقة. أدى ذلك إلى اعتماد تقنيات على نطاق واسع مثل الاستشارة الطبية عن بعد، ومنصات التدريب الطبي الرقمية، وأنظمة الإنذار المبكر، مما عزز قدرة النظام الصحي على التكيف والاستجابة بسرعة.

يُعد تعزيز إدارة المعرفة في قطاع الصحة اليوم أحد الركائز الأساسية لتحسين الأداء الصحي وضمان استمرارية الخدمات وتعزيز الابتكار في مواجهة الأزمات الصحية المستقبلية.

ثالثاً- التحديات والقضايا الخاصة بالمغرب

- **تباطؤ الممارسات:** تختلف آليات إدارة المعرفة بشكل كبير من قطاع لآخر ومن مؤسسة لأخرى، وتتفقر أحياناً إلى التنسيق.
- **الثقافة التنظيمية:** قد تعيق منطق السلطة أو الاحتفاظ بالمعلومات أو انعدام الثقة تقدير قيمة المعرفة وتتبادلها.
- **ال TECHNOLOGIES و البنية التحتية:** على الرغم من التقدم الرقمي، لا تزال بعض المناطق أو المؤسسات تعاني من عدم وجود بُنى تحتية ملائمة أو تدريب على الأدوات الرقمية.
- **التدريب والمهارات:** لا يزال تطوير مهارات إدارة المعرفة يمثل تحدياً، سواء على مستوى التدريب الأولي أو المستمر.
- **إدارة التغيير:** يتطلب اعتماد نهج إدارة المعرفة قيادة التغيير وإشراك الأطراف المعنية وتغيير العقليات.

رابعاً- السياسات العامة والمبادرات الوطنية

إنداكياً لأهمية المعرفة كأداة للتنمية، أطلقت المملكة المغربية عدة استراتيجيات ومبادرات وطنية تهدف إلى ترسيخ إدارة المعرفة في مختلف القطاعات. ومن بين المبادرات الأكثر بروزاً ما يلي:

- **استراتيجية المغرب الرقمي⁷:**

تهدف هذه الاستراتيجية إلى رقمنة الخدمات العامة، وتحفيز الابتكار، وتعزيز البنية التحتية الرقمية، مع التركيز على هيكلة إدارة المعلومات وتسهيل الوصول إليها، مما يمهد الطريق لإنشاء نظام متكامل لإدارة المعرفة.

⁷ Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration (2024). *Stratégie nationale Maroc Digital 2030 : Accélérer la transformation numérique et renforcer l'inclusion digitale* : <https://www.maroc.ma/fr/strategies-politiques-publiques/maroc-digital-2030>

▪ **برامج تحديث الإدارة العامة⁸:**

تشمل هذه البرامج إنشاء أنظمة معلومات متقدمة، وإطلاق منصات تعاونية لتبادل المعرفة بين الموظفين، واعتماد إجراءات ومعايير الجودة، مما يعزز كفاءة الأداء ويضمن استمرارية المعرفة داخل المؤسسات.

▪ **مبادرات في مجال التعليم والبحث العلمي⁹:**

تمثل هذه المبادرات في تطوير المكتبات الرقمية، وتعزيز شبكات الباحثين، وتشمين الإنتاج العلمي، مما يساهم في نشر وتبادل المعرفة على الصعيدين الوطني والدولي، ويعزز مكانة المغرب في مجتمع المعرفة.

▪ **الشراكات الدولية¹⁰:**

يشارك المغرب في برامج التعاون الدولي التي تهدف إلى تبادل الخبرات والممارسات الجيدة في مجال إدارة المعرفة، من خلال التعاون مع المؤسسات والمنظمات الدولية، مما يتيح الاستفادة من التجارب الرائدة وتكييفها مع السياق الوطني.

2.2 الأساليب والأدوات الرقمية والتنظيمية

في سياق التحولات الرقمية السريعة التي يشهدها العالم، أصبحت الأساليب والأدوات الرقمية والتنظيمية ركائز أساسية لتنفيذ إدارة المعرفة داخل المؤسسات. في الواقع، لا يعتمد نجاح استراتيجية إدارة المعرفة على توفر المحتوى فحسب، بل يتطلب أيضاً بنيةً تكنولوجيةً وتنظيميةً قادرةً على دعم إنتاج المعرفة وتخزينها وتدالوها واستغلالها بشكل فعال.

