

إدارة المعرفة : مدخل لتطوير الأداء المؤسسي

” دراسة تحليلية ”

أ / وصال إبراهيم الدسوقي الديب

باحثة ماجستير – قسم التربية المقارنة

والإدارة التعليمية

wessaleldib@gmail.com

أ.د/ سعيد محمود مرسي

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية

كلية التربية جامعة الزقازيق والمدير

الأسبق لمركز اليونسكو الإقليمي لتعليم الكبار

morsi38@hotmail.com

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة فى تطوير الأداء المؤسسي فى المؤسسات الحديثة، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وتوصلت إلى عدد من النتائج تعلقت بضرورة الأخذ بمدخل إدارة المعرفة فى تطوير الأداء لما له من أثر إيجابي على كافة مستويات الأداء والخدمات التى تقدمها المؤسسات، وأوصت الدراسة بضرورة إدراك المؤسسات أهمية المعرفة وإدارة عملياتها والإهتمام برفع قيمتها بشكل مستمر، وتوفير كل الإمكانيات المحققة لذلك، مع التوجه إلى الأنظمة الإدارية اللامركزية ومنح وتفويض السلطات والإعتماد على الهيكل التنظيمى المرن بما يتلاءم والتطبيق الفعال لإدارة المعرفة. والإهتمام بتطوير البنى التحتية لتقنية المعلومات لتعزيز منافع المعرفة وإستحداث إدارة خاصة للمعرفة تعمل على تنظيم عمليات المعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة، وإستحداث نظم للحوافز المعنوية والمادية مع محاولة ربطها بالترقية للمناصب الأعلى لتحفيز إهتمام القيادات الإدارية والعاملين على إكتشاف المعرفة وتطبيقها بما يفيد العمل. وكذا العمل على تعزيز وتنمية قدرات العاملين وتطويرها باستمرار، وضرورة العمل على تطبيق المعرفة المتاحة والمكتسبة والإفادة منها فى المجالات الخاصة بها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة- الأداء المؤسسي- تطوير الأداء المؤسسي

Knowledge management : Approach to Developing Organizational Performance " An analytical study "

Abstract:

The study aimed to identify the role of knowledge management in developing institutional performance in modern institutions, and it used the descriptive approach, and reached a number of results related to the necessity of adopting the knowledge management approach in developing performance because of its positive impact on all levels of performance and services provided by institutions, The study recommended that institutions should realize the importance of knowledge and manage their processes and pay attention to continuously raising its value, and provide all the potentials achieved for that, with a move to decentralized administrative systems, granting and delegating powers, and relying on a flexible organizational structure in line with the effective application of knowledge management. And the interest in developing the information technology infrastructure to enhance the benefits of knowledge and the creation of a special knowledge department that works to organize the processes of knowledge, control, development, and follow-up, and development of systems for moral and material incentives while trying to link them with promotion to higher positions to stimulate the interest of administrative leaders and workers in discovering knowledge and applying it to the benefit of work, As well as working to enhance and develop the capabilities of workers and develop them continuously, and the need to work on the application of available and acquired knowledge and benefit from it in its respective fields.

Keywords: knowledge management - institutional performance
- institutional performance development

مقدمة الدراسة

يعد الأداء مفهوماً دينامياً مهماً للمؤسسات على مختلف أنواعها، حيث يمثل أحد الركائز المهمة التي يتمحور حولها وجود تلك المؤسسات من عدمه، كما تتقاسمه العديد من حقول وفروع العلوم الإدارية والاجتماعية بالبحث والدراسة لأهميته البالغة في تحقيق الإرتقاء المؤسسي، ويسعى الجميع إلى تطويره من خلال عدة مداخل وذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء.

ويعرف بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشتمل الأداء بهذا المفهوم على ثلاثة أبعاد هي: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة؛ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة للمؤسسة؛ وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية^(١).

ومن ثم يمثل تطوير الأداء عنصراً مهماً من عناصر إصلاح المؤسسات المعاصرة نظراً لما يحققه من إدارة لجميع العمليات الحيوية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة، وما تصل إليه المؤسسة من جودة في مختلف عملياتها وفاعلية في أدائها الكلى^(٢). وتتأثر عملية تطوير الأداء بكافة المتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة والخارجية التي تفرضها القوى المحلية والعالمية على بيئة العمل والتي من أهمها:

- الرغبة في تغيير المهمة الرئيسية وهي تغير المنتج أو الخدمة المقدمة إلى منتج أو خدمة جديدة، إستخدام نظم علومات جديدة، التحديث التكنولوجي،...إلخ؛
- الرغبة في التغيير المؤسسي والتحول من الوضع الحالي إلى وضع أفضل مستقبلاً^(٣)

- قصور عملية التخطيط عن مقابلة التغيرات التي تطرأ خلال فترة التنفيذ؛ وضعف التحديد الواضح للعلاقات التنظيمية المنظمة لخطوط الإتصال بين مستويات الإدارة مما يدفع إلى التناقض وضعف التفويض وسوء إستخدام السلطة^(٤).

- "المتغيرات الاقتصادية العالمية متمثلة فى تحرير التجارة العالمية وإزالة الحواجز بين الدول وهو ما أدى إلى تكوين سوق شديدة التنافسية وفرض على كافة المؤسسات العامة والخاصة الشراكة مع أخرى من أجل زيادة قوتها فى كسب سوق أكبر .
 - تقليص حجم العمالة وتغيير نمط توظيف الأفراد والمحتويات الوظيفية وخطوط السلطة نتيجة الإتجاه نحو تصغير حجم المؤسسات وإعادة هيكلتها؛
 - تدفق الأموال والمعلومات وعمليات بيع وشراء المنتجات والإستثمار عبر الإنترنت فرض على المؤسسات تغيير أساليب الإنتاج والإعتماد على تكنولوجيا المعلومات"^(٥) .
 - "دور ثورة الإتصالات والإعلام فى تشكيل العقل الجمعى الكونى من خلال تجميع المعلومات وإعادة تنظيمها ونشرها لمختلف دول العالم، بواسطة بنية معلوماتية تحتية تتحكم فيها كبرى شركات المعلومات والتى إحتلت دور كثير من المؤسسات ؛
 - ظهور أنماط جديدة من التفكير نظراً لتحول المجتمعات من ثقافة عصر الصناعة إلى مجتمعات المعرفة الكثافة"^(٦) .
- ومن هنا تبرز أهمية تطوير الأداء للمؤسسات المعاصرة، فلم تعد مؤسسات القرن العشرين القائمة على رأس المال والأصول الثابتة كمصدر للإنتاج صالحة للقرن الواحد والعشرين بعد التوجه العالمى نحو تحرير التجارة وتغيير نمط التوظيف والعمولة وتكنولوجيا الإتصالات والمعلومات وتأثيراتها العميقة على المجتمعات، فإن المؤسسات المعاصرة لا بد وأن تختلف كلياً عن سابقتها سواء كانت مؤسسات حكومية أو خاصة.
- وقد بات من المؤكد أن مقومات نجاح المؤسسات والحفاظ على بقائها وتحقيقها ميزة نوعية هو القدرة على اللحاق بالتغيرات التى يفرضها العصر الرقوى الذى نعيشه وما أدى إليه من زيادة فى المعلومات وتراكم المعرفة وسهولة الحصول عليها فى شتى المجالات، وهو ما يدفع إلى الأخذ بإدارة تعمل على كسب المعرفة المتجددة

وتنظيمها ونشرها والإستثمار الأمثل للخبرات الفردية الكامنة فى عقول موظفيها وتحويل ذلك إلى قوة إنتاجية تسهم فى تحسين الأداء الكلى للمؤسسات، وهو ما يعرف بإدارة المعرفة.

وترجع أهمية إدارة المعرفة للمؤسسات إلى أنها تمثل مجموعة من العمليات والممارسات التى يتم من خلالها إكتشاف وإكتساب وحيازة ومشاركة وإستخدام ونشر المعرفة لتعزيز الأداء المؤسسي وعمليات التعلم^(٩)، وتتمثل تلك المعرفة فى خبرات العاملين، والخبرات والتجارب السابقة للمؤسسة وما تكتسبه من تطوير معارفها بالبحث والتعلم أو من إستحداث وإبتكار معارف خاصة بها، وكل ذلك له من الأثر الإيجابي الكبير على مختلف مجالات ومستويات الأداء.

ويتضح ذلك جلياً فى كفاءة وسرعة إتخاذ القرارات على كافة المستويات الإدارية من خلال ما توفره من بيانات ومعلومات موثقة فى الوقت المناسب، ويتوافق ذلك مع إرتقاء مستوى أداء العاملين حيث وضوح بيئة العمل وما تتضمنه من سياسات وآليات وهو ما يعمل على تجنب الأخطاء و إزدواجية الأداء^(١٠)، وهو ما يؤدى بدوره أيضاً إلى سرعة تنفيذ المهام وجودة أداء العمليات، وينعكس ذلك كله على الأداء الكلى للمؤسسة من خلال إنخفاض التكاليف وتقليل الهدر الذى يعمل على تعزيز المركز المالى للمؤسسة، وكسب رضا العميل وتلبية رغباته وزيادة قدرتها التنافسية^(١١).

فضلاً عن أنها من أهم أساليب مواجهة سلبيات إستراتيجيات تقليص حجم العمالة وما يترتب عليه من فقدان المؤسسات للخبرات والمعارف الكامنة فى أدمغة العاملين، حيث تعمل على إكتشاف تلك المعارف ومشاركتها ونشرها بين العاملين والإحتفاظ بها عبر الوسائط التكنولوجية والإفادة منها فى المستقبل^(١٢). وعلى ذلك تشكل المعرفة عنصراً دينامياً ومحورياً فى إستدامة تحسين الأداء وتقرء المؤسسات من خلال المشاركة فيها وإستثمارها.

