



**إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التميز الإداري داخل المؤسسات الحكومية:**

**برنامج التميز الحكومي في مصر نموذجاً من ٢٠١٦ وحتى ٢٠٢٣**

**أ. مصطفى عبدالباسط حسن محمد**

المدرس المساعد بقسم الإدارة العامة والمحلية

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

[mostafa.mohamed@sadatacademy.edu.eg](mailto:mostafa.mohamed@sadatacademy.edu.eg)

د. أحمد الشورى أبو زيد  
المدرس بقسم العلوم السياسية والإدارة العامة  
كلية التجارة - جامعة أسيوط

أ.د. عبد السلام علي نوير  
أستاذ العلوم السياسية والإدارة العامة  
وعميد كلية الاقتصاد والعلوم السياسية  
جامعة المستقبل  
كلية التجارة - جامعة أسيوط

**المجلة العلمية**

**كلية التجارة – جامعة أسيوط**

**العدد الواحد والثمانون – يونيو ٢٠٢٤**

**التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:**

محمد، مصطفى عبد الباسط حسن ونوير، عبد السلام على وأبو زيد، أحمد الشورى (٢٠٢٤). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التميز الإداري داخل المؤسسات الحكومية: برنامج التميز الحكومي في مصر نموذجاً من ٢٠١٦ وحتى ٢٠٢٣. *المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط*، العدد ٨١، ٢٤٥-٢٨٤.

**رابط المجلة: <https://sjcf.journals.ekb.eg/>**

## إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التميز الإداري داخل المؤسسات الحكومية:

برنامج التميز الحكومي في مصر نموذجاً من ٢٠١٦ وحتى ٢٠٢٣

أ. مصطفى عبدالباسط حسن محمد

أ.د. عبد السلام علي نوير ، د. أحمد الشورى أبوزيد

### المستخلص العربي:

إن الحديث عن مفهوم إدارة المعرفة وكيفية تطبيقه داخل المنظمات العامة يحتاج من الحكومات جهداً كبيراً لضمان تطبيقه بأكثر كفاءة وفعالية، وذلك يتطلب كسر أسس وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق مستهدفات إدارة المعرفة سواء عند المنظمة وعاملها أو حتى الجمهور المتلقي للخدمة. ولكن يبقى السؤال: هل عند اتباع كل العمليات والإجراءات تستطيع المنظمة تحقيق التميز الإداري والتحسين من جودة الخطط الموضوعة والمنفذة بالفعل؟

وبالطبع الإجابة على هذا التساؤل يتطلب معرفة هل فعلاً المنظمة تطبق برامج إدارة المعرفة من أجل تحقيق تحسينات وتطويرات إيجابية داخل قطاعات مختلفة تهدف لتحسين الخدمات الحكومية المقدمة للجمهور وترفع جاهزيتها لمواجهة أي أزمة طارئة، وتزيد من قدرتها على المنافسة، أم أنها تطبق ذلك كونه أمراً روتينياً أصبح متطلباً عاماً يجب تطبيقه؟

ولمعرفة ذلك بالتفصيل تهدف هذه الدراسة البحثية للبحث عن مدى دور إدارة المعرفة في تحقيق مستوى مقبول من التميز الإداري داخل المؤسسات الحكومية، وهل بالفعل تطبيق مستهدفات إدارة المعرفة يساعد الحكومات على تطوير وتحسين بنية الجهاز الإداري للدولة؟

**الكلمات المفتاحية:** إدارة، المعرفة، التميز، الإداري.

<sup>١</sup> بحث مُقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم السياسية والإدارة العامة، مقتبس من رسالة بعنوان: أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات الحكومية في مصر بالتطبيق على الديوان العام لمحافظة أسيوط، إعداد الباحث: مصطفى عبدالباسط حسن محمد.

**Knowledge Management and its role in Achieving  
Administrative Excellence within Government Institutions: the  
Government Excellence Program in Egypt as a model from 2016  
to 2023**

*Mr. Mustafa Abd El-Basset Hassan Mohammed*

[mostafa.mohamed@sadatacademy.edu.eg](mailto:mostafa.mohamed@sadatacademy.edu.eg)

*Prof. Abdelsalam Ali Noweer, Dr. Ahmed AlShoura Zaiid*

**Abstract:**

Talking about the concept of knowledge management and how to apply it within public organizations requires a great effort from governments to ensure its application more efficiently and effectively, and this requires as a prerequisite the existence of an organizational culture that supports the application of knowledge management objectives, whether at the organization, its employees or even the public receiving the service. But the question remains: by following all processes and procedures, can the organization achieve administrative excellence and improve the quality of the plans already developed and implemented?

Of course, answering this question requires knowing whether the organization really applies knowledge management programs in order to achieve positive improvements and developments within different sectors aimed at improving government services provided to the public, raising their readiness to face any emergency crisis, and increasing their competitiveness, or whether it applies this as a routine matter that has become a general requirement that must be applied.

To find out in detail, this research study aims to research the extent of the role of knowledge management in achieving an acceptable level of administrative excellence within government institutions, and whether the application of knowledge management objectives really helps governments to develop and improve the structure of the state's administrative apparatus.

**Keywords:** management, knowledge, excellence, managerial.

## مقدمة:

في بداية حديثنا تجدر الإشارة أن مفهوم المعرفة يعتبر من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة إن لم يكن أهمها إن أحسنت استغلالها الاستغلال الأمثل، وذلك لاعتبار المعرفة مصدراً مهماً يحقق ميزة تنافسية للمنظمة. وبناءً عليه ضمان استمرار المنظمة في التقدم والنجاح يعتمد بشكل كبير على عمليات توليد المعرفة، ولأجل ذلك ولأجل الحفاظ على ديمومة المنظمات قامت بعض المنظمات بابتكار إدارات خاصة لإدارة معارفها وتطويرها من أجل الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة. ويبقى السؤال من أين تأتي المعرفة؟!.

تمر المعرفة بمراحل مختلفة للوصول إلى معرفة كاملة يمكن استغلالها داخل المنظمة سواء في العملية الإدارية الطبيعية، أو عند حدوث أزمة ما، لذلك تولد المعرفة في هيئة بيانات خام ثم تحول إلى معلومات يمكن فهمها إلى أن تصل لمعرفة ضمنية أو صريحة، يتم تبويبها للاستعانة بها عند اتخاذ أي قرار مستقبلي داخل المنظمة.

وتماشياً مع ما سبق فإن الحديث عن مفهوم إدارة المعرفة وكيفية تطبيقه داخل المنظمات العامة يحتاج من الحكومات جهداً كبيراً لضمان تطبيقه بأكثر كفاءة وفعالية، وذلك يتطلب كشرط أساس وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق مستهدفات إدارة المعرفة سواء عند المنظمة وعاملها أو حتى الجمهور المتلقي للخدمة. ولكن يبقى السؤال: هل عند اتباع كل العمليات والإجراءات تستطيع المنظمة تحقيق التميز الإداري والتحسين من جودة الخطط الموضوعية والمنفذة بالفعل؟

وبالتبع الإجابة على هذا التساؤل تتطلب معرفة هل فعلاً المنظمة تطبق برامج إدارة المعرفة من أجل تحقيق تحسينات وتطويرات إيجابية داخل قطاعات مختلفة تهدف لتحسين الخدمات الحكومية المقدمة للجمهور وترفع جاهزيتها لمواجهة أي أزمة طارئة؟، وتزيد من قدرتها على المنافسة، أم أنها تطبق ذلك لأنه أمر روتيني أصبح متطلباً عاماً يجب تطبيقه؟

ولمعرفة ذلك بالتفصيل تهدف هذه الدراسة البحثية لمعرفة مدى دور إدارة المعرفة في تحقيق مستوى مقبول من التميز الإداري داخل المؤسسات الحكومية، وهل بالفعل تطبيق مستهدفات إدارة المعرفة يساعد الحكومات على تطوير وتحسين بنية الجهاز الإداري للدولة.

### موضوع البحث:

تناولت هذه الدراسة عنواناً للبحث وهو: "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التميز الإداري داخل المؤسسات الحكومية: برنامج التميز الحكومي في مصر نموذجاً من ٢٠١٦ وحتى ٢٠٢٣"؛ حيث تحاول الدراسة تحليل أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة على المؤسسات الحكومية في تحقيق التميز الإداري، وقام الباحث باختيار تجربة مصر للتميز الحكومي كدراسة حالة وتم تحديد عام ٢٠١٦ لـ ٢٠٢٣ كإطار زمني من أجل دراسة أثر المتغيرين مع بداية إطلاق الدولة المصرية استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠.

### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على منهج دراسة الحالة؛ حيث يعرف منهج دراسة الحالة بأنه المنهج المعتمد على دراسة حالة معينة بهدف جمع معلومات متعمقة عنها، وهو مفيد في إعطاء معلومات لا يمكن الحصول عليها بأساليب أخرى، ويكون منهج دراسة الحالة مناسباً للاستخدام عندما يكون تركيز البحث في دراسة حالة تحتوي على الكثير من المتغيرات والعوامل المرتبطة مع بعضها البعض وحينما تكون هذه العوامل والمتغيرات يمكن ملاحظتها. حيث يعتمد اقتراب دراسة الحالة على تحديد الحالة محل الدراسة، محدداتها، نوعها (تفسيرية- وصفية- متعددة- متعمقة- استكشافية)، عددها. (حسين، ٢٠١٣، ص ١٥١: ١٥٣)

### المشكلة البحثية:

وبناءً عليه تطرح الدراسة البحثية سؤالاً رئيساً وهو:

هل لممارسات إدارة المعرفة دورٌ في تحقيق التميز الإداري داخل المؤسسات الحكومية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية:

- ١- ما تعريفات مفهوم إدارة المعرفة؟
- ٢- ما أهم عمليات إدارة المعرفة؟
- ٣- ما المقومات الرئيسية لدعم تطبيق مستهدفات إدارة المعرفة؟
- ٤- ما مفهوم التميز الإداري وأهم أبعاده ومعاييرها؟
- ٥- ما أثر إدارة المعرفة في تحقيق التميز الإداري للمؤسسات الحكومية؟

### تقسيم الدراسة:

وللرد على هذه التساؤلات نقسم الدراسة البحثية إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

**القسم الأول:** مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها: إطار مفاهيمي.

**القسم الثاني:** دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز الإداري للمؤسسات الحكومية.

**القسم الأول:** مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها: إطار مفاهيمي

### أولاً: إدارة المعرفة (إطار مفاهيمي):

تعد بداية الثمانينيات من القرن الماضي أولى المحاولات للكتابة عن مفهوم إدارة المعرفة؛ حيث إن المفكر دون مارشاند اعتبر إدارة المعرفة المرحلة النهائية من الفرضيات المرتبطة بتطور نظم المعلومات. وأضاف المفكر بيتر دراكر إن العمل النموذجي سوف يكون معتمداً على المعرفة وستصبح المنظمات من صناعات المعرفة؛ حيث يوجهون أداءهم الإداري عن طريق التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء.