يركز هذا المحور على عرض الأدوات الرقمية الرئيسية المستخدمة في السياق المغربي، في كلٍ من القطاعين العمومي والخاص، والتي تساهم في تسهيل الوصول إلى المعرفة وتبادلها. كما يتناول الممارسات

⁸ Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration (2023). *Programme national de modernisation de l'administration publique : Gouvernance, digitalisation et amélioration des services* : <https://www.maroc.ma/fr стратегии-политики-публиques/modernisation-administration-publique>

⁹ Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (2023). *Stratégie nationale pour l'enseignement supérieur et la recherche scientifique : Horizon 2030* : <https://www.enssup.gov.ma/fr стратегии>

10

- Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration (2024). *Coopération internationale : bilatérale et multilatérale* : <https://www.mmsp.gov.ma/fr/cooperation-internationale>
- Institut Royal des Études Stratégiques (IRES) (2024). *Rapport stratégique : Quelle gouvernance pour un monde en mutation ?* https://www.ires.ma/sites/default/files/docs_publications/rs-gouvernance-version-francaise.pdf

التنظيمية التي تعزز ثقافة التعلم الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى أمثلة مغربية ملموسة تعكس النقدم الذي أحرزته المؤسسات في هذا المجال.

وسيسلط هذا المحور الضوء على الفرص والتحديات المرتبطة باستخدام هذه الأدوات والأساليب، فضلاً عن مدى ملاءمتها ل الواقع المغربي، بهدف دعم عملية صنع القرار وتحقيق التميز المؤسسي.

أولاً- الأدوات الرقمية

أحدث العصر الرقمي تحولاً جذرياً في طريقة توليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتقييمها في المغرب. أصبحت الأدوات الرقمية اليوم في صميم أنظمة إدارة المعرفة، سواءً في القطاع العمومي أو الخاص.

▪ قواعد البيانات وأنظمة المعلومات:

تشكل قواعد البيانات أساس إدارة المعرفة. وقد أنشأت العديد من المؤسسات المغربية أنظمة معلومات مركزية لأرشيف البيانات وتنظيم الوثائق وتسهيل الوصول إلى المعلومات. ويزداد انتشار منصات إدارة الوثائق الإلكترونية (GED)، مما يتيح رقمنة وفهرسة المعرفة المؤسسية.

▪ الشبكات الداخلية والبوابات التعاونية:

تلعب الشبكات الداخلية والبوابات التعاونية دوراً أساسياً في تداول المعلومات وتبادل المعرفة بين الموظفين والباحثين والموظفين العموميين. فهي توفر مساحات للتخزين والمناقشة ونشر الإجراءات وتبادل الممارسات الجيدة. في المغرب، تمتلك عدة وزارات وشركات كبرى أدوات من هذا النوع لتسهيل العمل التعاوني وتبادل الخبرات.

▪ شبكات التواصل الاجتماعي المؤسسية:

يتزايد استخدام شبكات التواصل الاجتماعي المؤسسية (مثل Yammer وWorkplace وTeams وTrello)، مما يشجع التبادل غير الرسمي للمعلومات، وإنشاء مجتمعات الممارسة، وظهور المعرفة الضمنية. تسمح هذه المنصات بكسر الحاجز التنظيمي وتسهيل الابتكار التعاوني.

▪ حلول إدارة المشاريع وسير العمل:

تُستخدم أدوات إدارة المشاريع وسير العمل (Trello و Asana و Jira وغيرها) لتنظيم العمل والاستفادة من الخبرات السابقة وضمان متابعة القرارات. يتزايد عدد الشركات المغربية التي تعتمد هذه الحلول لإجراء تحولها الرقمي وتعزيز إدارة المعرفة داخل فرقها.

ثانياً- الممارسات التنظيمية

بالإضافة إلى الأدوات الرقمية السالفة الذكر، تعتمد إدارة المعرفة على ممارسات تنظيمية ملائمة للبيئة المغربية.

▪ مجتمعات الممارسة:

يتيح إنشاء مجتمعات الممارسة جمع الخبراء حول مواضيع شاملة (الجودة، الابتكار، إدارة المشاريع، الصحة، البحث، إلخ). تشجع هذه المجموعات تبادل الخبرات والتعلم الجماعي وتدوين المعرفة الضمنية.

▪ روایات التجارب والاستفادة منها:

رواية التجارب، أو سرد القصص، هي نهج يستخدم بشكل متزايد لنقل المعرفة والاستفادة من الخبرات المكتسبة. قواعد بيانات الحالات وورش تبادل الخبرات وأيام الدراسة هي وسائل تسمح بالاستفادة من النجاحات والإخفاقات.