ومن ثم تتمثل قيمة المعرفة فى أنها أحد الأصول الثمينة ومن أهم الموارد لبقاء المؤسسات، كما تتضح قيمة إدارة المعرفة فى تحقيقها نتائج إستراتيجية تتمثل فى

تعزير القدرات المؤسسية وتكوين قيم إقتصادية واجتماعية، وزيادة القدرة التنافسية،
وأنها المحرك الأساسي للأداء المؤسسي^(١٣).

مشكلة الدراسة

بالرغم من أن إدارة المعرفة أصبحت من أهم مداخل التطوير والتغيير فى العصر
الحالى، وبالرغم من إدراك المؤسسات لأهمية المعرفة فى تعظيم كفاءة وفعالية الأداء
وتطبيق عملياتها إلا أن الواقع يشير إلى ضعف مستوى التطبيق وعدم الاستفادة
القصى منه، ويتضح ذلك من نتائج بعض الدراسات التى أشارت لأوجه قصور
تطبيق المدخل فى مختلف المؤسسات ومنها:

دراسة اليحيوي (٢٠١١) التى أشارت إلى أن ضعف العوامل البيئة المتمثلة فى الثقافة
التنظيمية، والهيكل التنظيمية، وكفايات القيادات الإدارية والحوافز، والبنى
التحتية للمعلومات، والبيئة المادية فى الجامعات السعودية بدرجة كبيرة على تطبيق
إدارة المعرفة والتوجه نحو مجتمع المعرفة^(١٤).

دراسة لاشين وأبو عليوة (٢٠١٣) التى إنتهت إلى وجود بعض الصعوبات التى تواجه
تطبيق إدارة المعرفة بالتعليم الجامعى فى مصر ومنها: ضعف قدرات ومهارات القيادة
العليا وبعض أعضاء هيئة التدريس فى التعامل مع التكنولوجيا، المركزية الشديدة
وجمود اللوائح والتشريعات الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة، مقاومة العاملين للتغيير
والتمسك بالوضع الحالى، ضعف الإمكانيات الفنية والتكنولوجية ونقص الفنيين
المؤهلين والمدربين على تقديم الدعم الفنى للعاملين^(١٥).

دراسة مخلوف (٢٠١٤) وأضحت صعوبات تطبيق المدخل فى الدول النامية، ومن هذه
الصعوبات عدم إدراك أهمية المعرفة الضمنية وعدم التشجيع على إظهارها؛ عدم
القدرة على التحديد العملى للمعرفة والإعتماد على المعرفة المخزونة وعدم الإهتمام
بالمعرفة الجديدة؛ تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة وهو الإبتكار من خلال الحوار؛
إرتفاع تكاليف تطبيق إدارة المعرفة؛ الإعتقاد بأن هناك صعوبة فى قياس المعرفة لأنها

ضمنية والسعى نحو المقاييس المباشرة بالتركيز على الماضى والحاضر دون التنبؤ بالمستقبل^(١٦)

دراسة ضرمان (٢٠١٧) وأوضحت أن أبرز معوقات تطبيق إدارة المعرفة فى مكتبة جامعة الملك عبدالعزيز، ومكتبة جامعة الملك عبدالله للعلوم التقنية عدم وضوح إدارة المعرفة فى أذهان العاملين وضعف الثقافة التنظيمية والخطط والبرامج الداعمة لتبادل المعرفة الضمنية بينهم، وغياب التشريعات والأنظمة المنظمة لإدارة المعرفة وضعف الحوافز المادية والمعنوية المشجعة لممارسة إدارة المعرفة^(١٧).

دراسة عبدالحفيظ (٢٠١٨) عن تطبيق شركات السياحة فئة (أ) فى القاهرة لإدارة المعرفة، وانتهت إلى عدم استقطاب الشركات للموظفين ذوى المعارف والخبرات، وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة وقلة تشجيع تبادل المعلومات والخبرات، وعدم كفاية مرونة الهيكل التنظيمي بما يسمح بتطبيق إدارة المعرفة^(١٨).

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث فى السؤال الرئيس التالى:

كيف يمكن الإفادة من تطبيق إدارة المعرفة فى تطوير الأداء المؤسسي؟

ويمكن الإجابة على السؤال الرئيس من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الإطار الفكري لإدارة المعرفة ؟

٢. ما الإطار الفكري لتطوير الأداء المؤسسي ؟

٣. ما العلاقة بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتطوير مستويات الأداء المؤسسي؟

٤. ما المقترحات الإجرائية للإفادة من تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الأداء

المؤسسي؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على الإطار الفكري لمدخل إدارة المعرفة.

٢. التعرف على عمليات إدارة المعرفة.

٣. التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

٤. التعرف على مفهوم تطوير الأداء المؤسسي .

٥. إستكشاف أثر تطبيق إدارة المعرفة على مستويات الأداء والعمليات والخدمات المقدمة

٦. تقديم بعض المقترحات للإفادة من تطبيق إدارة المعرفة فى تطوير الأداء المؤسسي.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع تطوير الأداء المؤسسي فى الوقت الحاضر، كما تستمد الدراسة أهميتها من الدور المتنامى لمدخل إدارة المعرفة كمدخل إدارى معاصر وتأثيراته العميقة على مختلف مستويات الأداء وما يمكن أن يقدمه فى تطوير الأداء المؤسسي.

منهج الدراسة

إقتضت طبيعة الدراسة إستخدام المنهج الوصفى فى تحليل الأدبيات وجمع معلومات عن ماهية إدارة المعرفة وتطوير الأداء المؤسسي، بهدف وضع مقترحات تسهم فى الإفادة من تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الأداء المؤسسي فى المؤسسات المعاصرة.

مصطلحات الدراسة

• إدارة المعرفة (KM) Knowledge Management

- تعرف بأنها: التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها وإستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم فى توجيه وإثراء العمليات فى المنظمات وتحقيق تحسين فى الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز^(١٩).
- وتعرف إجرائياً بأنها عمليات مخططة متسقة ومنظمة لحيازة وإستحداث المعرفة ونشرها وتبادلها وتسهيل تطبيقها لإدارة الموارد المعرفية والفكرية للمؤسسة بهدف تنمية رأس المال الفكرى وتعزيز الأداء والقدرة التنافسية للمؤسسة.

• **تطوير الأداء المؤسسي Institutional Performance Development**

- يعرف بأنه عملية التغيير أو النمو فى البنية والوظيفة أو التنظيم، والذي يشكل تقدما فى القدرة والكفاءة ومدى التكامل فيما يجرى تطويره، أى أنه عملية تغيير إيجابى مقصود ومخطط يهدف إلى الإرتقاء بالمؤسسات على مختلف ألوانها^(٢٠).
- ويعرف إجرائياً بأنه عملية منهجية من التحسين المستمر فى السياسات والممارسات القائمة والعمليات والخدمات والبنى الوظيفية للمؤسسة تؤدى إلى الإرتقاء بالأداء وتحقيق منافع إضافية للمؤسسة ولأصحاب المصلحة.

الدراسات السابقة

سوف يتم تناولها من الأحداث إلى الأقدم، وتتناول ثلاثة محاور هى:

المحور الأول: دراسات متعلقة بالأداء المؤسسي

١. **دراسة (Cera & Kusaku,2020)**: بعنوان " العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي: بيئة العمل، التدريب والتطوير، الإدارة والثقافة التنظيمية"^(٢١). هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير: بيئة العمل، والتدريب، والتطوير، والإدارة والثقافة التنظيمية على فاعلية الأداء المؤسسي فى مؤسسات القطاع العام الألبانية، وتم إستخدام المنهج الوصفى وطبقت إستبانة لجمع البيانات من عينة عدها (١٦٢) موظف حكومى، وأظهرت النتائج أن بيئة العمل، والتدريب والتطوير، والممارسات الإدارية/القيادية تعد محددات مهمة يتأثر بها الأداء التنظيمى بشكل مباشر وإيجابى خاصة فى حال توفرها بشكل جيد، بينما لا ترتبط الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمى، مما يعنى أنه مع نمو الثقافة التنظيمية قد يحدث زيادة الأداء التنظيمى أو العكس.

٢. **دراسة (Zhang,et al,2019)**: بعنوان " تأثير الإبتكار الإدارى والإبتكار التكنولوجى على أداء المنظمة: الدور الوسيط للإستدامة"^(٢٢).

هدفت الدراسة التعرف على درجة تأثير كل من الإبتكار الإدارى (تحسين الهياكل والممارسات الإدارية وإتجاهات الإدارة العليا، وإتخاذ القرارات) والتكنولوجى (تنفيذ

فكرة لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو إدخال عناصر جديدة أنشطة الخدمات وعمليات الإنتاج) على تحسين الأداء، مع التعرف على درجة تأثير عامل الإستدامة كمحفز للأداء المتفوق، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت إستبانة على عينة عددها (٣٠٤) من المديرين التنفيذيين، وكبار المديرين فى (٧٠٠) منظمة وشركة فى باكستان، وأظهرت النتائج أن كل من الإبتكار الإدارى والتكنولوجيا يسهمان بشكل إيجابى وبدرجة كبيرة فى تحسين الأداء التنظيمى والإستدامة، كما تسهم الإستدامة كعامل محفز جزئياً بين الإبتكار الإدارى والأداء، والإبتكار التكنولوجى والأداء، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الإهتمام للإبتكار الإدارى والتكنولوجيا لتعزيز الإستدامة وتحسين الأداء.

٣. دراسة عبدالسلام وآخرون (٢٠١٩): بعنوان " أثر التطوير التنظيمى فى فاعلية الأداء المؤسسى: دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية فى مصر" (٣٣).