ويرى أن عام ١٩٨٥ هو بداية الاهتمام بإدارة المعرفة عندما قامت شركة هيوليت باكارد الأمريكية بتطبيقها، وعلى الرغم من أن الكثير لم يقتنع بإدارة المعرفة في تأثيرها على العملية الإدارية منهم وول ستريت كأكبر سوق مال ولكن اعترف بأهميتها بعد ذلك. وتعتبر فترة التسعينيات من القرن الماضي الفترة الذهبية لإدارة المعرفة؛ حيث بدأ الاهتمام العلمي والأكاديمي بها وأخذ ذلك الاهتمام بالتزايد في الأعوام الأخيرة حتى وقتنا الحالي إلى أن أصبحت إحدى أساسيات مقومات المنظمة. ولأهميتها خصص البنك الدولي عام ١٩٩٩ نسبة ٤% من الميزانية من أجل تطوير أنظمة وأساليب إدارة المعرفة. (عبدالوهاب، ٢٠٠٥)

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم إدارة المعرفة فإنه لا يوجد اختلاف بأنها قيمة مضافة لأي منظمة، ومن تلك التعريفات الآتي:

عرفها السмир بأنها "مدخل لإضافة وإنشاء القيمة من خلال الدمج أو التركيب بين عناصر المعرفة لإيجاد تشابه معرفي أفضل مما هي عليه كاليانات أو المعلومات أو المعارف". (السмир، ٢٠١٣، ص ٨:١٠)

كما إن أسترونج عرف إدارة المعرفة على أنها "إيجاد الطرق للابتكار في سبيل تخزين معرفة المنظمة بعد الحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وذلك باستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن". (M. Astrong, 2009, P 66)

أما نجم عرفها بأنها "نشاطات موجهة لتوليد المعرفة عن طريق التعليم والتعلم وإعادة التعليم والتعلم لضمان إحداث التغيير المطلوب وبطريقة مخططة ومدروسة في المستويات التنظيمية كافة ويتركز هذا التغيير الذي سيتم إحداثه تجاه تعزيز الوضع التنافسي كمحاولة تقوم بها المنظمة؛ لإضافة قيمة تنافسية لها". (نجم، ٢٠١٠، ص ٩٧)

أما رائد ومفكر الإدارة رودي روجلس يرى أن إدارة المعرفة هي "مجموعة من الأنشطة والأدوات التي تهدف إلى تنظيم ورعاية الإبداع والابتكار على نطاق واسع من أجل تحقيق الميزة التنافسية"، ووضع مجموعة من الإجراءات المرتبطة بإدارة المعرفة:

- توليد المعارف الجديدة.
- اكتساب معرفة ذات قيمة لاستخدامها في عملية اتخاذ القرار.
- اكتساب معرفة ذات قيمة من مصادر خارجية.
- إدراج المعرفة في العمليات والمنتجات والبرمجيات.
- استخدام المعرفة لتحقيق النمو.
- نقل المعرفة الموجودة داخل قسم من الأقسام إلى أقسام أخرى.
- قياس قيمة أصول المعرفة وتأثيرها على إدارة المنظمة. (Ruggles, 2009)

ويعرفها دافت بأنها "الجهود التي يبذلها المدبرون؛ من أجل بناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية، وهو ما يمكن أن تسميته برأس المال الفرعي الذي تملكه المنظمة". (Daft, 1998, P 148)

حاصل القول يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم المهمة التي تدور في فلك علم الإدارة العامة، ومع تنوع تعريفاتها فقد اعتمدت الدراسة البحثية على تعريف إدارة المعرفة بأنها هي "رأس مال فكري، وقيمة مضافة، ولا تُعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المنظمة، وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق". أيضاً إدارة المعرفة هي "القوة في منظمات الأعمال؛ حيث إنها المفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة؛ فالمعرفة هي القدرة على استعمال التقنية لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة". وتنقسم المعرفة إلى نوعين "المعرفة الظاهرة وهي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، والمعرفة الضمنية وهي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي والتعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة على العمل". (الكبيسي، ٢٠٠٥، ص ٩: ١١).

### ثانياً: عمليات إدارة المعرفة:

وفي هذا الإطار يمكن أن نُعرف مفهوم عمليات إدارة المعرفة بأنها "مجموع العمليات والسلوكيات والوسائل التي يجتمع في صناعتها كافة المستفيدين (القادة- الموظفون- المستهلكون) بالمنظمة لاكتساب المعرفة وتخزينها وتوزيعها وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات؛ بهدف المنافسة طويلة الأمد". (الكبيسي، ٢٠٠٢، ص ٦٣)

وفي الصدد نفسه عُرفت بأنها "مجموع النشاطات والعمليات المتعلقة باكتساب وبناء المعرفة والمحافظة عليها من خلال ترميزها وتخزينها واستيعابها ونقلها والمشاركة فيها وتطبيقها لتحقيق أهداف المؤسسة". (حريم، ٢٠٠٩، ص ٣٦٠)

وتأسيساً على ذلك تنقسم عمليات إدارة المعرفة إلى مجموعة من العمليات المتداخلة والمتراطة فيما بينها كما يلي:

#### أ. عملية تخطيط المعرفة:

إن عملية تخطيط المعرفة تُعد من العمليات الأساسية كونها مسؤولة عن أعمال رسم أي خطة مرتبطة باستراتيجيات إدارة المعرفة، كما أنها تعمل على دعم أهدافها وأنشطتها الخاصة، مع توفير كافة الإمكانيات المطلوبة لتنفيذ الأعمال الإدارية بكفاءة وفاعلية عالية وتوفير الخبرات المتخصصة والوسائل التكنولوجية المطلوبة.

#### ب. عملية تشخيص المعرفة:

أما بالنسبة لعملية تشخيص المعرفة تهذف إلى القيام بأربعة أعمال وهي: كشف معرفة المنظمة، تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة سواء صريحة أو ضمنية، تحديد المعرفة داخل قواعد بيانات ومعلومات المنظمة، ثم اختيار استراتيجية المعرفة المناسبة لوضع حلول للمشكلات والأزمات التي تواجهها المنظمة. (الشرقا، ٢٠٠٨، ص ٢٨).

وفي هذا الإطار تعد مهمة تحديد نوع المعرفة الكامنة داخل المنظمة، وتحديد المعرفة التي تحتاجها المنظمة مستقبلاً أساس عملية التشخيص؛ وذلك لتحديد الفجوة المعرفية، وما تحتاجه المنظمة من أعمال وجهود لتوليد معارف أخرى جديدة تلائم الوضع القائم. (الكبيسي، ٢٠٠٥، ص ٢٠)

لذلك تهدف تلك العملية الحصول على المعرفة من خلال المصادر المتعددة سواء خبراء ومختصون أو من خلال المعرفة التنظيمية الحالية أو المنافسين أو من خلال التعرف على رؤية عملاء المنظمة. (W. Brooks, 2000, P 480)



### ج. عملية توليد المعرفة:

تماشياً مع تم ذكره فإن عملية توليد المعرفة تقوم على استغلال معارف المنظمة الموجودة بالفعل لتوليد معارف أخرى جديدة؛ أو إلغاء معرفة قديمة لتأتي مكانها معرفة جديدة؛ وذلك يكون من خلال وسائل الاستقراء والاستنباط والتي أصبحت أكثر كلفة؛ نظراً للتطور السريع في المزاوجة والتآلف بين المعرفة الظاهرة والضمنية. وتعتبر عملية توليد المعرفة من المصادر المهمة لأي منظمة لتضمن المنافسة والتنمية المستدامة للمؤسسة؛ حيث يتم توليد المعرفة من خلال أفكار المبدعين، والبحوث الجادة. وكما نعرف أن الأفراد هم عنصر رئيس في توليد المعرفة؛ فالأفراد هم من يصنعونها وليست المنظمات لذا يجب على أي منظمة أن تحفز وتدعم أنشطة توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد وتوفير البيئة المناسبة لهم. (حمادي، ٢٠١٣، ص ١٥)

وفي الصدد نفسها يتم خلق المعرفة من خلال الأفراد الموجودين داخل المنظمة بطرحهم لأفكار وحلول مبتكرة سواء في العمليات الإدارية الاعتيادية أو حتى أوقات الأزمات والتي تكون المنظمة وقتها في أمس الحاجة لعقول وخبرات أفرادها. حيث تعتمد المعرفة على قدرة الأفراد العقلية ومدى قدرتهم على خلق أفكار إبداعية ذات رؤية ثاقبة، ويتم تقوية تلك القدرات والمهارات من خلال عمليات التدريب والتدريب. (فراج، ٢٠٠٨، ص ١٥٤)