ثالثا- أمثلة مغربية على التطبيق

▪ الإدارة العمومية

أنشأت وزارة الاقتصاد والمالية منصة لإدارة الإجراءات والتعيميات¹¹، يمكن لجميع الموظفين الوصول إليها عبر الإنترن特. تسمح هذه الخطوة بضمان توحيد الممارسات وتجنب فقدان المعرفة عند تغيير الموظفين.

▪ الجامعات ومؤسسات البحث

طورت عدّة جامعات مغربية، مثل جامعة محمد الخامس في الرباط¹² وجامعة الحسن الثاني في الدار البيضاء، مكتبات رقمية وشبكات باحثين لتعزيز الإنتاج العلمي وتسهيل الوصول إلى الموارد.

▪ الوزارات القطاعية

أنشأت وزارة الصحة¹³ قواعد بيانات طبية وبروتوكولات رعاية مشتركة بين المؤسسات، مما يشجع على تبادل الممارسات والرصد الصحي.

11

- Ministère de l'Économie et des Finances (2023). *Arrêté n°1692-23 relatif à la dématérialisation des procédures, des documents et des pièces liés aux marchés publics.* https://www.equipement.gov.ma/Ingenierie/Reglementation/Documents/Arrete_1692_BO_72_22_Fr.pdf
- Portail National Idarati – Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration. <https://www.mmsp.gov.ma/fr/nos-services/portail-national-idarati>
- E-services et formulaires – Ministère de l'Économie et des Finances : <https://www.finances.gov.ma/fr/Pages/e-Services-et-formulaires.aspx>

¹² Université Mohammed V de Rabat (2024). *Bases de données et ressources électroniques pour la recherche scientifique* : <https://www.um5.ac.ma/um5/bases-de-donnees>

¹³ Ministère de la Santé et de la Protection Sociale (2023). *Plan national de digitalisation des services de santé et mise en place des systèmes d'information hospitaliers* : <https://www.sante.gov.ma>

▪ الشركات الخاصة

تستثمر شركات مثل¹⁴ Attijariwafa Bank¹⁵ و Maroc Telecom في أنظمة إدارة الوثائق وبرامج التدريب الداخلي والشبكات الداخلية التعاونية من أجل هيكلة وتقسيم رأس مالها غير المادي.

3.2 عوامل النجاح والعقبات في المغرب

تُعد دراسة عوامل النجاح والعقبات المرتبطة بإدارة المعرفة في المغرب خطوةً أساسيةً لفهم مدى نضج هذا المجال وتحديد فرص التطوير. فنجاح أي مبادرة معرفية لا يعتمد فقط على توفر الأدوات والتقنيات، بل يتطلب أيضًا بيئَةً تنظيميةً داعمة، وقيادةً واعية، وثقافةً مؤسسيةً تشجع على المشاركة والتعلم.

يركز هذا المحور على تحليل العوائق التي قد تعرقل تفعيل إدارة المعرفة، مثل مقاومة التغيير، وضعف التسويق، ونقص الموارد، إلى جانب استعراض العوامل المساعدة على النجاح، من قبيل دعم القيادة، وتوفير استراتيجية واضحة، والاستثمار في التدريب والتكنولوجيا. ويهدف إلى تقديم رؤية متكاملة تساعد المؤسسات المغربية على تجاوز التحديات وتعزيز الاستقادة من رأس مالها المعرفي.

أولاً- الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في نجاح إجراءات إدارة المعرفة. في المغرب، لا يزال الانتقال إلى ثقافة تقاسم المعرفة وتشجيعها يمثل تحديًّا كبيراً. فقد يؤدي الميل إلى الاحتفاظ بالمعلومات، والهرمية القوية، والريبة تجاه الابتكار إلى إعاقة التنفيذ الفعال لآليات إدارة المعرفة. على العكس من ذلك، فإن المنظمات التي تقدر التعاون والانفتاح والتعلم الجماعي تنجح بشكل أفضل في الاستقادة من معارفها ونشرها.