إستهدف البحث إستكشاف درجة تأثير أبعاد التطوير التنظيمى بترتيبها الأهداف والإستراتيجيات؛ الهيكل التنظيمى؛ تنمية الموارد البشرية) فى فاعلية الأداء المؤسسى وأكثر هذه الأبعاد تأثيراً فى تحقيق هذه الفاعلية. وتحديد الإختلافات فى إدراكات العاملين للتطوير التنظيمى وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية، واعتمدت الدراسة على عينة عشوائية عددها ٤٠٠ مفردة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمى فى فاعلية الأداء المؤسسى، وعدم وجود إختلافات فى إدراكات العاملين لعملية التطوير، وكانت أكثر أبعاد التطوير تأثيراً (تنمية الموارد البشرية؛ الأهداف والإستراتيجيات؛ الهيكل التنظيمى).

٤. دراسة رشاد، حباكة (٢٠١٧): بعنوان "تطوير الأداء المؤسسى وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتى التربية بجامعة عين شمس والمجمعة: دراسة مقارنة" (٣٤).

هدفت الدراسة إلى تقديم عدد من الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسى وتحقيق ميزة تنافسية للكليتين، وذلك بإستقراء نتائج الدراسة الميدانية وما ترتب عليها من تحليل مقارن لأوجه التشابه والإختلاف وتفسير إستجابات أفراد العينة

لعدد من محددات الأداء المؤسسي وانعكاسها على تحقيق الميزة التنافسية، وخلصت نتائج الدراسة فى أن تحقيق الأهداف واكتساب ميزات تنافسية يأتى من خلال التأكيد على قيم التميز والجودة والإهتمام بتطوير عمليات ومحددات الأداء المؤسسي المتمثلة فى التوجه الإستراتيجي، والتمكين، والتوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية. وقد توصلت الدراسة إلى تقديم الإجراءات المقترحة والكفايات والقدرات المرتبطة بهم لتطوير الأداء المؤسسي للكليتين، عملا على تحقيق الميزة التنافسية لهما.

المحور الثاني: دراسات متعلقة بإدارة المعرفة

١. دراسة محمود (٢٠١٨)؛ بعنوان "تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل إدارة المعرفة"^(٢٥).

سعت الدراسة إلى تحديد الإطار الفكرى والفلسفى لإدارة المعرفة، ورأس المال الفكرى مع إستكشاف العلاقة بينهم، وتعرف دور الجامعات فى تنمية رأس المال الفكرى فى ضوء إدارة المعرفة، ومدى توفر مقومات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح يوضح توظيف إدارة المعرفة لتنمية رأس المال الفكرى من خلال ثلاثة منظورات هى المنظور المنظومى ويتضمن مدخلات وعمليات ومخرجات تنمية رأس المال الفكرى، والمنظور النوعى ويشتمل على مكونات رأس المال الفكرى، والمنظور البنائى ويتكون من البنى التحتية الهيكلية والإدارية والتكنولوجية والمادية والمالية للجامعات.

٢. دراسة غدير (٢٠١٦)، بعنوان "متطلبات ومعوقات إدارة المعرفة (جامعة تشرين نموذجا)"^(٢٦). هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة فى جامعة تشرين وطبقت إستبانة على عينة عددها (١٦٠) من العاملين فى الجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود متطلبات ملحة لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل فى الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمى وتكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى وجود جملة من المعوقات من أهمها عدوم وضوح مفهوم إدارة المعرفة لدى معظم أفراد العينة.

٣. دراسة مصطفى (٢٠١٥) : بعنوان " تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل إدارة المعرفة : دراسة تحليلية" (٢٧).

استهدفت الدراسة عرض وتحليل مدخل إدارة المعرفة وتوضيح متطلبات وآليات تطبيقه، ودراسة واقع إدارة التعليم الجامعي وجمع البيانات حول مدى توافر متطلبات وآليات تطبيق المدخل، وإستخدمت المنهج الوصفي مع تطبيق دراسة ميدانية على عدد من الجامعات المصرية للتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والقيادات الجامعية في تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير إدارة التعليم بها وأشارت أهم النتائج إلى أن تطبيق إدارة المعرفة يعمل على تقليل الجهود والتكاليف، وتحسين قدرة الجامعة على الإستمرار وإعطائها ميزة تنافسية، ويتطلب التطبيق بناء قناعات لدى العاملين بضرورة إستثمار المعرفة وتشاركتها مع الآخرين، مع ضرورة تصميم هياكل إدارية تتناسب ووظائف إدارة المعرفة؛ وتشكيل فرق عمل يناط بها تنفيذ إدارة المعرفة، ووجود معايير تنظم الحوافز بين أعضاء هيئة التدريس يعد أحد الآليات المهمة للتطبيق الفعال للمدخل. وانتهت الدراسة بوضع العديد من إجراءات وآليات التطبيق لتطوير إدارة التعليم الجامعي وذلك من خلال أربعة مراحل هي: مرحلة التخطيط والتهيئة؛ مرحلة الإعداد؛ مرحل التطبيق؛ مرحلة المتابعة والتقييم.

٤. دراسة (Girard & McIntyre, 2010) : بعنوان " نمذجة إدارة المعرفة في القطاع العام" (٢٨).

هدفت الدراسة إلى توضيح الاستخدام الأمثل لنموذج إدارة المعرفة في مؤسسات القطاع العام وتم إستخدام منهج دراسة الحالة بالتطبيق على الحكومة الفيدرالية الكندية، والتعرف على نموذج إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج (Inukshuk knowledge) والذي يتضمن القيادة، التكنولوجيا، الثقافة، العمليات، والمقاييس، هو النموذج الأمثل الذي يتضمن مقومات إدارة المعرفة والتي تساهم بإيجابية في تمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها.

المحور الثالث: دراسات متعلقة بدور إدارة المعرفة فى تطوير الأداء المؤسسي

١. دراسة منير، عبداللطيف (٢٠١٩)، بعنوان: "أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية" (٢٩).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، وطبقت أداة الإستبانة على عينة عددها (٩٠) من موظفى الجامعة، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات تأثير إيجابى كبير بين تطبيق إدارة المعرفة وعملياته وتحسين الأداء.

٢. دراسة (Farzad, et al., 2016): بعنوان "دراسة التطوير التنظيمي ودور إدارة المعرفة في تحسينه" (٣٠).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة فى ثقافة، وخدمات إدارة المعرفة وتوثيق المعرفة فى عملية التطوير (تحسين أداء الموارد البشرية، والعمليات وتكنولوجيا المعلومات)، وذلك بالتطبيق على عينة عددها (١١٨) موظفاً فى شركة كهرباء فى إيران، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي، تتضح فى أن إكتساب العاملين المعرفة يعمل على تحسين عمليات الإنتاج وجودة المنتجات ويزيد التطوير والقدرة التنافسية للشركة، مع ضرورة الإهتمام بعملية التوثيق من خلال تقنية المعلومات، وأوصت الدراسة: بضرورة وجود إستراتيجية لإدارة المعرفة، وتنمية قدرات ومهارات العاملين فى تكنولوجيا المعلومات وإكتساب المعرفة، وتوفير فرص مشاركة وتبادل المعرفة بين الوحدات الإدارية.

٣. دراسة غبور (٢٠١٢): بعنوان "إستخدام مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالى فى مصر: تصور مقترح" (٣١).

سعت الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف هى:

- توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها فى الفكر الإدارى المعاصر؛
- التعرف على الإتجاهات الحديثة فى إدارة المعرفة فى مؤسسات التعليم العالى؛

- إستكشاف طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير الأداء فى الجامعات؛
 - دراسة واقع إدارة المعرفة فى جامعة المنصورة ؛
 - الإفادة من تطبيق إدارة المعرفة فى تطوير الأداء الجامعى بمصر.
- وطبقت الدراسة إستبانة على عينة عددها (٨٠) من قيادات الجامعة من مختلف الكليات، وأشارت أهم نتائج الدراسة: يتطلب نجاح إدارة المعرفة وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة وثقافة تنظيمية ترسخ تبادل المعلومات مع ضرورة تقييم مستوى أداء العاملين وفق نظم مشاركة المعرفة. وإنتهت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لإستخدام إدارة المعرفة فى إدارة مؤسسات التعليم العالى بهدف تطوير الأداء المؤسسي لها.

٥. دراسة عبدالله ، بوسهوه (٢٠١٠)، بعنوان: "العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء" (٣٢).

هدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة فى تعظيم كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي فى المؤسسات الحديثة وذلك من خلال التعرف على المدخلات والعمليات الأساسية لإدارة المعرفة وصياغة تأطير مفاهيمى لمفهوم الأداء، وتوضيح العلاقة بين المدخلات والعمليات المعرفية وتأثيرها على الأداء، وإتبع المنهج الوصفى، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن نجاح المؤسسات فى تنفيذ العمليات المعرفية سيؤدى إلى التفوق فى الأداء وتحقيق قيمة مضافة.

التعليق على الدراسات السابقة

- يتبين مما سبق الإتفاق على أن بيئة العمل، والتدريب والتطوير، والممارسات القيادية والتمكين والتوجه الإستراتيجي والتوجه نحو تسويق الخدمات تعد محددات مهمة يتأثر بها الأداء المؤسسي بشكل إيجابى حال توفرها بشكل جيد، وأن تحقيق الأهداف وإكتساب ميزات تنافسية يأتى من خلال التأكيد على قيم التميز والجودة والإهتمام بتطوير تلك المحددات الأداء المؤسسي.

- يتطلب تطبيق إدارة المعرفة وجود الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي المرن وتكنولوجيا المعلومات واستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة وتنمية قدرات ومهارات العاملين فى تكنولوجيا المعلومات واكتساب المعرفة، وتوفير فرص مشاركة وتبادل المعرفة بين الوحدات الإدارية، مع ضرورة تقييم الأداء المعرفى للأفراد.
- يمثل عدم وضوح مفهوم إدارة المعرفة أهم معوقات تطبيقها فى المؤسسات المعاصرة.
- يؤثر تطبيق إدارة المعرفة فى مختلف المؤسسات بدرجة كبيرة وواضحة على تعظيم كفاءة وفاعلية الأداء الكلى، وتحسين أداء الموارد البشرية، والعمليات وتكنولوجيا المعلومات، كما يعمل على خفض التكاليف وتحسين جودة الإنتاج.