### د. عملية نشر المعرفة:

لقد تناولت "الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات" مفهوم نشر المعرفة على أنه "عملية تشمل العمليات الضرورية لتوصيل المعلومات إلى مستخدميها" ويعد ذلك المصطلح مرادفاً لمصطلح نقل المعرفة؛ لذا فإن العملية الأولى في تشارك المعرفة تسمى عملية نقل أو نشر المعرفة، وهنا نُعني بنقل المعرفة أن يتم نقل المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وبكلفة ملائمة. (العلی وأخرون، ٢٠١٢، ص ٢١)

ولذلك يجب أن يشارك في نشر المعرفة جميع الأقسام داخل المنظمة قبل استعمالها تنظيمياً. حيث يتطلب الأمر - في كثير من الأحيان - مشاركة عدد من الأقسام التنظيمية وخصوصاً وقت الأزمات حتى تستطيع المنظمة أن تكون ملمة بكافة أطراف الأزمة لوضع حلول ناجزة لها. (الصيرفي، ٢٠١٠، ص ٩٤)

#### ه. عملية تخزين المعرفة:

إن عملية تخزين المعرفة من العمليات الضرورية والأساسية لأي منظمة لخرن معارفها خصوصاً مع المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، أو التي تعتمد على التوظيف من خلال العقود المؤقتة؛ حيث يكتسب هؤلاء الموظفون خبرات ومعارف ضمنية ويرحلون بها مما يزيد ذلك من فترات التدريب للموظفين الجدد لاكتساب المعارف الضمنية، أما بالنسبة للمعرفة الصريحة بات من الضروري خرنها في قواعد بيانات المنظمات كالوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة إلكترونياً والمعلومات الإنسانية الموجودة لدى خبراء المنظمة وأخيراً المعرفة التي تظهر أثناء الإجراءات والعمليات التنظيمية.

ولابد من التأكيد على أن عملية تخزين المعرفة تعد من العمليات المهمة للذاكرة التنظيمية للمنظمات؛ نظراً لرحيل بعض أفرادها أو عمالتها ومعهم معارف ضمنية اكتسبوها داخل المنظمة؛ لذا عملية خرن المعرفة من العمليات الضرورية لأي منظمة. أما المعرفة الصريحة الموثقة فيتم خرنها في قواعد من خلال أنواع متعددة من وحدات الخرن. (حجازي، ٢٠٠٥، ص ٤٥)

وتأسيساً لما سبق فإن الذاكرة التنظيمية للمنظمات تعني " الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية". وتقسّم إلى نوعين وهما: الذاكرة اللفظية، وهي المعرفة الصريحة الموجودة بقواعد البيانات والتقارير السنوية المؤرشفة، والذاكرة العرضية المرتبطة بموقف معين في سياق محدد بذاته. (W. Brooks, 2000, P 483)

#### و. عملية تنظيم المعرفة:

عندما نصل إلى تلك العملية نكون قد حصلنا بالفعل على معرفة حقيقية يمكن أن تستغلها المنظمة لتحقيق أهدافها؛ حيث يتم في هذه العملية تصنيف وفهرسة المعرفة وتبويبها؛ إذ إن المنظمات تستقبل يومياً كميات هائلة من البيانات والمعلومات بمختلف أنواعها يجب تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها إلى أن يتم تنظيم تلك المعلومات إلى مجموعات مرتبة تسمى لاحقاً بالخرائط المعرفية للمنظمة. (عبود، ٢٠٠٤، ص ٣٣)

#### ز. عملية توزيع المعرفة:

و نؤكد أن عملية توزيع المعرفة تجعل من المعرفة موجوداً متاحاً للجميع؛ حيث إن المعرفة تزداد من خلال الاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات داخل العمل الإداري بين أفراد المنظمة؛ لذا يجب أن تشجع المنظمات عملية توزيع المعرفة، والتي تمر بعدة عمليات وهي: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل، التحريك، ومن هنا

تضمن المنظمة من خلال عملية توزيع المعرفة أن تصل المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب وإلى أكبر عدد من العاملين. وبناءً على ما سبق هناك مجموعة من الشروط تضمن للمنظمة توزيع المعرفة بشكل صحيح، وهي: وجود وسيلة لتوزيع المعرفة، قد تكون هذه الوسيلة أشخاصاً أو وسائل تكنولوجية بشرط أن تكون تلك الوسيلة متفهمة لطبيعة المعرفة التي يتم نقلها، وأن يكون لديها الحافز لنقل تلك المعرفة.

ومن أساليب توزيع المعرفة:

- التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي.
- شبكة المعلومات الداخلية.
- الوثائق والنشرات الداخلية.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- أساليب التدريب والحوار.
- الوثائق والنشرات الداخلية.

الأمر الذي يقضي إن أساليب التدريب والحوار تتناسب مع توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم؛ إذ إن الضروري في عملية التوزيع هو ضمان وصول المعرفة المناسبة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب. (الكبيسي، ٢٠٠٢، ص ٧٦)

### ح. عملية تطبيق المعرفة:

تعد عملية تطبيق المعرفة هي الغاية للتعبير عن إدراك مكنونات وموجودات المعرفة؛ حيث تعتبر المعرفة جامدة إن لم يتم تطبيقها؛ إذ إن الحصول عليها و تخزينها ومشاركتها غير كاف إن لم تدخل حيز التنفيذ داخل المنظمة. أضف إلى ذلك أن نجاح أي منظمة يكمن في حجم تطبيقها لبرامج إدارة المعرفة؛ فالفجوة بين ما تمتلكه المنظمة من معرفة، وما تم تطبيقه يعد أحد مقاييس التقييم بين المنظمات. وتتم عملية تطبيق المعرفة من خلال المعرفة الروتينية، والتي يتم اكتسابها من خلال القواعد والأنظمة والتعليمات التي توجه سلوك الأفراد نحو الأعمال الإدارية المستقبلية. (دروزة، ٢٠٠٨، ص ٤٢)

ولذلك يتم تطبيق المعرفة من خلال مجموعة من المراحل، وهي ما يلي:

- مرحلة المبادرة: تتمثل هذه المرحلة في تكوين البنية التحتية اللازمة، وبناء العلاقات الإنسانية، ونظام مناسب للمكافآت مع وجود ثقافة تنظيمية، ووسائل حديثة لتكنولوجيا الاتصالات.

- مرحلة النشر: تتمثل هذه المرحلة في تيرير الأفكار، وصنع الإجراءات والسياسات المعززة لها، واستعمال تكنولوجيا المعلومات في معالجة تلك الأفكار مع مراقبة المعلومات التي يتم جمعها. (W. Brooks,2000, PP 480:481)
- مرحلة التكامل الداخلي: تتمثل هذه المرحلة في التركيز على التكامل المعرفي وفقا لمستويات متطلبات البيئة المحيطة بالمنظمة وهيكل المعرفة. أضف إلى ذلك استخدام محركات البحث واعتماد التكنولوجيا في أنظمة قياس الأداء. (D. Gravin,2012, ) (P 143)
- مرحلة التكامل الخارجي: تتمثل هذه المرحلة في التركيز على كيفية وضع إجراءات سليمة لضمان كفاءة إدارة المعرفة، والشبكات المتداخلة، والتمويل الخارجي، وإدارة التعاون.

وتأسيسا على ما سبق فإن اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا تدلل إلى أن المنظمات التي تستخدم المعرفة على أكمل وجه تمتلك ميزة تنافسية لذلك يجب تطبيق المعرفة في كافة الأنشطة المؤسسية. على النقيض هناك بعض المنظمات تعاني من وجود فجوة بين المعرفة والعمل، وفي هذه المنظمات تهتم القيادة بالأدوات القائمة على المناقشات والتلخيص والكلام المنمق بدلاً من القيام بالأعمال القائمة على التطبيق، وفي ظل وجود ثقافة سلبية داخل المنظمة نجد أن اهتمام المنظمة موجه صوب المعرفة اليسيرة أكثر من المعارف المنتجة التي تساعد المنظمة على التقدم. (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية، ٢٠٠٤، ص ٧٩)

#### ط. عملية استرجاع المعرفة:

تتبع عملية استرجاع المعرفة من العمليات التي تقوم على البحث عن المعرفة بكل يسر وأقصر وقت؛ من أجل استعادتها وتطبيقها في حل المشكلات والأزمات التي تظهر في المنظمة لتحسين العمليات الإدارية، ويُمثل استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية جوهر إدارة المعرفة؛ وذلك يتم من خلال استخدام أدوات مختلفة منها أدوات التحليل الإحصائي، وأساليب الذكاء الاصطناعي الإحصائي. (الروسان، ٢٠٠٤، ص ٤٤)

#### ي. عملية تقاسم المعرفة:

إن الوصول لعملية تشارك المعرفة يعني قدرة المنظمة على تبادل كل من المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة عن طريق الاتصالات، وعملية التقاسم هنا تعني أن مستلم المعرفة قد فهمها فهماً واضحاً وقادراً على تطبيقها في عمله. وأكدت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا أن تقييم ومكافأة العاملين الذين يشاركون المعرفة يعضد من عملية تقاسم المعرفة، وتتم أيضاً عملية تشارك المعرفة من خلال شبكات الإنترنت

والشبكات الداخلية للمنظمة، والتي تعد بمنزلة حلقة وصل بين المستويات الإدارية المختلفة. وبناءً على ما سبق إن عملية تشارك المعرفة الصريحة فيتم من خلال البيانات والوثائق وتفاعل العاملين مع بعضهم عن طريق الاجتماعات واللقاءات والبريد الإلكتروني وغيرها من نظم التواصل المباشر وغير المباشر، أما المعرفة الضمنية يتم تشاركها من خلال التدريب والتفاعل المباشر. (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية، ٢٠٠٤، ص ٨١)

#### ك. عملية تحديث المعرفة:

تعتمد عملية تحديث المعرفة على تنقيح المعرفة ونموها وتطويرها؛ لذلك يجب أن تتم عملية تحديث وتعديل وإضافة وإعادة تصحيح المعرفة بشكل مستمر، حتى تكون المعرفة قادرة على النمو والتجدد ومواكبة كافة التغيرات التي تواجهها المنظمة؛ لذا فإن المعرفة المجردة من القيمة يجب أن يُعاد تأهيلها وتطويرها حتى تكون قابلة للتطبيق في أكثر من مجال آخر خاصة في المنظمات التي تركز على التوظيف أو نظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية، فالاحتفاظ بالمعرفة و تخزينها أمر مهم جداً خصوصاً في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية من دوران العمل كما ذكرنا سابقاً. (أغا وأبو الخير، ٢٠١٢، ص ٣٩)

#### ل. عملية الرقابة على المعرفة:

تمثل هذه العملية الأنشطة الرقابية للسيطرة، وحسن توجيه الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة داخل المنظمة؛ من أجل تعظيم الناتج، ومستوى أداء العاملين؛ وذلك يعتمد على رؤية وأهداف المنظمة الموضوعية. لذا يجب أن تتبنى المنظمة مدخلاً شاملاً في تعظيم مقدرات ومجودات المعرفة.