ثانياً- القيادة والإدارة

يُعد التزام القادة ورؤيتهم حاسمين في ترسیخ إدارة المعرفة. يساهم القادة التحويليون، القادرون على تعزيز تبادل المعرفة وتشجيع الابتكار وقيادة التغيير، بشكلٍ كبيرٍ في نجاح هذه المبادرات. في المغرب، لا تزال القيادة الإدارية مقيدةً في بعض الأحيان بالمارسات التقليدية، ولكن المزيد من المنظمات تستثمر في تدريب المديرين على إدارة المعرفة وقيادة التغيير.

¹⁴ Maroc Telecom (2023). *Rapport RSE et digitalisation des services* : <https://www.iam.ma>

¹⁵ Attijariwafa Bank (2023). *Rapport annuel : Transformation digitale et capital immatériel* : <https://www.attijariwafabank.com>

ثالثاً- المهارات والتدريب

من الضروري تطوير المهارات الخاصة بإدارة المعرفة. ويشمل ذلك تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية وأساليب الاستفادة من رأس المال المعرفي وإدارة الوثائق وتنشيط مجتمعات الممارسة. بدأت الجامعات والمدارس المغربية في دمج هذه المواضيع في برامجها، ولكن الحاجة إلى التدريب المستمر لا تزال كبيرة، لا سيما في القطاعات العامة والشركات الصغيرة والمتوسطة.

رابعاً- التكنولوجيات والبنية التحتية

يعتمد نجاح إدارة المعرفة أيضاً على توفر التكنولوجيات المناسبة والبنية التحتية الموثوقة. وينعكس الوصول إلى حلول رقمية فعالة وآمنة، والاتصال بالإنترنت، وإمكان استخدام أدوات التعاون من العوامل الميسرة. وفي بعض المناطق أو المؤسسات المغربية، يؤدي نقص البنية التحتية أو الموارد الحاسوبية إلى إبطاء عملية وضع آليات فعالة.

خامساً- المقاومة والحواجز

هناك العديد من العقبات التي يمكن أن تعيق إدارة المعرفة في المغرب:

- **مقاومة التغيير:** قد ينظر الموظفون إلى إدارة المعرفة على أنها عبء إضافي أو يخشون من فقدان السلطة المرتبطة بمشاركة المعرفة.
- **نقص الوعي:** يؤدي عدم التواصل بشأن فوائد إدارة المعرفة إلى الحد من التزام الأطراف المعنية.
- **مشاكل الحوكمة:** قد يؤدي عدم وجود استراتيجية واضحة أو سياسة مؤسسية متسلقة إلى تشتت الجهود وتقليل فعالية الآليات.
- **القيود المالية:** لا تتوفر دائمًا الاستثمارات الالزمة للأدوات والتدريب والدعم، لا سيما في المؤسسات الصغيرة.

سادساً- عوامل النجاح

على العكس من ذلك، هناك العديد من العوامل التي تساهم في نجاح مبادرات إدارة المعرفة في المغرب:

- **مشاركة القادة:** دعم إداري قوي من قادة مقتطعين بقيمة المعرفة.
- **استراتيجية واضحة ومشتركة:** رؤية مؤسسية وأهداف محددة ومؤشرات للمتابعة.
- **التواصل والتوعية:** أنشطة ترويجية وورش عمل ودورات تدريبية حول أهمية تبادل المعرفة.
- **تقدير الممارسات الجيدة:** إبراز النجاحات والابتكارات وتجارب التعلم داخل المنظمات.

- الاستثمار في الأدوات والتدريب: تخصيص موارد لاقتناء الحلول الرقمية والتدريب المستمر ومراقبة التغيير.

4.2 أمثلة من المؤسسات الدستورية المغربية

تلعب المؤسسات الدستورية المغربية دوراً محورياً في إنتاج وتداول وتنمية المعرفة، سواءً في المجال التشريعي أو القضائي أو الاستشاري أو الرقابي. وبفضل طبيعة مهامها ووظائفها، فإن هذه المؤسسات تمتلك رصيداً معرفياً غنياً ومتعدد الأبعاد، يشكل أساساً لتطوير السياسات العمومية وتعزيز الحكامة الجيدة. يركز هذا المحور على تقديم نماذج تطبيقية لإدارة المعرفة داخل خمس مؤسسات دستورية رئيسية، من خلال استعراض الآليات المعتمدة، والممارسات الفضلى، والتحديات التي تواجهها في هذا المجال. ويهدف إلى إبراز كيف يمكن لهذه المؤسسات أن تساهم في ترسیخ ثقافة المعرفة، وضمان استمراريتها، وتوسيع نطاق الاستفادة منها على المستويين الوطني والدولي.