محاور الدراسة ومكوناتها

تتكون الدراسة الحالية من مجموعة من المحاور، جاءت على النحو الآتى:

- المحور الأول: إدارة المعرفة .
- المحور الثانى: تطوير الأداء المؤسسي.
- المحور الرابع: العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير مستوى الأداء.
- الخطوة الخامسة: قدمت مقترحات إجرائية للإفادة من تطبيق مدخل إدارة المعرفة.

❖ المحور الأول: إدارة المعرفة

١. مفهوم المعرفة

- تعددت التعريفات التى تناولت مفهوم المعرفة ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل أو منهج الباحثين الذين قاموا بتعريفها، أى أن المعرفة تتضمن مجالات متعددة إلا أن المهم هو المعرفة بالعمل ويعبر عنها بأنها:
- مجموعة من الحقائق والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والإستراتيجيات والمبادئ التى يمتلكها الفرد أو المؤسسة وتستخدم لتفسير ظرف معين أو حالة معينة (٣٣).

- وتعرف كذلك على أنها كل شئ يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لإتخاذ قرارات صائبة^(٣٤).
 - أو أنها نتاج بيانات خام مكونة من رموز وأرقام يتم معالجتها وتحليلها وتخزينها فى شكل معلومات يمكن نقلها وتجميعها ضمن مستندات ووثائق تستخدم فى إتخاذ قرارات ممزوجة بخبرة القائمين على العمل^(٣٥).
- يتضح من ذلك أن المعرفة بالعمل هى قدرة الأفراد والمؤسسة على الفهم والتصرف بفاعلية فى بيئة العمل وهذه المعرفة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد أصحاب القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، وجميعهم مسؤولين عن تحقيق بقاء المؤسسة فى بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة فى كل مجالات عمل المؤسسة^(٣٦).

١/١ أنواع المعرفة

- تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة فى أي مؤسسة تصنيف المعارف فيها لتحسين إستخدامها وتحديد المعرفة الضرورية، والبحث فى كيفية تطويرها وتشاركتها وإستثمارها، وقد قدمت تصنيفات متعددة للمعرفة، إلا الأدبيات توضح أن ثمة إتفاق بين الخبراء والممارسين على أن التصنيف الثنائى للمعرفة هو الأكثر شيوعاً واستخدماً، ويقسم هذه التصنيف المعرفة إلى نوعين هما:
- **المعرفة الضمنية:** هى المعرفة المخترنة فى عقول الأفراد والمكتسبة من خبرات سابقة ولا يمكن الحصول عليها مباشرة، بينما تظهر فى الأداء والعمل المشترك، وفى الخبرة المستخدمة فى تفسير ومعالجة الأحداث التى تواجه المؤسسة، وتمثل الهيكل الرئيسى لثقافة المؤسسة، وأهم القيم لديها، وهى المفتاح لتشكيل القدرة على الإبتكار الفردى والمؤسسى وتحقيق الميزة التنافسية^(٣٧).
 - **المعرفة المعلنة:** هى المعرفة المرزمة القابلة للنقل ويمكن للأفراد تقاسمها، وتتضمن كل البيانات والمعلومات التى يمكن الحصول عليها وتخزينها، والأخرى المخزنة

والمتعلقة بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمؤسسة، والبرمجيات والعمليات الوظيفية^(٣٨).

يوضح ما سبق أن المعرفة هي الأداة الأساسية التي تمكن من تطوير الأداء وخلق ميزة تنافسية للمؤسسات وتحتاج إلى إدارة تعمل على تحديدها وتنظيمها وإستثمارها لتعظيم الفائدة منها.

٢. مفهوم إدارة المعرفة

من خلال مراجعة الأدبيات يتضح تعدد مداخل المفهوم وعدم وجود تعريف أوحد مسلم به لإدارة المعرفة، ويرجع ذلك إلى تباين الخلفيات الفكرية والأهداف الدراسية للباحثين اللذين تناولوا المفهوم بالبحث، كما يتضح إمكانية التمييز بين ثلاثة إتجاهات فى التعريف يستند أولها على أهداف إدارة المعرفة ويهتم ثانيها بعمليات وأنشطة إدارة المعرفة، ويجمع ثالثها بين العمليات والأهداف^(٣٩).

١/٢ التعريف وفقاً للهدف:

تعرف بأنها مجموعة الأنشطة التي من خلالها يتم تكوين وتخزين وإعادة صياغة المعرفة وإستخدامها^(٤٠)، كما تعرف بأنها مجموعة الممارسات التي من خلالها يتم إستخدام رأس المال الفكرى لتحقيق ميزة تنافسية^(٤١).

٢/٢ التعريف وفقاً للعمليات:

وتعرف بأنها عمليات تحديث المعرفة وتخزينها وإستخدامها وتشاركها والتي تهدف إلى

تحديد وتحليل الأصول المعرفية للمؤسسة والتي يمكن أن تحقق أهداف المؤسسة^(٤٢).

٣/٢ التعريف وفقاً للأهداف والعمليات:

تعرف بأنها نهج مخطط ومنظم لإستحداث المعرفة ومشاركتها والإفادة منها فى زيادة

قدرة المؤسسة وفعاليتها فى تقديم السلع والخدمات التى تلبى حاجة العملاء فى إطار إستراتيجية المؤسسة^(٤٣). كما يعرفها Malhorta، بأنها حزمة أنشطة إستقطاب؛ إمتلاك؛ تنسيق؛ نشر؛ تكوين؛ إبتكار المعرفة؛ وإستخدامها لتحسين أنشطة الأعمال الأساسية من خلال الأفراد وفرق العمل والمجالات الوظيفية والمؤسسية^(٤٤). مما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة هى عمليات مخططة متسقة ومنظمة لحيازة وإستحداث المعرفة ونشرها وتبادلها وتسهيل تطبيقها لإدارة الموارد المعرفية والفكرية للمؤسسة بهدف تنمية رأس المال الفكرى وتعزيز الأداء والقدرة التنافسية للمؤسسة.

٣. أهداف إدارة المعرفة

- تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق العديد من الأهداف من أهمها ما يأتى:-^(٤٥)
- تحديد وجمع المعرفة من مصادرها، وتوفيرها بالشكل المناسب و تخزينها وإسترجاعها عند الحاجة؛
 - جذب رأس المال الفكرى لوضع الحلول للمشكلات التى تواجه المؤسسة؛
 - تهيئة بيئة المؤسسة لعمليات التعلم والتطوير الذاتى المستمر وتشجيع كل فرد على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
 - التأكيد من فاعلية المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية ؛ وتبنى فكرة حرية تدفق الأفكار.
- مما سبق يتضح أن توفير المعرفة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملى من خلال تخطيط أنشطة المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدى إلى تحقيق غايات المؤسسة بفعالية وتحقيق التعلم والخبرة هو الهدف الرئيس لإدارة المعرفة.

٤. أهمية إدارة المعرفة

تنبع أهمية إدارة المعرفة من خلال الأهداف التى تسعى المؤسسة لتحقيقها، وتكمن هذه الأهمية فى العديد من العناصر من أهمها:

- إستثمار رأس المال الفكرى، من خلال تعزيز القدرات وتسريع أنشطة الإبتكار، وتسريع تحويل الفكرة الجديدة إلى سوق العمل من خلال ما توفره من نظم وبرامج تعتمد على تقانة المعلومات^(٤٦).
- " تحسين العمليات وتخفيض التكاليف وتحسين خدمة العملاء عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية وتقليل الوقت المستغرق فى أداء الأنشطة؛ و تعزيز قدرة المؤسسة للإحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتطويره" ^(٤٧).
- تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة متطلبات البيئة التنافسية المتغيرة من خلا تمكينها من تبني المزيد من الإبتكارات المتمثلة فى خدمات و سلع جديدة وتقوية التزام المؤسسة بأنشطة وإستراتيجيات وأهداف محددة^(٤٨)، وبناء ميزة تنافسية مستدامة بالمحافظة على الموقع التنافسى والميزة النوعية للمؤسسة. وعلى ذلك فإن إدارة المعرفة تعبر عن مفهوم شامل لكل أقسام المؤسسة يركز على قيمة المعرفة كنتائج لإدارة المعرفة تدرك فى العمل.

٥. عمليات إدارة المعرفة

- هى مجموعة من أنشطة تصنيف وتقييم؛ وتخزين ونشر؛ وإسترجاع المعلومات؛ التى تعمل معا بشكل تراتبى يدعم سابقها تاليها وتتكامل فيما بينها، بقصد التطبيق أو إعادة الإستخدم لتحقيق نتائج محددة، وقد أدى تعدد تعريف المفهوم إلى إختلاف الرؤى فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات، ويوضح الجدول رقم(١) بعض من هذه الرؤى.