ومما سبق نستنتج أن عمليات المعرفة هي خطوات تراتبية تعتمد على بعضها فلا يمكن توليد المعرفة دونما وجود (مستهدفات - خطط وإجراءات- آليات تنفيذ) تساعد على توليد المعرفة ثم نشرها وتوزيعها على الموظفين داخل المنظمة، ومن ثم تطبيقها وتضمينها في كافة أنشطة المنظمة، وذلك يأتي من قدرة المنظمة على ضمان مشاركة و تخزين معارفها داخل قواعد بياناتها. ويتأتى ذلك من قوة ركائز مفهوم إدارة المعرفة داخل أي منظمة حكومية والتي تتمثل في المورد البشري، نوعية الخطط والإجراءات التنظيمية المتبعة، مستوى تكنولوجيا المعلومات المطبق داخل المنظمة العامة.

### ثالثاً: المقومات الرئيسية لتطبيق مستهدفات إدارة المعرفة (المتطلبات - المكونات):

هناك مجموعة من المقومات التي تساعد المنظمات العامة على تطبيق إدارة المعرفة بالأساليب الصحيحة، والتي تتطلب رؤية واضحة من المنظمة حول أهدافها قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، تتمثل تلك المقومات في الآتي:

#### ١. الثقافة التنظيمية:

يلاحظ من خلال القراءة الأولية أن من أهم الأسس الداعمة لبرامج إدارة المعرفة داخل المنظمات هو القدرة على خلق ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لتطوير وتوليد المعرفة وتشاركها بين العاملين داخل المنظمة، أضف إلى ذلك خلق بيئة تنظيمية تشجع على تقاسم وتشارك المعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكة قوية من العلاقات بين الأفراد. وبطبيعة الحال تعد الثقافة التنظيمية هي بطاقة التعريف الأولى للمنظمة بين منافسيها وبالمجتمع؛ حيث إنها توفر صورة شاملة لمجموع القيم والمعتقدات التي تكون وجدان المنظمة.

فضلا على ذلك يتوقف نجاح استراتيجيات إدارة المعرفة على الثقافة التنظيمية الموجودة بالمنظمة فإن كانت تدعم أنشطة وجهود العاملين لتطوير معارفهم؛ من أجل تحسين أدائهم في العمل، وبالطبع ذلك يتطلب نوعاً من أنواع المساندة، ومشاركة للمعرفة بين الأفراد، إن نجحت المنظمة في ذلك ستنتقل المنظمة بخطها نقلات نوعية متقدمة وناجحة. (وهيبة، ٢٠١١، ص ١٧)

أما على المستوى النظري فإن الثقافة التنظيمية تُعرف على أنها "تمثل المعاني، والقيم المشتركة السائدة بالمؤسسة، والتي تتعلق بتماسك وانسجام القيم، والأساطير، والبطولات، والرموز التي تنتجها تلك المنظمة". (سلام، ٢٠٠٣، ص ٣) وعرفت دراسات أخرى بأنها "مجال يتضمن التعابير، والأفعال، والأقوال، والقيم، ومقاييس العمل، والتفكير، وكذا مجال الاتصال مع الغير حسب طبيعة العمل". (العبادلة، ٢٠٠٣، ص ١١)

وعليه تتضمن أهم خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية كلا مما يلي:

#### خصائص الثقافة التنظيمية:

- وجود تناسق في السلوكيات الظاهرة الملموسة كاللغة، والمفردات، والطقوس.
- قيم المنظمة التي تتبناها، وترى من أعضائها ضرورة مشاركتها لتحقيق جودة عالية، وتميز في مستوى الأداء.
- الفلسفة المتمثلة في الاعتقادات فيما يتعلق بأساليب التعامل مع العاملين.

- القواعد التي تحدد سلوكيات العاملين المقبولة، وغير المقبولة. (برنوطي، ٢٠٠٤، ص ٣٤)

#### عناصر الثقافة التنظيمية:

- القيم: هي مجموعة من الأحكام القيمية التي يكتسبها الفرد نتيجة عمله داخل المنظمة تحدد مسارات سلوكه ومستوى تفكيره؛ حيث إنها تحدد ما يعتقد أفراد المنظمة بأنه الأفضل لتحقيق الأهداف المرجو تحقيقها وقد تكون تلك الصورة إيجابية أو سلبية على حسب كل فرد.
- المعايير: هي مجموعة من المقاييس المشتركة يرجع لها العاملون داخل المنظمة من شأنها تحديد الأنماط المتوقعة للسلوك والمرجعية التي يرجع لها العامل كمرشد له لتوجيه سلوكه في مختلف المواقف التي تواجهه أثناء العمل الإداري.
- الممارسات: أما الممارسات فنقصد بها ما يتم تطبيقه فعلاً من إجراءات سواء كانت رسمية أو غير رسمية عند تنفيذ المهام المطلوبة داخل المنظمة. (حريم، ١٩٩٧، ص ٤٨)

واستناداً إلى ما سبق يمكننا القول إن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً في خلق ثقافة مؤسسية تشجع توفير المعلومات المطلوبة لصنع واتخاذ القرار المناسب، ومن أجل تحقيق ذلك يجب أن يكون هناك سهولة في تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال وجود ثقافة تنظيمية مرنة قائمة على المشاركة المعرفية لضمان تدفق المعلومات بصورة سريعة دون وجود أي معوقات. (أحمد ورائد، ٢٠١٣)

#### ١. المعرفة التنظيمية:

إن المعرفة الفردية تعني حاصل خبرات ومهارات الفرد الواحد أما المعرفة التنظيمية فهي حاصل خبرات ومهارات الأفراد سواء كانت معرفة صريحة أو ضمنية، لذلك تُعرف المعرفة التنظيمية على أنها " كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة وتتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر داخل المنظمة". (السلمي، ٢٠٠٣، ص ٢١٤)

## ٢. استراتيجية المنظمة:

تجدر الإشارة إن مفهوم الاستراتيجية يُعني "القدرة على تكوين الأصول والمهارات المتميزة التي تساعد على تعزيز المميزات والمركز التنافسي للمنظمة قياساً بالمنافسين الآخرين". (مرسي، ٢٠٠٣، ص ٥٠)

ولا بد من التأكيد على أن تطوير استراتيجية المنظمة هو عمل معرفي بالأساس حيث إنها رؤية شاملة طويلة المدى وتتميز الاستراتيجية بخاصيتين هما:  
**الأولى:** إنها تتقدم على الأنشطة التي تضيفها، وتتطور بشكل منهجي هادف.

**الثانية:** تُمثل إدارة المعرفة معادلة أساسية في نمط الاستراتيجية المتبعة والممنهجة داخل المنظمة باعتبار أن الإدارة الاستراتيجية تشير بوضوح إلى أن الاستراتيجية هي الموجه الطويل لكل أعمال وإدارات ووظائف المنظمة؛ من أجل ضمان وحدة عملها تجاه هدفها الرئيس. (عبود، ٢٠٠٤، ص ١٤١)

### • الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي داخل أي منظمة هو المحرك الرئيس للعلاقات الإدارية كونه يحدد الواجبات، والمسئوليات داخل كل قسم علاوة على أنه يوضح نوعية العلاقات بين مستوى إداري وآخر، لذلك يجب أن يتصف بالمرونة حتى يتمكن أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل باستقلالية لاكتشاف المعرفة وتوليدها ومن ثم تشاركتها وإعادة استخدامها. (أبو خضير، ٢٠٠٩، ص ١٢)

أضف إلى ذلك إن مرونة الهيكل التنظيمي تساعد على التكيف مع البيئة والتفاعل السريع مع متغيراتها، لذلك فإن اختيار نوع الهيكل التنظيمي يمثل علامة فارقة في مستوى تقدم العملية الإدارية داخل المنظمة؛ فالهيكل المناسب هو الهيكل الأفقي مع ضرورة تبني نظام اللامركزية التي تعتمد على الانتشار المعرفي في المنظمة بأكملها مع ضرورة مشاركة جميع أفرادها من خلال أسلوب العمل الجماعي. (عبدالوهاب، ٢٠٠٥، ص ١٧) وعلى النقيض تماماً فإن الهيكل التنظيمي القائم على أساس بيروقراطي يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتفاقمها والتشارك فيها، وإصدار الأوامر من خلال قنوات رسمية محددة سلفاً لن يسمح بتدفقها وانتشارها بشكل فعال، لذلك تفتقد معظم المدن العربية لهياكل تنظيمية تعكس الواقع الحقيقي بما يؤدي إلى صور واضحة في بنية هذه الهياكل. (عبدالوهاب، ٢٠٠٥، ص ١٣).