أولاً- البرلمان (مجلس النواب ومجلس المستشارين)

يلعب البرلمان المغربي، المكون من مجلسين، دوراً مركزياً في إنتاج وإدارة ونشر المعرفة التشريعية والسياسية.

▪ آليات إدارة المعرفة: يوجد في كلا المجلسين مكتبات برلمانية وقواعد بيانات عن النصوص التشريعية وأرشيفات رقمية وبابات إعلامية متاحة للنواب والمواطنين.

▪ الممارسات الفضلى: تنظيم ندوات، ونشر تقارير موضوعاتية، والاستفادة من المناقشات البرلمانية، ونشر المدخلات على الإنترن特 لتسهيل الوصول إلى المعرفة السياسية.

▪ التحديات: إضفاء الطابع الرسمي على المعرفة الضمنية (الخبرة البرلمانية، والتفاوض السياسي)، وإدارة الانتقال بين الأجيال، والانفتاح على المجتمع المدني.

ثانياً- المحكمة الدستورية

تتميز المحكمة الدستورية بثراء قراراتها وآرائها، التي تشكل مصدراً قيماً للمعرفة القانونية والمؤسسية.

▪ آليات إدارة المعرفة: النشر المنهجي للقرارات على الموقع الرسمي، وإنشاء قواعد بيانات للسابق القضائي، والأرشيفية الرقمية ونشر الآراء لدى المؤسسات المعنية.

▪ الممارسات الفضلى: تنظيم ندوات مع المهنيين في مجال القانون، والمشاركة في الشبكات الدولية للمحاكم الدستورية، والاستفادة من الخبرات المكتسبة من النزاعات الانتخابية.

▪ التحديات: إتاحة المعرفة القانونية، وتعزيز القرارات على الجمهور العام، وتأمين المحفوظات والحفاظ عليها.

ثالثاً- المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي

المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي هو مؤسسة استشارية تصدر بانتظام دراسات وتقارير وتوصيات استراتيجية لدعم السياسات العمومية.

■ **آليات إدارة المعرفة:** إنشاء مكتبة رقمية، ونشر التقارير في متناول الجميع، وتنظيم مجموعات عمل موضوعاتية، والاستفادة من الخبرات المكتسبة من المشاورات الوطنية.

■ **الممارسات الفضلى:** إشراك خبراء خارجيين، تنظيم منتديات للحوار مع المواطنين، تقييم الإنتاج العلمي والأعمال البحثية.

■ **التحديات:** نشر التوصيات، التأثير على القرارات السياسية، دمج المعرفة المستمدة من المجتمع المدني.

رابعاً- المجلس الأعلى للسلطة القضائية

تضمن هذه المؤسسة استقلالية ونوعية النظام القضائي المغربي، من خلال وضع معايير وتوصيات بشأن إدارة العدالة.

■ **آليات إدارة المعرفة:** الإدارة الرقمية للملفات والقرارات القضائية، تنظيم دورات تدريبية مستمرة للقضاة، إنشاء شبكات داخلية لتبادل الممارسات.

■ **الممارسات الفضلى:** نشر أدلة منهجية، والاستفادة من السوابق القضائية، وتبادل الخبرات بين المحاكم.

■ **التحديات:** تنسيق الممارسات، وحماية البيانات الحساسة، وتحفيز الابتكار القضائي.

خامساً- المجلس الأعلى للحسابات

يتولى المجلس الأعلى للحسابات مراقبة إدارة المالية العامة ويؤدي دوراً أساسياً في الاستفادة من الممارسات الجيدة ونشر المعرفة المحاسبية والمالية.

■ **آليات إدارة المعرفة:** منصة رقمية للتقارير والتوصيات، وقواعد بيانات للتدقيق، وتنظيم ندوات وورش عمل تدريبية لمسؤولي القطاع العمومي.

■ **الممارسات الفضلى:** نشر تقرير النشاط السنوي، تقييم دراسات الحالة، التعاون مع الهيئات الدولية لتبادل الخبرات.

■ **التحديات:** توسيع الإدارات بالرقابة الداخلية، اعتماد التوصيات، إدارة الوصول إلى المعلومات السرية.