جدول رقم (١)

تنوع معالجة الباحثين لمراحل عمليات إدارة المعرفة

الباحث	مراحل إدارة المعرفة
M. M. Yusr, et al., 2017	اكتساب المعرفة؛ ونشرها؛ وتطبيقها
A. Kianto, et.al, 2016	اكتساب المعرفة؛ تقاسمها؛ إنشائها؛ تدوينها؛ والاحتفاظ بها
M.García-Fernández, 2015	إنشاء المعرفة؛ نقلها؛ تخزينها؛ تطبيق؛ واستخدام المعرفة
Bigliardi, et al, 2014	خلق المعرفة والبحث منها والتقاطها؛ تنظيم تخزين المعرفة؛ توزيع ونقل وتقاسم المعرفة؛ والتنفيذ المرتدة
Wee & Chua, 2013	إنشاء المعرفة؛ تقاسمها؛ وإعادة استخدامها
Pinho et al., 2012	اكتساب المعرفة، وإنشاء، تبادل، ونقل المعرفة
Dalkir, 2011	التقاط وتدوين المعرفة؛ تقاسم؛ نشر؛ اكتساب المعرفة، وتطبيقها
Sun, 2010	اكتساب المعرفة؛ خلق المعرفة؛ استخدام المعرفة وتقاسمها

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى دراسة Raudeliuniene, Jurgita. et.al: Knowledge management process model, Journal of Entrepreneurship and Sustainability, Issues 5(3), 2018, pp.543-544

يوضح الجدول السابق تنوع العمليات التي تشتمل عليها إدارة المعرفة، ويلاحظ وجود تشابه بين خطوات تطبيق النماذج المقدمة من الباحثين، حيث تبدأ باكتساب المعرفة وتنتهي بتطبيقها وهو ما يفيد إستثمارها في تكوين معارف جديدة في إطار سلسلة مستمرة تدعم تراكمية المعرفة وإستدامتها، وعلى ذلك يمكن القول بأن نجاح عملية التطبيق يعتمد على قدرة المؤسسة على المؤسسة المستمرة للمعرفة في عملية تتضمن خطوات التحديد؛ الإكتساب؛ التخزين؛ التشارك؛ التطبيق والتخلص من المعرفة، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

١/٥ تحديد المعرفة Knowledge Identification

- تبدأ هذه العملية بتعيين المعرفة المطلوبة، ثم رصد المعرفة الموجودة المتاحة للمؤسسة بحيث يمثل الفرق بينهما (فجوة) حجم المعرفة المطلوب، وتحديد مصادر الحصول عليها سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها. ويقترح كل من (حرب؛ ومحمد، وهاشم) مجموعة من الإجراءات لتحقيق هذه العملية بكفاءة وفاعلية، من أهمها: (٥٠)
- تحليل الأعمال التي يتم إنجازها ومن ثم تحديد أوجه القصور التي تتطلب معرفة إضافية.
 - عند البدء في عمل جديد أو حدوث تغييرات في إستراتيجيات وبيئة العمل يتم تحديد المعرفة لمواكبة تلك المستجدات.
 - تكليف الأفراد أصحاب الخبرة بالمؤسسة بمسئولية رصد وتحديد المعرفة المتوفرة سواء الداخلية والخارجية، والإسهام في إصدار دليل للعاملين بها وخبرائها كقاعدة بيانات لهم لرصد ما يملكونه من معارف وخبرات، والإستكشاف التكنولوجي للمعرفة الجديدة على الإنترنت.
 - إنشاء قاعدة بيانات لعملائها تبين ما لديهم من خبرات يمكن أن تفيد المؤسسة.

٢/٥ إكتساب المعرفة Acquisition Knowledge

- وتعنى جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها للحصول على المعرفة واقتنائها التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وتشتمل هذه العملية على الأنشطة التالية:
- **تكوين (توليد) المعرفة:** أى القدرة على إدماج كافة أنواع المعرفة داخلية كانت أو خارجية، واكتشاف علاقات جديدة بينها لإستحداث معارف جديدة (٥١).
 - **الأسرومنه الحصول على المعرفة الكامنة فى أدمغة العاملين المبدعين أو شراء براءات الإختراع.**
 - **إقتناء المعرفة** من قواعد البيانات وشبكات الويب؛ والتقارير الذاتية؛ والمشاركة في المؤتمرات وغير ذلك من مصادر تتيح الحصول على المعرفة.

٣/٥ تخزين واسترجاع المعرفة Knowledge Storage/retrieval

ويقصد بها تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في موقع واحد بتنظيمها وتبويبها وفهرستها وتشفيرها بهدف البحث والوصول إليها بكل سهولة ، وبأقل وقت من أجل استعادتها تطبيقها في حل المشكلات وتحسين عمليات الأعمال^(٥٢).

٤/٥ تشارك ونقل المعرفة Knowledge Share and transfer

وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة وبين المؤسسة والبيئة الخارجية، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق، والنشرات وعبر الإنترنت.

٥/٥ تطبيق المعرفة Knowledge Applying

تمثل هذه العملية غاية إدارة المعرفة، وتعني استخدام المعرفة في الوقت المناسب وإستثمار فرص تواجدها في المؤسسة، حيث يمكن أن توظف في حل المشكلات ومساندة صانعي القرار، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف المؤسسة.

٦/٥ التخلص من المعرفة Knowledge Disposal

ترتبط هذه العملية بما يجب تخزينه أو تدميره من معلومات غير ذات قيمة، وذلك بتطبيق إجراءات واضحة ومتسقة عند اختيار المعلومات للتخلص منها حتى لا ينتهي الأمر بتدمير المعلومات القيمة^(٥٣).

٦ . متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب بناء نظام لإدارة المعرفة تهيئة بيئة المؤسسة لتحقيق أقصى إستفادة من المعرفة، ويمكن ذلك من خلال توفير عناصر تمكين إجتماعية وتقنية تتمثل في:

١/٦ عناصر تمكين إجتماعية وتتضمن:

- الثقافة المؤسسية Institutional Culture

تؤدي دوراً جوهرياً في توجيه السلوك المؤسسي وزيادة كفاءة سلوك الأفراد من خلال تكوين مناخ مؤسسي تسوده القيم المشتركة المحابية لنشر وتبادل المعرفة

والإتفاق حول أهداف محددة وصولاً إلى الإنسجام والتواءم، مما يزيد من معدلات الإلتزام المؤسسي بتطبيق إدارة المعرفة^(٥٤).

- القيادة Leadership

تؤدى القيادة الإدارية دوراً مهماً فى تفعيل إدارة المعرفة حيث القدرة على وضع وتطوير السياسات والبرامج التى تعمل على ترجمة إدارة المعرفة إلى سلوك عملى، وإحداث المواءمة بين إستراتيجية المؤسسة وتلك السلوكيات، وتوفير فرصة التعرف على أفضل الممارسات وتيسير عملية التعلم المؤسسي من أجل تحقيق الأهداف المحددة^(٥٥).

- التخطيط الإستراتيجى Strategic Planning

تعد القدرة على التخطيط طويل المدى من أهم سمات قادة المعرفة، ويتحقق ذلك عندما

يتوافر لدى القادة المعارف التى تعمل على الفهم الجيد للظروف الكلية المحيطة بالعمل ومن ثم القدرة على التنبؤ وتطوير السيناريوهات المستقبلية، وصياغة إستراتيجيات فعالة تمكن المؤسسة من تحقيق قيمة مضافة.

- الهيكل التنظيمى Organizational Structur

يؤدى الهيكل التنظيمى دوراً رئيسياً فى إدارة المعرفة، فقد يكون عنصراً معاوناً إذا ما إتصف بالمرونة وسهولة الإتصال بين المستويات الإدارية، أو يمثل عقبة أمام تداول المعرفة كالهياكل الهرمية فإمكانية نقل ومشاركة المعرفة فيه محدودة نظراً لتمرکز المعلومات فى الإدارة العليا ومن ثم صعوبة إنسيابها بين المستويات الإدارية المختلفة لذا فالهياكل التنظيمية التى توفر المرونة وسهولة الإتصال ومنها الهيكل الشبكي، والهيكل الأفقى هى الأكثر ملاءمة لتطبيق إدارة المعرفة^(٥٦).

- قياس أداء إدارة المعرفة Measuring KM performance

هو عملية إيجاد المقاييس المناسبة لإدارة المعرفة بكفاءة وفعالية وتعمل هذه العملية على تحديد الأصول والقدرات المعرفية للمؤسسة ومواءمة أنشطة القياس مع إستراتيجيات المؤسسة^(٥٧).

٢/٦ عناصر تمكين تقنية

وتتمثل فى توفير البنية التحتية وهى تكنولوجيا المعلومات (Information Technology (IT وتعمل على تعزيز توزيع المعرفة فى المؤسسة وتطويرها من خلال توفره من وسائل منها: تقنيات الإتصال كالبريد الإلكتروني؛ تقنية صنع القرار كأنظمة المعلومات التنفيذية؛ الأنظمة الخبيرة التى تقدم قاعدة معرفية حول موضوع معين؛ ولديها القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة وسهولة الوصول إليها؛ وتساعد فى إتخاذ القرار.

١/٢/٦ دور تكنولوجيا المعلومات فى تعزيز وتنفيذ إدارة المعرفة منها: - (٥٨)

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً فى السيطرة على الكم المتزايد من المعرفة مع إعطاء القدرة على سهولة الوصول للمعرفة والحفاظ على سريتها، والتعلم والتخلص من الإزدواجية فى العمل من خلال عدة أدوار من أهمها:

- **التدريب Training**: تتيح فرص التدريب مما يسهم فى تنمية القدرات البشرية وتحقق فاعلية التطبيقات التكنولوجية ومن ثم تعزيز نجاح إدارة المعرفة.
- **التعاقد Synergy**: تسهل فرصة التشارك من خلال كسر الحواجز فى الوقت والمسافة وتسهل التواصل داخل وخارج المنطقة المهنية الخاصة. وبالتالي تمكن من تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية بشكل أكثر كفاءة وفعالية.
- **إتجاه حل المشكلات Problems Solving Orintation**: توفر تطبيقات متعددة تقدم حلولاً ناجحة للمشكلات.
- **تحديث التقنية Up-to-date technology**: تتسم بسرعة تحديث تطبيقاتها مما يوفر فرص تحديث واختيار نوع معين من التكنولوجيا يمكن تطبيقه بشكل فريد لتسهيل النشاط.
- وعلى ذلك يمكن القول أن التطبيقات التكنولوجية أحد العوامل المهمة فى نشر المعرفة والتعلم وتحسين القدرات البشرية وتعزيز شبكة الإتصال بين العاملين وسرعة حل المشكلات وتوفير الوقت.