وبناءً على ما سبق يمكن القول إنه لا يوجد شكل ثابت للهيكل التنظيمي يمكن تطبيقه في سبيل إدارة المعرفة ولكن هناك هياكل تنظيمية متنوعة قد يترتب على الأخذ بها العزوف عن البيروقراطية وتحقيق قدر عالٍ من المرونة تمكن المنظمات من تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة المختلفة. (الهزاني، ٢٠١١، ص ٢٩).

إذن ما تلك الهياكل التنظيمية التي تساعد على تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة بشكل كفاء؟،،

الهيكل الأفقي المتسع: يتميز ذلك النوع باتساع نطاق الإشراف، حيث إن هذا النوع نجد فيه أن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستويات الأدنى، بل إن السلطة المركزية تصبح مصدر المعلومات والمنسق الرئيس للاتصالات والاستشارات، وهدفها يكون الاستشارة والتوجيه فقط.

الهيكل الشبكي: أما الهيكل الشبكي يتميز بوجود وحدات مختلفة لها الدرجة نفسها من الأهمية والمستوى الوظيفي لكن لكل منها خبرته وتخصصه المتفرد بذاته، مع وجود تبادل للمعلومات فيما بينهم ووجود قنوات للاتصال المباشر فيما بينهما للتشاور وحل المشاكل جماعياً وفي بعض الأحيان قد تتصرف أحد الوحدات بشكل مستقل بحكم تمتعها بالاستقلالية.

الهيكل المعكوسة: أما بالنسبة للهياكل المعكوسة يعد العميل هو الشخص الأهم وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة لذلك تسعى المنظمة لمساندته وتلبية كل متطلباته. (Liebowitz J., 1999, PP 45).

### ٣. الموارد البشرية:

وأخيراً يبقى التساؤل هل كل ما تم ذكره يُصلح أن يطبق دون الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمات؟، والإجابة هنا تقول إن العنصر البشري يمثل أهم دعائم إدارة المعرفة؛ لأنه يعد حجر الأساس الذي من خلاله تتحول المعرفة داخل المنظمة من معرفة فردية إلى معرفة تنظيمية. ووجهة النظر تتضح من هذا المنطلق؛ لأن عقول الأفراد داخل المنظمة تعد أهم قواعد البيانات والمعلومات؛ حيث إن دور المعرفة هو ترجمة تلك البيانات والمعلومات إلى أداء مناسب يُحسن من جودة الخدمة أو المنتج وهذه القدرة لا توجد إلا بعقول الكفاءات المتخصصة الموجودة بالمنظمة.

وعلى المستوى العملي يعد الأفراد من أهم المكونات الرئيسة عند تطبيق إدارة المعرفة؛ لأنهم المسؤولون عن توليد المعرفة و تخزينها ومشاركتها وتطبيقها، أضف إلى ذلك استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة اللازمة. أما بالنسبة لبقية العناصر الأخرى فهي

مجرد أدوات مساعدة للتهيئة والتسهيل لكن الأفراد وحدهم من يملكون قرار تطبيق إدارة المعرفة من عدمه.

وتماشياً مع سبق فإن "متطلبات" دعم البنية الأساسية لممارسات إدارة المعرفة تتمثل في:

١. الالتزام الاستراتيجي الدائم: يتمثل ذلك بالالتزام في أن يكون إداريو المستويات الإدارية العليا قدوة للمستويات الدنيا عندما يتشاركون ويتقاسمون المعرفة بأنفسهم بل يشجعون على تقاسمها، أضف إلى ذلك لا بد من وجود بيئة مهينة تتضمن المواد المادية والتكنولوجية والبشرية حتى تنجح برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة في مواجهة أي أزمة مهما بلغ عنفها وشدتها. (Gelbert Prost, 2001, P 37)

٢. إدارة سلسلة القيم: تعد إدارة سلسلة القيم من الأسس المهمة القائمة عليها إدارة المعرفة؛ فالمنظمات عادة لا تتطور منفردة بل تكون على شكل سلاسل قيم؛ حيث لكل إدارة داخل المنظمة قيمتها الذاتية من المعرفة. لذلك يجب أن توجد دائرة لإدارة المعرفة أو وحدة معرفية يديرها مدير المعرفة أو اختيار متخصص داخل كل وحدة إدارية لإدارة معارفه مع باقي الإدارات الأخرى؛ مما يسهل ذلك من عملية تقاسم أو تشارك المعرفة. (Gelbert Prost, 2001, p 38)

٣. استخدام تكنولوجيا المعلومات: أصبح من المتطلبات الرئيسة لأي منظمة وجودة بنية تحتية قوية من تكنولوجيا المعلومات للحصول على أفضل الميزات بين منافسيها لتكون في المقدمة. (W.Brooks, 2000, p 482)

٤. اللوائح، والقوانين: من إحدى أهم البنى الأساسية لأي منظمة مجموعة القواعد والقوانين واللوائح المنظمة لأعمالها ومدى الالتزام بها يوضح موقع المنظمة من واقع مسؤوليتها الاجتماعية بين المنظمات الأخرى، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة تطوير تلك القوانين لضمان تقدم المنظمة وحسن تنظيمها، وإدارة معلوماتها، وزيادة قدرتها؛ لمواجهة أي أزمة قد تواجهها. (Gelbert Prost, 2001, p 37)

وتأسيساً على ما سبق فإن أهم "المكونات" التي تعضد من البنية الأساسية لإدارة المعرفة ما يلي:

١. تحديد المعرفة: في حالة عدم قدرة الإدارة العليا في التنسيق بين إدارة الأفراد وتكنولوجيا المعلومات تشترك الإدارة العليا في إنشاء الوظيفة المطلوبة وتحديد الأفراد أصحاب الخبرة ومنحهم مسؤولية تحديد كافة المعارف سواء الداخلية أو الخارجية. (أومان وبلوم، ٢٠٠٨، ص ٤٣: ٤٥)

٢. اقتناء المعرفة: وفي هذا المكون تستطيع أي منظمة الحصول على المعرفة من أربعة مصادر، وهي "توظيف الخبراء من خارج الشركة، تأسيس علاقات تعاونية مع

- شركات أخرى، الحصول على المعرفة من خلال شراء المنتجات، اقتناء المعرفة من خلال عملاء الشركة.
٣. تطوير المعرفة: يتمثل هذا المكون في زيادة موجودات وقدرات المنظمة؛ من أجل تنمية المزيد من الخبرات الجديدة للشركة.
٤. توزيع المعرفة: كما نوهنا قبل ذلك أن عملية توزيع المعرفة داخل المنظمات من الأمور الحيوية والتي يجب من خلالها تحديد من يجب أن يعرف وماذا يعرف ومتى يعرف وكيف يتم توصيل المعلومة له بطريقة سهلة وأقل كلفة. (أومان وبلوم، ٢٠٠٨، ص ٤٦)
٥. استخدام المعرفة: يقع على المنظمة خاصة القيادة الإدارية تشجيع العاملين على استخدام المعرفة ومشاركتها من أجل إزالة المعوقات التي تحول دون استخدامها لزيادة قدراتهم على مواجهة أي أزمة قد تتعرض لها المنظمة سواء كانت تلك الأزمة أزمة إدارية داخلية، أو أزمة خارجية لها تأثيرها على المنظمة.
٦. حفظ المعرفة: يجب على المنظمات أن تضع استراتيجية شاملة فنيا وتنظيميا لحفظ البيانات والمعلومات؛ حيث إن في المنظمات المتقدمة تستخدم إدارة المعرفة أربعة مجالات، وهي:

• **التركيز على الأفراد متلقي الخدمة:**

ويتم ذلك من خلال إمداد الأشخاص بالمعلومات لتصبح رصيذا كافيا لديهم لتكوين المعرفة، فالمعرفة تنشأ من خلال التعلم والإدراك، والإدراك هنا يختلف من فرد لآخر على حسب القدرات العقلية والذهنية لذلك تتنوع وجهات النظر؛ لذا مشاركة المعرفة سواء في اللقاءات، أو في الحلقات التدريبية يعد من الأمور المهمة؛ لأن ذلك يساعد المنظمة على جمع المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد والاستعانة بها عند الحاجة.

• **التركيز على إدارة تكنولوجيا المعلومات:**

تجدر الإشارة أنه حتى تحافظ المنظمة على بقائها ومعارفها يجب أن تجمع وتخزن كما كبيرا من البيانات والمعلومات عن كافة عملياتها الإدارية، وعن الأزمات السابقة التي تعرضت لها؛ حتى تتكون معارف متراكمة يمكن الرجوع إليها، وفي ظل ثورة المعلومات، وثورة الاتصالات أصبح على المنظمة ضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات؛ من أجل حفظ وأرشفة معارفها بكل سهولة ويسر والرجوع لها وقت الحاجة؛ حيث يتم إدارة ومعالجة البيانات والمعلومات من خلال مصطلح "إدارة المعلومات". (المرصفي، ٢٠١٣، ص ٢١٦)

• **التركيز على فاعلية المنظمة:**

كما أشرنا قبل ذلك لمدى أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات التي تساعد على التعلم واكتساب المعلومات، يجدر بنا أيضا الإشارة أن غيابها وعدم وجود رصيذ معرفي

يساعد في تنمية قوة المنظمة يؤدي ذلك لتوسيع الفجوة المعلوماتية بين المنظمة ومنافسيها؛ مما يجعلها أكثر عرضة وتأثراً بأي أزمة قريبة. (الصيرفي، ٢٠٠٩، ص ١٤٤)