5.2 تقييم التجربة المغربية في سياقها الإقليمي

المعيار	المغرب	الإمارات العربية المتحدة	مصر	تونس
الاستراتيجية الوطنية	استراتيجيات قطاعية (مثل المغرب الرقمي) لكن يغيبها إطار وطني موحد وشامل (وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، 2023).	استراتيجية وطنية شاملة ومتكاملة (مثل استراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي) (UAE Government, 2023).	استراتيجيات طموحة (مثل رؤية مصر 2030) لكن تواجه تحديات في التنفيذ (Egyptian Cabinet, 2022).	وجود استراتيجيات وطنية لكنها تعاني من عدم الاستقرار السياسي (Ben Hassen & Laouiti, 2023).
البنية التحتية الرقمية	متسطلة إلى جيدة في المدن الكبرى، ضعيفة في بعض المناطق النائية (Elharissi et al., 2025).	متطرفة جدًا على مستوى الدولة (Al Marzouqi & Al Nahyan, 2022).	جيدة في المراكز الحضرية، متقاوتة في الأقاليم (World Bank, 2023).	متسطلة، مع مبادرات للتحسين لكنها بطيئة (National Institute of Statistics, 2023).
دور القطاع الخاص	نشط وفعال، خاصة في قطاعات البناء والاتصالات (Attijariwafa Bank, 2023).	قيادي ومحوري، مع استثمارات ضخمة في الابتكار (Al-Ketbi & Al-Ali, 2023).	كبير لكنه مركز في قطاعات محدودة (El-Sayed & Hassan, 2023).	محدود نسبياً، مع هيمنة القطاع العام (Ouederni & Fakhfakh, 2022).
الإنتاج العلمي	في تحسن مستمر، لكن لا يزال متواضعاً مقارنة بحجم السكان (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، 2023).	مرتفع نوعياً، مع استثمارات كبيرة في البحث والتطوير (UNDP, 2023).	مرتفع كمياً، لكن يحتاج إلى مزيد من التطوير النوعي (Arab Knowledge and Management Society, 2024).	جيد نسبياً مقارنة بحجم السكان، لكنه يعاني من نقص التمويل (Ben Hassen & Laouiti, 2023).

6.2 التوصيات والتوجهات المستقبلية

في ظل التحولات العميقية التي يشهدها المغرب على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، تبرز الحاجة إلى بلورة رؤية مستقبلية واضحة لتعزيز إدارة المعرفة كأداة استراتيجية للتنمية. فالتحديات المعاصرة،

مثل الرقمنة المتتسعة، والانفتاح الدولي، وصعود اقتصاد المعرفة، تفرض على المؤسسات المغربية تبني سياسات وممارسات مبتكرة لضمان الاستفادة المثلث من الرصيد المعرفي الوطني.

يركز هذا المحور على استشراف التوجهات المستقبلية في مجال إدارة المعرفة، وتقديم مجموعة من التوصيات العملية موجهة إلى مختلف الفاعلين، من صانعي السياسات العامة، والمديرين، ومسؤولي الموارد البشرية، إلى المؤسسات التعليمية والمجتمع المدني. كما يقترح ملامح استراتيجية وطنية شاملة من شأنها أن تمكن المغرب من الانتقال الفعلي نحو مجتمع المعرفة، وتعزيز مكانته في الاقتصاد العالمي القائم على الابتكار والتعلم المستمر.

أولاً- التطورات المتوقعة في مجال إدارة المعرفة في المغرب

يمُرُ المغرب بمرحلة حاسمة في مجال إدارة المعرفة. في ظل تأثير التحول الرقمي والانفتاح الدولي وصعود اقتصاد المعرفة، هناك العديد من التوقعات للتطورات المستقبلية:

- **التحول الرقمي المتزايد:** سيؤدي دمج الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والمنصات التعاونية إلى تسريع هيكلة المعرفة وتقيمها، سواء في القطاع العمومي أو الخاص.
- **الانفتاح والتعاون الدولي:** ستعزز المشاركة في الشبكات العالمية للبحث والحكومة والابتكار نقل المعرفة واعتماد المعايير الدولية.
- **تعزيز ثقافة المشاركة:** ستساهم الأجيال الشابة، الأكثر اتصالاً وانفتاحاً، في ترسیخ ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة وتنمية المعرفة.
- **تنمية المهارات:** سيصبح دمج إدارة المعرفة في المناهج الجامعية والتدريب المستمر والتطوير المهني عنصراً أساسياً للتوظيف والأداء.