المحور الثاني : تطوير الأداء المؤسسي

(١) مفهوم الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها كل كيانات المؤسسة، لذا يعد مفهوماً مهماً جوهرياً للمؤسسات، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع المعرفة

الإدارية^(٥٩)، ولذلك فقد تعددت الرؤى حول تقديم تعريف أوحده لهذا المفهوم، ومن هذه الرؤى من عبر عن الأداء بأنه:

- النظام المتكامل لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية والأعمال التي تتم وفقاً للأنظمة والمعايير وطريقة تسليم هذه الأعمال لتحقيق الخدمة المطلوبة^(٦٠).

- وأنه إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها^(٦١).

- وأنه بنية من العلاقات المتداخلة والمعقدة لمؤشرات الأداء السبعة التالية: الكفاءة، الضعالية، الجودة، الإنتاجية، نوعية حياة العمل، الربحية، والإبتكار^(٦٢).

يتضح من ذلك أن الأداء المؤسسي يعكس قدرة المؤسسة على القيام بأعباء وظيفتها من مسؤوليات وواجبات، وما يسهم به كل فرد داخلها في تحقيق أهدافها، لتحقيق أهداف عامة بناء على نظم معيارية لمستويات الأداء المستهدف^(٦٣).

(٢) تطوير الأداء المؤسسي

يعرف تطوير الأداء بأنه تحسين مستمر في العمليات والخدمات يركز على تخطيط وتنظيم وتنفيذ عملية منهجية دائمة قائمة على تغييرات في الممارسات القائمة تؤدي إلى جودة الإنتاج وتقليل التكاليف والحصول على منافع إضافية للمؤسسة ولأصحاب المصلحة^(٦٤).

لذا يتطلب تطوير الأداء التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها والتي تكون محورياً للتقييم وبالتالي تتضمن المؤشرات المالية وغير المالية، وقياس

الموجودات الملموسة واللاملموسة، وتشمل جوانب الأداء المرتكزة على الإستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم^(١٥).

(٣) أسس تطوير الأداء المؤسسي

تشير الأدبيات إلى أن عملية التطوير يجب أن تبنى على أسس معينة تضمن لها النجاح، وتمثل أسس بناء التطوير في:-^(١٦)

- تحديد أهداف وإستراتيجية واضحة لإتجاهات ومجالات تطوير الأداء المستهدفة ؛
- تبنى أفكار ومفاهيم متطورة للإسترشاد بها فى عمليات التطوير، وضمان فعاليتها فى تحقيق مستويات الأداء المحققة ؛
- استيعاب وتطبيق تقنيات ومناهج عمل جديدة ومتطورة ؛
- تنمية العلاقات الفعالة بين الأفراد وجماعات العمل لزيادة التعاون لتحقيق التطوير؛

- البحث المستمر عن أفكار جديدة وعدم التمسك بالسياسات والنظم والإجراءات التقليدية

- السعى لتحقيق مستوى الأداء العالمى فى مجالات أنشطة المؤسسة ؛
- تنمية وتفعيل رأس المال الفكرى، والعمل على زيادة المعرفة المتراكمة لديهم وتحويلها إلى تطبيقات فعالة فى عمليات المؤسسة ؛

- المقارنة المستمرة مع المنافسين والبحث عن سبل وآليات التفوق والتميز عنهم.
ويتضح هنا الدور الذى تلعبه إدارة المعرفة كمدخل إداري يمس كل جوانب ومستويات الأداء ويعمل على تطويرها ، حيث يركز وضع الخطط والسياسات وتصميم البرامج وجميع الممارسات وخاصة تقييم الأداء وما ينتج عنه من بيانات تمثل المعرفة الصريحة المهمة التى على أساسها يتم التطوير، وكذلك الكفاءة البشرية، جودة السلع والخدمات المقدمة على عمليات إدارة المعرفة والتي تعمل كما أشرنا سلفاً على بيان وتحديد المعلومات والمعارف اللازمة لتنفيذ الأعمال، وتنظيم هذه المعلومات وتوفيرها فى الوقت المناسب، وتوفير فرص المشاركة فيها وإستثمارها،

وتطوير كفاءة وقدرات العنصر البشرى من خلال عمليات التدريب وورش العمل وغير ذلك من طرق تشارك المعرفة الضمنية، ويمكن توضيح العلاقة إدارة المعرفة وتطوير مختلف مستويات الأداء من خلال المحاور الآتى:

المحور الثالث: العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير مستوى الأداء

تتنوع وتتعدد الآثار المترتبة على عمليات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة منها:

(١) أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة

(١/١) أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين، ويتضح ذلك فى :-

- " تعلم العاملين: تسهل إدارة المعرفة عملية تعلم العاملين من بعضهم البعض ومن المصادر الخارجية من خلال الأنشطة المختلفة والمستمرة لتبادل وتشارك المعرفة وهو ما يزيد من قدراتهم المعرفية الوظيفية وإكتساب معلومات وإتجاهات وتكوين معرفة ضمنية جديدة؛
- مواءمة العاملين: يفيد التعلم المستمر وتحسين المهارات والقدرات المعرفية للعاملين، فى جعلهم أكثر مرونة وإستخدام تلك المعرفة المحصلة فى حل مشكلات العمل اليومى، وتجهيزهم للاستجابة لمختلف التغيرات التى تطرأ مستقبلاً" (٦٧).
- الرضا الوظيفى لدى العاملين: تؤدى برامج إدارة المعرفة وما تحققة من زيادة التعلم والقدرة على التكيف إلى تحسين وزيادة فرص التقدم الوظيفى وهو ما يؤدى إلى الشعور بالرضا وينعكس ذلك فى صور إيجابية كثيرة لسلوك للعاملين منها تقليل معدلات الغياب وحب العمل وتقبل التغيير.

(٢/١) أثر إدارة المعرفة على عمليات المؤسسة

- تساعد عمليات إدارة المعرفة على تحسين العمليات المختلفة داخل المنظمة مثل الإنتاج المحاسبة، والبحث والتطوير، والصيانة، والخدمات وغيرها، ويكمن هذا الأثر فى:- (٦٨).
- فاعلية العمليات: وتتعلق الفاعلية بسرعة تنفيذ العمليات وبأقل تكلفة، وتتحقق فاعلية العمليات من خلال توفير المعلومات فى القاعدة المعرفية للمؤسسة مما

يساعد في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها، وتقليل نسبة الخطأ، ووفقاً لقرارتها المخططة مسبقاً، على نحو يتسم بالسرعة وبأقل تكلفة ممكنة .

- كفاءة العمليات: وتتعلق بتحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والإنفتاح أكثر في مواجهة التحديات ، وتجنب الدخلاء الذي يسعون للحصول على المعرفة دون مساعدة الآخرين وتطويرهم والتقليل من التكلفة ذات العلاقة بالإنتاجات، والوصول إلى مختلف أنماط المعرفة ذات القيمة.
- الإبتكار في العمليات: تعتبر إدارة المعرفة منشطاً لعمليات العصف الذهني من أجل إكتشاف المخاطر والتهديدات التي قد يحملها المستقبل، وذلك من خلال الإعتماد المتزايد للمؤسسة على عملية المشاركة في المعرفة وإستغلالها في إنتاج وإبتكار حلول أكثر إبداعية لمختلف المشاكل ولأجل تطوير عملياتها الداخلية والخارجية.

(٢) أثر إدارة المعرفة على المنتج

- تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المؤسسة، ويمكن بيان هذا التأثير في محورين هما:-^(٦٩)
- المنتجات ذات القيمة المضافة: تساعد عمليات إدارة المعرفة على تقديم منتجات جديدة، وأخرى محسنة من خلال الإنتفاع بعمليات الإبتكار لتحقيق قيمة مضافة مقارنة بالمنتجات السابقة.
 - المنتجات المستندة على المعرفة: تؤثر القاعدة المعرفية لدى المؤسسات تأثيراً إيجابياً على إنتاج خدمات متميزة منها تقديم الإستشارات وتصميم أنظمة معلومات للعملاء لتشخيص المشاكل التي يتعرضون لها وتحديد الحلول المناسبة لهم.

(٣) أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي

يتأثر الأداء الكلي للمؤسسة بعمليات إدارة المعرفة بطريقتين هما:-^(٧٠)

- التأثير المباشر على الأداء الكلى: ويتعلق بالعائدات المالية أو التكاليف، والذي يمكن ربطه بشكل واضح برؤية وإستراتيجية المؤسسة، ويمكن قياس هذا التأثير بملاحظة العائدات المالية من إستثمار المؤسسة فى مختلف المشاريع.
- التأثير غير المباشر على الأداء الكلى: ينتج هذا التأثير عن مجموعة من الأنشطة غير مرتبطة بصورة مباشرة برؤية، وإستراتيجية وعادات المؤسسة. كالقيادة وأثرها الإيجابى على دافعية العاملين؛ ونمو العلاقات والشراكات مع المؤسسات الأخرى.
- نستخلص مما سبق أن إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة تنعكس على الأداء العام للمؤسسات فى عدة صور إيجابية من أهمها:-
- تحسين عملية صنع القرار.
- تحسين القدرات والمهارات الوظيفية للأفراد.
- كفاءة عمليات التشغيل وجودة المخرجات.
- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسات.