#### • التركيز على رأس المال الفكري:

- ينقسم التركيز على رأس المال الفكري إلى مجالين أساسيين وهما:
- الاستثمار الفعال للموارد البشرية بشكل عام: وفقاً لنظريات الإدارة العامة الكلاسيكية فكان ينظر إلى الأفراد على أنهم عنصر من عناصر التكلفة يجب خفضه؛ حيث كان الفرد في نظر بعض المفكرين كأنه آلة يتم استغلاله لتحقيق الأهداف الموضوعية للمنظمة، ولكن بعد ظهور المدارس الحديثة للإدارة العامة والتجارب التي أجراها الكثير من المفكرين أصبح العنصر البشري ركناً ركيزياً من أركان المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها؛ حيث إن المورد البشري يمكن أن يحقق ثروات للمنظمة عند تطوير أدائه وتنمية معارفه وتدريبه التدريب المناسب. (حسن، ٢٠٠٨، ص ٦٤)
  - وبناءً عليه فإن الموارد البشرية تعد ثروة قومية لأي منظمة؛ بسبب ما تمتلكه من معارف وخبرات ومهارات متنوعة تفيد المنظمة في التعامل مع أي أزمة أو تحدٍّ قادم من داخل، أو خارج المنظمة. حيث إن التطور المتسارع والتيرة في البيئة الخارجية للمنظمة يلزمه تطوير مواز في البيئة الداخلية للمنظمة، ولا يمكن أن يتم ذلك بدون المورد البشري الموجود داخل المنظمة. (جاد الرب، ٢٠٠٨، ص ٤٧)
  - الاستثمار الفعال في رأس المال الفكري بشكل عام: إن من أهم عوامل النجاح في الأسواق للمنظمات هو وجود رأس المال الفكري ضمن أصول المنظمة؛ حيث يساعد الإدارة على التطوير والمنافسة في ظل تطور تقنية المعلومات والاتصالات. (حسن، ٢٠٠٨، ص ٢٠٠٨)

#### القسم الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز الإداري للمؤسسات الحكومية

ترجع أهمية ممارسات إدارة المعرفة في أنها ترفع من جاهزية المنظمات لمواجهة كل ما يطرأ على المنظمة من مستجدات، والإسهام في تحقيق أكبر قدر من المرونة للمنظمة؛ وذلك من خلال اعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية. تتيح المعرفة أيضاً المجال للمنظمات الاهتمام بالأقسام الأكثر إبداعاً مع تحفيز الابتكار المتواصل للأفراد والجماعات. وتسهم المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية؛ مما يحدث طفرة داخل المنظمة لتتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل الإداري ولتواجه التعقيد المتزايد فيها، تستطيع المنظمات الاستفادة من المعارف الموجودة بها كسلعة يمكن بيعها والمتاجرة بها أو إعادة استخدامها لتطوير منتج أو خدمة معينة، تساعد المعرفة القيادة الإدارية على إدارة منظماتهم بكفاءة وفعالية، ساعدت المعرفة في خلق ميزة تنافسية متجددة. (W. Nelson, 1999, P 205) (راتب، ٢٠٠٩، ص ١٥٦).

ولذلك اتجهت الدولة المصرية متمثلة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية في إطلاق مبادرة "التميز الحكومي" والتي من خلالها تشجع المؤسسات الحكومية بمختلف تخصصاتها للتحوّل نحو التحوّل الرقمي وتطبيق مستهدفات إدارة المعرفة لتطوير وتحسين بيئة الأعمال الموجودة داخل تلك المؤسسات. وكانت بداية ذلك المشروع بعقد مجموعة من الورش التدريبية لبعض العاملين بالجهاز الإداري لتدريبهم على أهم المهارات الحديثة في الإدارة. ورصدت الدولة المصرية جائزة مصر للتميز الحكومي لتشجع المؤسسات الحكومية على تحسين مستوى خدماتها المقدمة، وذلك ما يدل على أهمية مفهوم إدارة المعرفة وارتباطه الوثيق بفكرة التميز الحكومي؛ حيث إن المؤسسة القادرة على تطبيق ممارسات إدارة المعرفة هي الأجدر على حسم تلك المنافسة إضافة لذلك سنجد هناك تحسيناً فعلياً وملموساً لمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين مع المنظمة، وتطوير الهيكل التنظيمي والبيئة الإدارية؛ مما يساعد بشكل كبير في تطبيق الأهداف والخطط الموضوعية بكل كفاءة وفعالية.

#### وبناءً عليه ما تعريف مفهوم "التميز الإداري":

إن مفهوم التميز الإداري يُعرف أيضاً بمفهوم إدارة التميز وفكرته قائمة على "تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة، واعتمادها أساساً على التخطيط والتوجيه في كافة مجالات نشاط الإدارة، وكذا اعتبارها المقياس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج"، وتكمن فكرة التميز الإداري في الاعتماد على كم المعلومات والبيانات والمعرفة الموجودة التي تُظهر كل ما هو موجود داخل الكيان الإداري وخارجه، ومن ثم التعامل الواعي مع المعلومات والبيانات لمعرفة مستوى الأداء الحقيقي للأنشطة التي تطبقها المنظمة، مع قدرتها على التنبؤ بالمشكلات من خلال ما يتوفر أمامها من الفرص والتحديات، ولذلك يعد تفعيل وتبني نظم المعلومات الإدارية نقطة ارتكاز قوية في تنمية فرص التميز. (اللجنة العلمية، ٢٠١٥، ص ٨) <sup>٢</sup>.

<sup>٢</sup> للمزيد انظر: اللجنة العلمية، "الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري: جائزة التعليم للتميز"، (السعودية: وزارة التعليم)، الطبعة الأولى، الدورة السادسة، ١٤٣٦هـ، ص ٧: ٣٣ : (يمثل مفهوم "إدارة التميز" صيغة واسعة الانتشار في علم الإدارة الحديث، والأساس الذي يقوم عليه، ويدور حول مجموعة من الأفكار المحورية الرئيسية تتأكد من خلال ما يلي: لا يوجد بديل أمام المنظمات المعاصرة عن بذل مزيد من الجهد واستخدام كل الموارد المتاحة من أجل بقائها في مضمار المنافسة، يتحقق التميز الإداري عند وجود رؤية واضحة لدى المنظمات، تتكامل عناصر "إدارة التميز" ولا تنفصل عن بعضها، الهدف من تنفيذ التميز الإداري هو تقديم أفضل مستوى من الخدمة للمستفيدين، يعتمد التميز الإداري على وجود القيادات ذات الرؤية، والموارد البشرية ذات المعرفة، والعلاقات الفعالة مع عناصر المناخ المحيط، تتميز إدارة التميز بالمرونة في مواجهة التحديات والاستجابة للتغيرات، يتبنى التميز الإداري المدخل التقني كأساس في أعمال الإدارة)..

لذلك يُعرف التميز الإداري أو إدارة التميز في النموذج الأوروبي للإدارة عام ٢٠٠٣ على أنه " الممارسات المتأصلة في إدارة المؤسسة؛ من أجل تحقيق نتائج تركز على مجموعة من المعايير تشمل: التركيز على النتائج، القيادات وثبات الهدف، الإدارة بالعمليات والحقائق، التعلم والإبداع والتحسين المستمر، تطور وتفاعل الأفراد، تطوير الشراكات، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة".

وتأسيساً على ما سبق تعتمد فكرة التميز على بعدين رئيسيين في الإدارة الحديثة، وهما:

الأول: إن الهدف الأسمى لأي إدارة حقيقية هو تحقيق التميز بمعنى الوصول إلى نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها بمنطق التعلم.

الثاني: يلزم على المؤسسة أن كل ما تصدره من قرارات وعمليات وأنشطة وفعاليات وأعمال أن يتسم بالتميز، من خلال الوصول إلى جودة متميزة لا تترك مجالاً للصدفة أو الخطأ. (عواد، ٢٠١٥، ص ٤٩٨).

ويُعرف أيضاً السلمي التميز الإداري بأنه " حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي، تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة في المؤسسة". (علي، ٢٠١٨، ص ٤١٥).

#### • معايير التميز الإداري:

**المعيار الأول: القيادة الإدارية، وينقسم منه عدة معايير فرعية:**

- توجهات ودعم القيادة الإدارية.
- تقييم الأداء ومراجعته.
- التفاعل وتشجيع التميز الإداري.

**المعيار الثاني: السياسات والاستراتيجيات: وتتمثل معايير الفرعية في:**

- الاستراتيجيات المعتمدة على احتياجات الحاضر والمستقبل.
- إدارة التخطيط الاستراتيجي وتطويره المستمر.
- عمل تخطيط للبحث مع تطويره وإدارته بشكل مناسب.

**المعيار الثالث: المورد البشري: وتدرج تحته معايير فرعية، وهي:**

- تخطيط المورد البشري وتنميته.
- الاهتمام بتدريب الموظفين وتطويرهم.

- تحديد مستوى الأداء وتشجيع الموظفين من خلال المكافآت.
  - الاهتمام بتهيئة بيئة إدارية سليمة لتحقيق رضا العاملين.
  - محاولة مشاركة الموظفين وإعطائهم صلاحيات محدودة.
- المعيار الرابع: الموارد والشراكة:** ويتضمن ذلك المعيار عدة معايير فرعية، وهي:
- تقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين.
  - إدارة الشراكات، والاتفاقات الخارجية.
  - وضع خطة واضحة لإدارة الموارد المالية.
  - إدارة المرافق بمختلف أنواعها.

**المعيار الخامس: إدارة العمليات:** وينقسم لمعايير فرعية وهي:

- إدارة العمليات بشكل نظامي.
- التحسين المستمر للعمليات الإدارية.
- تطوير الخدمات المقدمة وفقاً لطلبات المتعاملين.

**المعيار السادس: الإدارة الإلكترونية:** ويشمل عدة معايير فرعية تتمثل في:

- مستوى الاهتمام بالبنية التحتية لتقنية المعلومات.
- التوظيف الإلكتروني للعمليات الإدارية.
- التفاعل وفق قاعدة البيانات الإلكترونية.
- إدارة المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة.