ثانياً- توصيات لصانعي السياسات العمومية

- **اعتماد استراتيجية وطنية متكاملة:** تحديد سياسة عامة واضحة في مجال إدارة المعرفة، مع أهداف ومؤشرات وآليات للمتابعة.
- **تعزيز التنسيق بين المؤسسات:** إنشاء منصات للتبادل بين الوزارات والهيئات المحلية والمؤسسات الدستورية لتبادل الممارسات والأدوات.
- **الاستثمار في البنية التحتية الرقمية:** ضمان الوصول العادل إلى تقنيات وحلول إدارة المعرفة، بما في ذلك في المناطق النائية.
- **تثمين الإنتاج العلمي والبحوث:** دعم الجامعات ومراكز البحث والمخابر في نشر المعرفة والاستفادة منها.

ثالثاً- توصيات للمديرين ومسؤولي الموارد البشرية

- **توعية وتدريب الفرق:** تنفيذ برامج تدريبية حول أدوات وأساليب وثقافة إدارة المعرفة.
- **تشجيع التعاون والابتكار:** تشجيع إنشاء مجتمعات الممارسة ومجموعات التبادل وآليات الابتكار التشاركي.
- **وضع آليات للاستفادة من الخبرات:** إضفاء الطابع الرسمي على الخبرات المكتسبة والممارسات الجيدة والمعارف الضمنية من خلال أدوات وأساليب ملائمة.
- **قيادة التغيير التنظيمي:** دعم تطور العقليات والممارسات من خلال التواصل الشفاف والإدارة التشاركية.

رابعاً- توصيات للقطاع التعليمي والمجتمع المدني

- **دمج إدارة المعرفة في التعليم:** تكيف المناهج الدراسية والأساليب التربوية لتنمية المهارات المتعلقة بإنشاء المعرفة ومشاركتها واستخدامها.
- **إشراك المجتمع المدني:** تقدير قيمة معرفة المواطنين، وتشجيع المشاركة في النقاشات العامة، وتعزيز انفتاح البيانات والمعلومات.
- **إنشاء شبكات للتبادل والاستفادة:** دعم إنشاء شبكات جمعيات ومهنية ومجتمعية لنشر المعرفة وتبادل الخبرات.

خامساً- الاستراتيجية الوطنية للتنمية

لإنجاح الانتقال إلى مجتمع المعرفة، يجب على المغرب اعتماد نهج شامل وجامع ومستدام:

- **وضع خارطة طريق وطنية** مع تحديد الأولويات والموارد والشركاء المعنين.
- **إشراك جميع الأطراف المعنية:** المؤسسات العمومية والقطاع الخاص والجامعات والمجتمع المدني والشركاء الدوليين.
- **قياس الأثر وتقييمه:** وضع مؤشرات للأداء ومقاييس أداء وآليات تقييم لضمان المتابعة والتحسين المستمر.

خاتمة

تُعد إدارة المعرفة أداةً استراتيجيةً لتنمية وتحديث المؤسسات المغربية، سواءً كانت تابعة للقطاع العمومي أو الخاص أو التعليمي أو الدستوري. من خلال تحليل الأسس والأدوات والممارسات والأمثلة المؤسسية، يبدو أن المغرب يتمتع بمزايا كبيرة للنجاح في انتقاله إلى اقتصاد المعرفة: ديناميكية الأجيال الشابة، وتسارع الرقمنة، وثراء الإنتاج العلمي، والتزام المؤسسات المتزايد.

ومع ذلك، لا تزال التحديات كبيرة: عدم كفاية التنسيق، والتفاوت في الوصول إلى التكنولوجيات، ومقاومة التغيير، وضرورة تعزيز ثقافة المشاركة والابتكار. تهدف التوصيات الواردة في هذه الدراسة إلى توجيه صانعي القرار والمديرين والمدرسين والمجتمع المدني نحو نهج متكملاً ومستداماً، قائم على تقييم رأس المال غير المادي والتعاون والتعلم الجماعي.

سيعتمد نجاح إدارة المعرفة في المغرب على التزام جميع الأطراف المعنية، وتبنيّة الموارد، والقدرة على قياس الأثر وتقييمه. وهذا هو الثمن الذي ستتكبّد المملكة المغربية لتعزيز مكانتها في الاقتصاد العالمي، وتحسين أداء مؤسساتها، وتوفير الظروف المواتية لمواطنيها لتحقيق الازدهار الفكري والمهني والاجتماعي.