المحور الرابع: النتائج والمقترحات

(١) نتائج الدراسة

- لقد تبين مما سبق أن للمعرفة وإدارتها أثراً ودوراً كبيراً متنامياً على كفاءة الأداء وفاعلية أنشطة المؤسسات ، وقد ظهر هذا التأثير جلياً على الأبعاد المختلفة للأداء كالأفراد والعمليات والمخرجات إضافة إلى الأداء العام للمؤسسة، وفى ضوء ذلك تم التوصل إلى جملة من النتائج هى:
- تمثل عملية تشارك المعرفة الإدارية أحد الركائز الأساسية للأداء المتميز.
 - تعمل إدارة المعرفة على توجيه الأداء بالمعرفة من خلال عدة عمليات مهمة هى تحديد وحياسة وتشارك المعرفة وتخزينها وإعادة إستخدامها وإستثمارها بهدف رفع القوى الإنتاجية وإضافة ميزة نوعية للمؤسسات.
 - يتطلب التطبيق الناجح لإدارة المعرفة توفير عوامل إجتماعية فى المؤسسة تتمثل فى وجود هيكل تنظيمي يسمح بمرونة الإتصال بين المستويات الإدارية، وقيادة

داعمة لإستراتيجية المعرفة، وثقافة محابية للمعرفة تعمل على تشكيل سلوك الأفراد وتوجيههم نحو إقتناء المعرفة وتقاسمها وإستحداث الجديد منها، بالإضافة إلى عوامل تكنولوجية تعمل على تعزيز وتطوير المعرفة.

- إن نجاح المؤسسات فى تطبيق إدارة المعرفة سيؤدى إلى أداء متميز ينعكس فى صورة مخرجات معرفية متميزة وقيمة عالية مضافة .

(٢) مقترحات إجرائية للإفادة من مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الأداء المؤسسي

فى ظل العصر الرقوى وما يفرضه من تغيرات متلاحقة ومنافسة شديدة فى شتى المجالات، ولأجل تحقيق تطوير الأداء والحصول على التفوق المؤسسي والتنافسي، فإن الأمر يتطلب من المؤسسات الراغبة فى ذلك إدراك أهمية المعرفة وإدارة عملياتها والإهتمام برفع قيمتها بشكل مستمر وتوفير كل الإمكانيات المحققة لذلك، ويمكن الأخذ بالإجراءات الآتية لتحقيق ذلك:

- التوجه إلى الأنظمة الإدارية اللامركزية ومنح وتفويض السلطات والإعتماد على الهيكل التنظيمى المرن ذو المستويات الإدارية القليلة، بما يتلاءم وتطبيق الفعال لإدارة المعرفة.
- وجود قيادة داعمة لإستراتيجيات وثقافة إدارة المعرفة كى لا تكون عقبة فى التنفيذ، ولديها القدرة على توقع ما ستكون عليه المؤسسة فى المستقبل ، ووضع الأهداف والسياسات التى يجب أن تتبع لتطوير نظم إدارة المعرفة، وتعزيز ذلك كله ونقله إلى كل مستويات المؤسسة^(٧١) ،
- الإعتراف بجهود العاملين وبناء برامج التقدير والمكافأة بما يناسب كل شخص وكل موقف لتشجيعهم على تشاطر أفضل ما لديهم من ممارسات ومعارف لإستمرارية الأداء المتميز وتحقيق الرؤية والتحسين المستمر^(٧٢).
- العمل على تنشيط وتدعيم التعاون بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى^(٧٣).

- رصد ميزانية خاصة لتطبيقات إدارة المعرفة واستقطاب القيادات الإدارية المتميزة فى العمل الإدارى.
- الإهتمام بتطوير البنى التحتية لتقنية المعلومات لتعزيز منافع المعرفة من خلال عملية النشر بالإعتماد على ما توفره تقنية الإنترنت من نظم حوار مثل مجموعات النقاش والفيديو كونفرانس وقواعد البيانات وأنظمة دعم القرارات وأنظمة تخطيط الموارد، والأنظمة الخبيرة وأنظمة المعلومات الإدارية وغيرها من أنظمة الإلكترونية داعمة لتبادل المعرفة.
- إستحداث إدارة خاصة للمعرفة ضمن الهيكل التنظيمي تكون مهمتها تنظيم عمليات المعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة، على أن يكون العاملين بها من أصحاب الفكر الإستراتيجي مؤهلين للقيام بأدوارهم المعرفية وقادرين على وضع خطط مستقبلية لتطوير المعرفة.
- إستحداث نظم للحوافز المعنوية والمادية مع محاولة ربطها بالترقية للمناصب الأعلى لتحفيز إهتمام القيادات الإدارية والعاملين على إكتشاف المعرفة وتطبيقها بما يفيد العمل.
- العمل على تعزيز وتنمية قدرات العاملين وتطويرها بإستمرار من خلال الدورات التدريبية وورش العمل والتأكيد على مبدأ التعليم المستمر.
- التأكيد على ضرورة تعميق مفاهيم ومبادئ حرية الرأى والمشاركة والحوار والمساءلة والشفافية، والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي والبحث عن التميز، ونشر مفاهيم إدارة المعرفة، ودعم الأفكار الإبداعية مع التأكيد على وضع رؤية وإستراتيجية مرنة ومتطورة قادرة على الاستجابة لمتطلبات العصر.
- العمل على تطبيق المعرفة المتاحة والمكتسبة والإفادة منها فى المجالات الخاصة.

- الإهتمام بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة وتوثيقها لزيادة المخزون المعرفى للمؤسسة و تحقيق ميزة نوعية من خلال إستثمارها فى تحقيق الأهداف ورفع مستوى الأداء.
- الاستفادة من ذوي الخبرة والاختصاص فى المؤسسات المناظرة والمؤسسات الخبيرة من خلال تنظيم ندوات، ومؤتمرات، ودورات للقيادات والعاملين حول تطبيقات إدارة المعرفة وكيفية الاستفادة منها.

❖ مقترحات لدراسات مستقبلية

- إجراء دراسات ميدانية حول متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة فى المؤسسات المعاصرة على مختلف أنماطها.
- إجراء دراسات مقارنة بين تطبيق إدارة المعرفة فى المؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة.

المراجع

- عبدالعزیز جمیل مخیمر وآخرون: قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، أعمال ندوات الأساليب الحديثة فى قياس الأداء الحكومى خلال الأعوام (٢٠٠٧- ٢٠٠٦ - ٢٠٠٥م)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ١٠
- سعد بن مبارك الرمى، هالة فوزى عيد: تطوير الأداء المؤسسي بجامعة بيشة فى ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات: أنموذج مقترح، المجلة التربوية- جامعة سوهاج، المجلد (٦٦)، ٢٠١٩م، ص ١٠٢٠
- L Pierce D. G. Gardner,&R.B Dunham: **Managing Organizational Change and Development Management and Organizational Behavior:An Integrated Perspective**, USA ,Cincinnati, OH: South Western Collage Publishing, 2002, P.643
- سيد محمد جاد الرب: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها فى منظمات الأعمال الدولية، ط١، دارالكتب المصرية، ٢٠٠٩م، ص ٢

عبد الناصر محمد رشاد، أمل السيد حباكة، تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية جامعتي عين شمس والجمعة : دراسة مقارنة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارن والإدارة التعليمية، السنة (٤) ، العدد(١٦) ، ٢٠١٧م، ص ص ٢٠ - ٢٢

أحمد محمد جاد حسين: تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي فى ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة النموذج الأوروبى لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س(٢) ، ع (٧) ، ٢٠١٥م ، ص ٤٧

Munir and Dedi Rohendi: Development Model for Knowledge Management System (KMS) to Improve University Performance (Case Studies in Indonesia University of Education), **International Journal of Computer Science Issues**, Vol. 9, Issue1, No1, 2012, p.2

عدنان محمد قطيط: تطوير أداء مراكز البحث التربوي فى مصرفى ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة(٣) ، العدد ، ٢٠١٦م، ص ٣٩

Gyaase., et.al.:The Use of Information and Communication Technology (ICT) for Knowledge Management in the Second Cycle Educational Institutions in Ghana, **International Journal of Computer Applications**, Vol.128, No. 7, 2015, p.8.

باسم غدير غدير: متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة (جامعة تشرين نموذجاً)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٣٨) ، العدد (٣) ، ٢٠١٦م، ص ١١

فيصل الطائي ، أميمية العادلى: إستراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة فى المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة مكتبات جامعة كربلاء، مجلة العلوم افقتصادية ، المجلد (٩) ، العدد(٣٦) ، ٢٠١٤م، ص ٢٧

حسن العلوانى: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربى الثانى في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة في الفترة ٦- ٨ نوفمبر ٢٠٠١م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، ٢٠٠١م، ص ٣٠٩

Funmilola Olubunmi Omotayo: Knowledge Management as an important tool in Organizational Management: A Review of Literature, **Library Philosophy and Practice (e-journal)**.1238, 2015,pp:1-3.Retrieved from <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238> in 2/3/2020

صبرية بنت مسلم اليحيوي: إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات في المملكة العربية السعودية، *المجلة التربوية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، المجلد (٢٥٩)، العدد (٩٩)، ٢٠١١م، ص ص*

محمد عبدالحميد لاشين، نهلة السيد أبو عليوة: دراسة مقارنة لتطبيقات إدارة المعرفة في بعض التطبيقات الآسيوية وإمكانية الإفادة منها في مصر والمنطقة العربية، *مجلة التربية، المجلد (١٦)، العدد (٣٩)، ٢٠١٣م، ص ص ١١٣ - ٢٠٨.*

بدر إسماعيل مخلوف: إدارة المعرفة: آفاق وتحديات، *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المعهد لتخطيط القومى، مجلد (٢٢)، عدد (١/٢)، ٢٠١٤م، ص ص ١٢٠ - ١٤٩.*

فالح بن عبدالله الضرمان: إدارة المعرفة في بيئة المعلومات: بحث تطبيقي في مكتبات جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الملك عبدالله للعلوم التقنية، *مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد (٢٣)، العدد (٢)، ٢٠١٧م، ص ص ٥٥-*

٨١

أحمد صلاح صالح عبدالحفيظ: أثر توافر متطلبات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهر، *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة -*

كلية السياحة والفنادق – جامعة الفيوم، المجلد (١٣)، العدد(١)، مارس ٢٠١٩، ص ص

٢٧ -١

على السلمي: إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة، القاهرة، دار غريب

للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م، ص ٢٠٨

على السيد الشخبي وآخرون: المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية ، المنظمة

العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تعريب التنسيق بالرباط ، ٢٠٢٠م ، ص ٤٥

Cera, Elona & Kausku, Anri: Factors Influencing Organizational Performance: Work Environment, Training-Development, Management and Organizational Culture, **European Journal of Economics and Business**, Vol.6, Issue.1, 2020. pp. 14-27

Zhang, Y.; Khan, U.; Lee, S.; Salik, M. **The Influence of Management Innovation and Technological Innovation on Organization Performance - A Mediating Role of Sustainability. Sustainability**, Vol.11, Issue.2, 2019, pp. 1-21 Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su11020495>

رمضان عبدالسلام، شيماء الزواوي، د.أسامة الطبلأوى: أثر التطوير التنظيمي في

فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، مجلة

الدراسات التجارية- جامعة كفر الشيخ، ع (٦)، ٢٠١٩م، ص ص ٢٢٣ - ٢٦٤

عبد الناصر محمد رشاد ، أمل سعيد حباكة: تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة

التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعتي عين شمس والمجمعة: دراسة مقارنة،

مجلة الإدارة التربوية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة

(٤)، العدد (١٦)، ٢٠١٧م. ص ص ١٥ - ١٤١ .