**المعيار السابع: التركيز على المتعاملين:** ويشمل ذلك المعيار:

- تحديد احتياجات المتعاملين.
- تحسين مستوى العلاقة مع المتعاملين سواء الداخليين، أو الخارجيين.
- قياس رضا المتعاملين الداخليين، والخارجيين.

**المعيار الثامن: التأثير على المجتمع:** وينقسم لعدة معايير فرعية وهي:

- مستوى المساهمة في التنمية الوطنية.
- المسؤولية الاجتماعية.
- المشاركة في تدريب المجتمع.

**المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية:** ويندرج تحت هذا المعيار عدة معايير فرعية وهي:

- قياس مخرجات الأداء.
- قياس مؤشرات الأداء. (اللجنة العلمية، ٢٠١٥، ص ص ١١:٢٦)

نستخلص مما تقدم أن معايير التميز الإداري تتطابق مع مستهدفات إدارة المعرفة وركائزها المتمثلة في المورد البشري، والثقافة التنظيمية، ومستوى الخطط والإجراءات التنظيمية المتبعة، والبنية التحتية التقنية المستخدمة من تكنولوجيا المعلومات؛ لذا يعد تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة داخل المؤسسات الحكومية نقطة ارتكاز قوية لتحقيق التميز الإداري داخلها، وذلك ما سوف نعرضه في برنامج التميز الحكومي المصري الذي تبنته وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية في مصر.

#### • برنامج التميز الحكومي المصري: دراسة حالة

وبناءً على ما تقدم من تعريفات مختلفة لمفهوم التميز الإداري يجب التعرف على أهم تفاصيل برنامج التميز الحكومي الذي أطلقته وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.

إن فكرة التميز الحكومي ارتبطت بالنموذج الإماراتي، والذي كان بمنزلة نقطة ارتكاز للدولة المصرية لمحاولة تنفيذ مبادرة التميز الحكومي المصري، والتي ارتكزت على ثلاثة محاور رئيسة وهي: تحقيق الرؤية، الابتكار، الممكنات، وتعد تلك المحاور القاعدة التي تنطلق منها فكرة تقييم المؤسسات الحكومية، وتحديد مستوى التطوير الذي توصلت له المؤسسة ليعطيها التميز الإداري كمؤسسة حكومية تطبق أعلى المعايير؛ لتحسين جودة الخدمات المقدمة من خلالها<sup>٣</sup>.

وتأسيساً على ما سبق فإن تفاصيل برنامج التميز الحكومي المصري تمثلت في رصد مجموعة من المعايير لكل محور، وكان لكل محور مؤشر؛ لتقييم مستوى أداء المنظمة فيه كما موضح في الشكل التالي:

<sup>٣</sup> للمزيد انظر: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، "دليل المؤسسة الحكومية المتميزة"، (القاهرة: وزارة التخطيط)، ٢٠٢٠، ص ٥: (تم تصميم الجائزة بالاعتماد على منظومة التميز الحكومي الإماراتي، وإعداد معاييرها ضمن ثلاثة محاور رئيسة هي: تحقيق الرؤية، والابتكار والممكنات، كأسس لتقييم الجهات الحكومية، وتحديد مستوى النضج الذي وصلت إليه هذه الجهات في رحلتها نحو الريادة).





شكل رقم (١) معايير برنامج التميز الحكومي

المصدر: دليل المؤسسة الحكومية المتميزة، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٠، ص ١١.

- تمثلت معايير الممكنات في: رأس المال البشري، الحوكمة، إدارة الموارد والممتلكات، إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وتعتمد هنا قدرة المؤسسة الحكومية على نوعية، وحجم مواردها المادية، والبشرية التي تستغلها من أجل ابتكار طرق جديدة في الإدارة لتحسين مستوى الخدمة.
- أما معايير الابتكار فكانت: استشراف المستقبل، إدارة الابتكار، ويركز ذلك المحور، على مراجعة مدى تنفيذ المؤسسة الحكومية لإدارة الابتكار والإبداع، وتنفيذ المبادرات الريادية والمبتكرة في مجال عملها الرئيس، والخدمات التي تقدمها للمتعاملين؛ وذلك لتضمن تحقيق خططها الاستراتيجية، وتقديم مستويات ذات مستوى عال للمتعاملين.
- تمثلت معايير الرؤية في: رؤية مصر ٢٠٣٠، المهام الرئيسية ومرتبطة هنا بالخطط الاستراتيجية، والتشغيلية، وتصميم العمليات، ومستوى الاستدامة، خدمات سبع نجوم، الحكومة الذكية (الإلكترونية). ويتم اختبار المؤسسة الحكومية في محور الرؤية من خلال مراجعة مستوى الخدمات التي تقدمها للمتعاملين سواء كانت تلك المؤسسة

خدمية أو رقابية، وفحص مدى تطابق رؤية تلك المؤسسة لرؤية مصر ٢٠٣٠  
وبرنامج التميز الحكومي. (وزارة التخطيط، ٢٠٢٠، ص ٧:٢٧)

وتأسيساً على ما سبق يتم تقييم نتائج المؤسسة وفقاً لبرنامج التميز الحكومي إلى  
قسمين رئيسيين الأول خاص بالقدرات، والتي يتم تقييمها بنسبة (٤٠%)، والثاني خاص  
بتقييم النتائج، والتي يتم تقييمها بنسبة (٦٠%)، ويتم تقسيم القدرات، وتقييم النتائج  
كالتالي:

يتم تقييم القدرات من خلال ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

#### • الفاعلية:

وتظهر فاعلية المؤسسات الحكومية في قدرتها على تصميم مجموعة متميزة من  
الخطط التشغيلية وأنشطة الأعمال والمبادرات التي تلبي احتياجات المتعاملين وفقاً  
لانطباعاتهم عن الخدمة المقدمة، وذلك بما يتناسب مع طبيعة العمل لذلك يُقيم عنصر  
الفاعلية في قسم القدرات بنسبة ٦٠%.

#### • الكفاءة:

يرتبط مفهوم الكفاءة بالاستغلال الأمثل للموارد سواء الموارد البشرية، الموارد  
المادية، الآلات والمعدات التقنية، المباني وغيرها، وتظهر كفاءة المؤسسات الحكومية في  
ذلك العنصر عند قدرتها في تصميم الخطط وأنشطة الأعمال ليتم استغلال إمكاناتها  
البشرية والمادية بأقل تكلفة ممكنة وأفضل نتيجة متوقعة، ويُقيم عنصر الكفاءة في قسم  
القدرات بنسبة ٢٠%.

#### • التعلم، والتطوير:

قدرة المؤسسات الحكومية وقوتها تظهر عند إبراز مدى قدرتها على التطور  
والتعلم السريع؛ وذلك يكون من خلال وجود مرونة في تصميم خططها المستقبلية، علاوة  
على استفادتها من تجارب الأداء المؤسسي، والتعرف على أفضل الممارسات، ومشاركة  
جميع المعنيين بالخدمة التي تقدمها، أضف إلى كل ذلك قدرتها الإبداعية على خلق أفكار  
متجددة تسهم في تحسين مستوى جودة خدماتها. ويُقيم عنصر التعلم والتطوير في قسم  
القدرات بنسبة ٢٠%.

جدول رقم (١) أداء تقييم القدرات

معايير التقييم		٠	١٠	٣٥	٤٠	٦٠	٦٥	٨٥	٩٠	١٠٠
الفاعلية (٦٠%)	هل تلبية احتياجات جميع المعنيين، وتسهم في تحقيق رؤية الدولة الاستراتيجية؟	لا تلبية احتياجات المعنيين، ولا تسهم في تحقيق نتائج رؤية الدولة/ النتائج الاستراتيجية.	تلبية بعض احتياجات المعنيين، وتسهم جزئياً في تحقيق نتائج رؤية الدولة/ النتائج الاستراتيجية.	تلبية احتياجات معظم المعنيين وتسهم بشكل كبير في تحقيق نتائج رؤية الدولة/ النتائج الاستراتيجية.	تلبية احتياجات كل المعنيين الحاليين، وتسهم في تحقيق نتائج رؤية الدولة/ النتائج الاستراتيجية.	تلبية احتياجات جميع المعنيين الحاليين، والمحتملين وتنفوق توقعاتهم، وتسهم في تحقيق جميع نتائج رؤية الدولة/ النتائج الاستراتيجية والثقة باستدامتها.				
	هل تتناسب القدرات مع طبيعة عمل الجهة، ومتوافقة مع أفضل الممارسات؟	لا تناسب طبيعة عمل الجهة، وغير متوافقة مع أفضل الممارسات.	مناسبة إلى حد ما لطبيعة عمل الجهة، ومتوافقة مع بعض الممارسات التقليدية.	مناسبة بشكل كبير لطبيعة عمل الجهة، ومتوافقة مع الممارسات العالمية.	مناسبة تماماً لطبيعة عمل الجهة وتعد من أفضل الممارسات العالمية الحديثة.	مناسبة تماماً لطبيعة عمل الجهة، وتعد ممارسة فريدة يقفدي بها عالمياً.				
الكفاءة (٢٠%)	هل تطبق القدرات بطرق تضمن الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة، والإنفاق المتعلق؟	لا تراعي الجهة الاستغلال الأمثل للموارد، والإنفاق المتعلق عند التطبيق.	تراعي الجهة إلى حد ما الاستغلال الأمثل للموارد، والإنفاق المتعلق عند التطبيق.	تراعي الجهة بشكل كبير الاستغلال الأمثل للموارد، والإنفاق المتعلق عند التطبيق.	يتم استغلال جميع الموارد بشكل مثالي، وتراعي الجهة بشكل كامل الإنفاق المتعلق عند التطبيق.	تعد الجهة مثلاً يقفدي به عالمياً في مجال الاستغلال الأمثل للموارد، والإنفاق المتعلق.				
	هل يتم تطوير القدرات باستخدام أفكار إبداعية، وطرق مبتكرة مبنية على التعلم من نتائج الأداء، وأفضل الممارسات؟	لا يتم تطوير القدرات أو التعلم من نتائج الأداء وأفضل الممارسات.	يتم تطوير القدرات إلى حد ما باستخدام أفكار إبداعية، وطرق مبتكرة مبنية على التعلم من نتائج الأداء، وأفضل الممارسات.	يتم تطوير القدرات بشكل كبير باستخدام أفكار إبداعية، وطرق مبتكرة مبنية على التعلم من نتائج الأداء، وأفضل الممارسات.	يتم التطوير على القدرات بشكل مستمر وشامل باستخدام أفكار إبداعية، وطرق مبتكرة مبنية على التعلم من نتائج الأداء، وأفضل الممارسات.	تعتبر الجهة مثلاً يقفدي به عالمياً للمؤسسة المتعلمة والمبتكرة.				