المراجع

▪ المراجع باللغتين الفرنسية والإنجليزية

- *Al-Qahtani, F., & Al-Jaber, K. (2023). Digital transformation and knowledge economies: A comparative analysis of GCC and North African countries. Gulf Research Center.*
- *Arab Knowledge and Management Society. (2024). Knowledge management maturity in Arab countries: Comparative study 2024. AKMS Publications.*
- *Bounahr, I., & El Khattab, Y. (2024). E-gouvernance et transformation numérique au Maroc : défis et perspectives pour des institutions et des services publics innovants. International Journal of Economic Studies and Management.*
- *Chatri, A. (2016). Ouverture, productivité et croissance économique au Maroc. Policy Center for the New South.*
- *Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press.*
- *El Bakouhi, M., & Essaid, T. (2025). Fondements de la transformation numérique dans la modernisation des services publics au Maroc. VA CED Research in Innovation.*
- *El Bakkouri, S., & Zenasni, M. (2023). Diagnostic du nouveau management public et son impact sur l'évolution des services publics marocains. African Scientific Journal.*
- *Elharissi, H., Daoui, M., & Attar, H. (2025). Transformation digitale, la voie pour l'attractivité territoriale : Enjeux et réalités au Maroc. African Scientific Journal, Vol. 03, Num. 28.*
- *El Hassani, W., & Allali, A. (2023). L'ouverture économique du Maroc : quelles opportunités de croissance à l'heure de la ZLECAF ?. African Scientific Journal.*
- *Hassani, K., & Chougrani, S. (2019). Enjeux de l'ouverture économique du Maroc dans la perspective du nouveau modèle de développement. Revue Internationale des Sciences de Gestion.*
- *Hibou, B., & Tozy, M. (2020). Tisser le temps politique au Maroc. Imaginaire de l'État à l'âge néolibéral. Paris: Karthala.*
- *Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.*
- *Ouellet, F. (2004). Gestion des connaissances et organisations intelligentes. Presses de l'Université du Québec.*
- *UNDP. (2023). Arab knowledge index 2023: Measuring knowledge in the Arab region. United Nations Development Programme.*

■ المراجع باللغة العربية

1. التقارير الرسمية والمؤسسية (منظمات حكومية ودولية)

- Ministry of Digital Transition and Administration Reform. (2023). *Morocco Digital Strategy 2030*. Government of Morocco.
 - وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، استراتيجية المغرب الرقمي، 2023.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *Economic surveys: Morocco 2021*. OECD Publishing.
 - منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، التوقعات الاقتصادية للمغرب، 2021.
- The World Bank. (2022). *Morocco digital transformation review: Accelerating the digital economy*. World Bank Group.
 - البنك الدولي، تقرير حول التحول الرقمي في المغرب، 2022.
- Economic, Social and Environmental Council (ESEC). (2023). Annual report on the economic and social situation of Morocco. ESEC Publications.
 - المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، تقارير وrecommendations، 2023.
- Supreme Court of Accounts. (2023). Annual report of the Supreme Court of Accounts. SCA Publications.
 - المجلس الأعلى للحسابات، تقارير سنوية ودراسات قطاعية، 2023.
- Supreme Judicial Council. (2022). *Guide to judicial procedures and ethics*. SJC Publications.
 - المجلس الأعلى للسلطة القضائية، أدلة منهجية، تقارير أنشطة، 2022.
- Constitutional Court of Morocco. (2023). *Collection of constitutional jurisprudence for the year 2022*. Constitutional Court of Morocco.
 - المحكمة الدستورية المغربية، السوابق القضائية والقرارات والآراء، 2023.
- House of Representatives, Kingdom of Morocco. (2023). Thematic study on the digitalization of public services. Parliamentary Publications.
 - مجلس النواب، المملكة المغربية، التقارير السنوية والدراسات الموضعية، 2023.

2. المصادر الإعلامية والمقالات الصحفية

- Ait Ali, H. (2023, November 15). The challenges of knowledge management in Moroccan public administration. *L'Économiste*.
- Benchekroun, K. (2022, June 8). How Moroccan companies are (finally) taking ownership of knowledge. *La Vie Eco*.
- Sefrioui, N. (2024, January 20). Artificial intelligence: What place for Morocco in the regional landscape? *TelQuel*.

Stardom University

STARDOM UNIVERSITY



Stardom Scientific Journal of Economy and management Studies

- Stardom Scientific Journal of Economy and management Studies -
Issued quarterly by Stardom University

393rd issue- 1st Volume 2025

ISSN 2980-3799