ولاء محمود عبدالله: تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في

ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية- جامعة بنها، المجلد (٢٩)، العدد

(١١٦)، ٢٠١٨م، ص ص ١ - ٩٤

باسم غدير غدير: متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة: (جامعة تشرين نموذجاً) ،
مرجع سابق، ص ١ - ٢٠.

(السعيد السعيد سليمان: تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري فى ضوء مدخل إدارة
المعرفة: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة
والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد (٥)، ٢٠١٥م.

Girard, John P. & McIntyre, Sousan: Knowledge Management
Modeling in Public Sector Organization, **International Journal
of Public Sector Management**, 2010, Vol. 23, No.1, pp. 71-77

قاسمى منير، مصيطفى عبداللطيف: أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي
بجامعة غرداية، مجلة آفاق علمية، المجلد (١١)، العدد (٣)، ٢٠١٩م، ص ١ - ٢٦.

Mahboobeh Farzad., et.al.: The study of organizational
development and the role of knowledge management in
improving it, **International Journal Of Humanities and
Cultural Studies**, Issue.2016, pp 196-2012

آمانى السيد غبور: إستخدام محل إدارة المعرفة فى تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات
التعليم العالى فى مصر: تصور مقترح، مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس-
كلية التربية، العدد (٣٦)، الجزء (١)، ٢٠١٢م.

على عبد الله، بوسهوه نذير: العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مجلة
كلية الإقتصاد والتنمية البشرية- جامعة لونيبي على البلدية ٢، ٢٠١٠م، ص
١٤ - ١

ريحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م، ص ٦٦.
صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥م،
ص ١٢.

سامى حنون، رأفت ألعوضي: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالى "إطار
فكري"، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني وإقتصاديات المعرفة المنعقد بجامعة
القدس المفتوحة، ٢٠١١م، ص ٦ - ٧

- على العبد الله، بوسهوة نذير: مرجع سابق، ص ١٣٢
- Mohajan. Haradhan: Sharing of Tacit Knowledge in Organizations: A Review, **American Journal of Computer Science and Engineering**, Vol 3, No.2, 2016, p.11 ,
- هيثم على حجازي: إدارة المعرفة- مدخل نظري، الأردن، الأهلية للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٠٥م، ص ٦٦
- خالد مصطفى بركات: أثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري لمؤسسات التعليم العالي مع التطبيق على جامعة الكويت، مجلة كلية الإقتصاد والعلوم والسياسية - جامعة القاهرة، المجلد (٤٨)، العدد (٤)، ٢٠١٧م، ص ٣
- Gomezelj, Doris; Biloslavo, Roberto & Trnavčević ,A.: Knowledge management and organisational culture in higher education institutions, **Journal for East European Management Studies**, Vol 16, Issue2, 2011, p.115.
- Yeh, Yaying M.: The Implementation Of Knowledge Management System InTaiwan's Higher Education, **journal of College Teaching & Learning** , Vol 2, Number 9,2005, p. 36
- Yücel Yılmaz: Knowledge Management IN E-Learning Practices, **TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology**, volume 11, Issue 2, 2012, p.152.
- Githii,Stephen k.: Knowledge management practices and innovation performance: a literature review,**Journal of Business and Management**, Vol.16, Issue 2. 2014, p.89.
- سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري: رؤية إسلامية، بحوث مؤتمر تطوير رأس المال البشري، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية قطاع التخطيط والتطوير، الكويت من ١٨ - ٢٠ يناير، ٢٠١٠م، ص ٣.
- أسامة محمد سيد على، عباس حلمي الجمل: إتجاهات إدارية معاصرة الجزء الأول : إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م، ص ص ١٤٣ - ١٥٠.
- باسم غدير غدير: مرجع سابق، ص ٩٩.

أحمد أحمد إبراهيم وآخرون: المرتكزات العلمية لإدارة المعرفة بالمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية عصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج (٣٠)، ع (١٢٠)، ٢٠١٩م، ص ٢٧٩.

عاطف محمود عوض: دور إدارة المعرفة وتقانتها فى تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٨) العدد الأول، ٢٠١١م، ص ٤٠٩.

Raudeliuniene, Jurgita. et.al: **Knowledge management process model**, Journal of Entrepreneurship and Sustainability, Issues 5(3), 2018, pp.543-544
www.researchgate.net/publication/324227517

محمد خميس حرب: تطبيق إدارة المعرفة فى الجامعات لتحقيق التميز فى البحث التربوى، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية- جامعة الزقازيق، ٢٠١٣م، ص ١٦٤.

محمد خميس حرب: المرجع سابق، ص ١٦٦.

صبرية بنت مسلم اليحيوي: إدارة المعرفة الإدارية ودورها فى فاعلية العمل الإداري فى الجامعات فى المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، جامعة الكويت- مجلس النشر العلمي، المجلد (٢٥٩)، العدد (٩٩)، ٢٠١١م، ص ٩٤.

Ytubigi and Alshawi: **The Impact of Knowledge Management Processes on Organisational Performance, European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems 2012 (EMCIS2012)**, June 7-8, Munich, Germany, p. 756.

حامى حسان: إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل للتعليم التنظيمى داخل مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف ٢، ع (٢١)، ٢٠١٥م، ص ٦٠.

سهام نبيل سليمان حسين: دور إدارة المعرفة فى تحسين ممارسة التخطيط الإستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي : دراسة تطبيقية على الجامعات

المصرية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠١٤م، ص

ص ٦٩ - ٧١

حسن العلوانى: مرجع سابق، ص ص ٣١٧ - ٣١٨

Hae-young Lee & Gene L.Roth: A Conceptual Framework for Examining Knowledge Management in Higher Education Cnntext, **New Horizons in Adult Education and Human Resource Development**, Vol.23, Issue. 4, 2009,p.24,

Ibid: pp. 29-30

نضال محمد الزطمة: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء - دراسة تطبيقية على

الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة

الإسلامية- غزة، ٢٠١١م، ص ٦٤

Hasan Yasien Tuama & Laith Abdullah Alqhiwi: The Impact of Application of Business Process Reengineering on Improvement the Institutional Performance Effectiveness, A Field Study on the Jordanian Pharmaceutical Companies,**European Journal of Scientific Research**, (2014). Vol.122 No.1,P.83

Kent Miller & Philip Bromiley: Strategic risk and corporate performance: An Analysis of Alternative Risk Measures, **Academy of management Journal**, ,(1990), Vol.33, No.4,,P.136

Muhammed Mubeen: Measuring Performance: From Philosophy to Practice, **European Journal of Business and Management**, (2013), Vol.6 , N.4, p.40

عاشور إبراهيم الدسوقي عيد، د. محمد صبرى الحوت: القيمة المضافة مدخل لأداء

المؤسسات التعليمية، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠١٤م، ص ٤

Kucinska ,A: Determinants of The Concept of Continuous Improvement IN Manufacturing Company - Case Study, **9th Research Expert Conference with International Participations , "Quality 2015" , Neum, B & H, June 10 – 13, 2015**, p.15

منصور جمعان الغامدى: التطوير التنظيمي وأثره على أداء المنظمات العامة مع دراسة حالة مؤسسة النقد العربي السعودي الفترة من عام ١٩٩٧ - ٢٠٠٧م، أطروحة دكتوراة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية- جامعة القاهرة، ٢٠٠٩م، ص ٣٢٧
نوال أحمد نصر: مستقبل الدراسات التربوية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠١٤م، ص ٢١٤

على العبد الله، نذير: العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمى الدولى الثانى حول إدارة وقياس رأس المال الفكرى في منظمات الأعمال العربية، ٢٠٠٨م، ص ص ١٤١ - ١٤٢

قاسمي محمد منير، مصيطفى عبداللطيف: أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جراديه، مجلة آفاق علمية، مج (١١)، ع (٣)، ٢٠١٩م، ص ٧٩٠
ناصر محمد سعود جرادات وآخرون: إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١م، ص ١٥٨

خضر مصباح طيطي: إدارة المعرفة- التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠١٠م، ص ١٢٥.

Lee, H.□Y. & Roth, G.L: Op.Cite pp.25-26

أشرف السعيد أحمد: أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، المؤتمر الدولى السابع (التعليم فى مطلع الألفية. الجودة، الإتاحة، التعلم مدى الحياة)، مج ٢، القاهرة، ٢٠٠٩م، ص ٨٢٣
أشرف السعيد أحمد: المرجع سابق، ص ٨٢١.