**المصدر:** دليل المؤسسة الحكومية المتميزة، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٠، ص ٣٧.

ويحدد ذلك الجدول الكيفية التي من خلالها يتم تقييم القدرات بواسطة ثلاثة عناصر رئيسة تم توزيع درجات متفاوتة لقياس مستوى أداء المؤسسة، وهي: الفاعلية بنسبة ٦٠%، ومستوى الكفاءة بنسبة ٢٠%، والتعلم والتطوير بنسبة ٢٠%، وبناءً على تلك العناصر يتم تحديد قدرات المؤسسة الحكومية من صفر درجة لـ ١٠٠ درجة؛ وفقاً لمستوى وصول المنظمة لأعلى المعايير المطلوبة.

أما عملية تقييم النتائج تتم من خلال أربعة عناصر رئيسة وهي:

• **الشمولية والقابلية للاستخدام:**

تقاس عملية الشمول، والقابلية للاستخدام عند إظهار قدرة المؤسسات الحكومية في توفير معلومات دقيقة، وشاملة لمتخذي القرار بمستوياتهم المختلفة عن مستوى التقدم في مجموع الخطط والسياسات والبرامج الموضوعية؛ مما يساعد على التنبؤ بمستقبل المنظمة، ولا يمكن تحقيق ذلك بجودة عالية سوى بتبني المؤسسة الحكومية مستهدفات إدارة المعرفة، والتي من أهم أهدافها تهيئة بيئة معرفية، ومعلوماتية قوية تساعد متخذ القرار على تسهيل عملية صنع القرار، ويقوم ذلك العنصر بنسبة ٥٠%.

• **تحقيق النتائج:**

تقيس المؤسسة الحكومية نتائجها من خلال مؤشرات عدة منها؛ مستوى الرضا والسعادة عن مستوى جودة الخدمة المقدمة؛ مما يبيث روح التحدي لدى العاملين لتقديم أفضل ما لديهم، ولكن وفقاً لمفهوم إدارة المعرفة فإن عملية تحفيز العاملين ليست بالأمر اليسير خصوصاً لو بيئة العمل غير مؤهلة بشكل مناسب ليستوعب تلك السياسة المبتكرة، والحديثة، ويُقيم ذلك العنصر بنسبة ٢٠%.

• التطور في الأداء:

يفاس التطور في أداء المؤسسات الحكومية من خلال مقارنة أدائها الحالي بالسابق، ومن أفضل الممارسات المطبقة، ومدى فاعلية الجهود المبذولة للتطوير، والابتكار، ويُقيم ذلك العنصر بنسبة ١٠%.

• الموقع الريادي:

تحقق المؤسسات الحكومية مواقع ريادية؛ وذلك من خلال نتائجها المحققة؛ فكلما كانت النتائج مرتفعة ومرضية حققت المؤسسة الريادة، وأسهمت في وضع الدولة في مواقع ريادية داخل التصنيفات، والتقارير العالمية، ويُقيم ذلك العنصر بنسبة ١٠%.  
(وزارة التخطيط، ٢٠٢٠، ص ٣٥:٣٩)

جدول رقم (٢) أداء تقييم النتائج

١٠٠		٩٠		٨٥		٦٥		٦٠		٤٠		٣٥		١٥		١٠		٠		معايير التقييم	
يتم تحديد، وقياس مؤشرات تدعم استشراف النتائج أغلبها؛ توجيهية مناسبة لطبيعة القدرات، ولمتابعة تحقيق رؤية الدولة/الاستراتيجية.		يتم تحديد، وقياس مؤشرات تدعم توقع النتائج المحتملة أغلبها؛ تنبؤية، مناسبة لطبيعة القدرات، ولمتابعة تحقيق رؤية الدولة/الاستراتيجية.		يتم تحديد، وقياس مؤشرات تدعم التحليل أغلبها، تشخيصية، مناسبة لطبيعة القدرات، ولمتابعة تحقيق رؤية الدولة/الاستراتيجية.		يتم تحديد، وقياس مؤشرات تدعم المراقبة؛ أغلبها وصفية، مناسبة لطبيعة القدرات، ولمتابعة تحقيق رؤية الدولة/الاستراتيجية.		لا يتم تحديد وقياس مؤشرات مناسبة لطبيعة القدرات ولمتابعة تحقيق رؤية الدولة/الاستراتيجية.		هل يتم تحديد، وقياس المؤشرات المناسبة، والشاملة، والدقيقة، ومتابعة وفهم، التنبؤ بأداء القدرات، ومدى النجاح في تحقيق رؤية الدولة/الاستراتيجية؟		الشمولية، والقابلية للاستخدام (٥٠%)									
تم تحقيق جميع المستهدفات، ويوجد ثقة باستمرار تحقيقها في المستقبل.		تم تحقيق جميع المستهدفات المنطقية، والطموحة.		تم تحقيق أغلب المستهدفات المنطقية، والطموحة.		تم تحقيق بعض المستهدفات المنطقية، والطموحة.		المستهدفات غير منطقية وغير طموحة أو لم يتم تحقيق أي منها.		هل المستهدفات المحددة منطقية، وطموحة، وهل تم تحقيق المستهدفات؟		تحقيق النتائج (٢٠%)									
يوجد تطور إيجابي، أو استقرار، للأداء الجيد لجميع النتائج على مدى ٨ سنوات.		يوجد تطور إيجابي، أو استقرار، للأداء الجيد لجميع النتائج على مدى ٤ سنوات.		يوجد تطور إيجابي أو استقرار للأداء الجيد لأغلب النتائج على مدى ٤ سنوات.		يوجد تطور إيجابي، أو استقرار، للأداء الجيد لبعض النتائج على مدى ٤ سنوات.		لا يوجد تطور إيجابي أو استقرار للأداء الجيد.		هل عملية التعلم، والتطوير فعالة في الجهة؟		التطور في الأداء (٢٠%)									
حققت الجهة مواقع ريادية لها/الدولة على مستوى العالم في جميع المجالات.		حققت الجهة مواقع ريادية لها/الدولة على مستوى العالم في معظم المجالات.		حققت الجهة مواقع ريادية لها/الدولة على مستوى العالم في الكثير من المجالات.		حققت الجهة مواقع ريادية لها/الدولة على مستوى العالم في بعض المجالات.		لم تحقق الجهة أي موقع ريادي لها/الدولة على مستوى العالم.		هل النتائج التي تم تحقيقها تضع الجهة/الدولة في موقع ريادي على مستوى العالم؟		الموقع الريادي (١٠%)									

المصدر: دليل المؤسسة الحكومية المتميزة، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٠، ص ٣٩.

يوضح الجدول السابق معايير تقييم الأداء بناءً على أربعة عناصر وهي: الشمولية، والقابلية للاستخدام بنسبة ٥٠٪، وتحقيق النتائج بنسبة ٢٠٪، والتطور في الأداء بنسبة ٢٠٪، والموقع الريادي بنسبة ١٠٪، ويتم من خلال تلك المقاييس تحديد مكانة المؤسسة الحكومية داخلياً، وخارجياً، وقدرتها على تحقيق التميز الإداري؛ وفقاً للمعايير المضمنة بالجدول السابق والتي تتراوح درجاتها من صفر درجة لـ ١٠٠ درجة.

حاصل القول، وبناءً على ما سبق فإن لمستهدفات مفهوم إدارة المعرفة دوراً كبيراً في تحقيق معايير برنامج التميز الحكومي المصري، وتحقيق نتائج متميزة؛ وذلك في حال جاهزية المؤسسات الحكومية في تفعيل ممارسات، واستراتيجيات إدارة المعرفة، وتطبيقها تطبيقاً صحيحاً لا روتينياً؛ لمواكبة موضة التطور التكنولوجي والتقني الكائنة؛ نظراً للتطور الهائل داخل مؤسسات القطاع الخاص وغيرها؛ وذلك يضع المؤسسات الحكومية أمام تحدٍ يتطلب رؤية واضحة تساعد في تنفيذ خططها وبرامجها المستقبلية بكل سهولة، ومن أهم الأدوات التي سوف تُسهل عليها ذلك الأمر هو جديتها في تطبيق إدارة المعرفة.

وتأسيساً على ذلك فإنه توجد مجموعة من التحديات تواجه المؤسسات الحكومية عند تطبيق مستهدفات إدارة المعرفة عليها أن تضعها في الحسبان عند تصميم الخطط، والعمليات والبرامج؛ لتحسين بيئة العمل الإداري بها، وتحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة، ومن هذه التحديات الآتي:

لا يفوتنا أن ننوه تهدف إدارة المعرفة الحكومية لتنمية دور الحكومات في تهيئة البنية التحتية للنظام مع ضمان التنافس الفعال بين مقدمي الخدمة، مع ضرورة وجود إطار قانوني ومالي داخل السياسات العامة للدولة يضمن تطبيق مستهدفات إدارة المعرفة في شكلها الصحيح لضمان تحقيق الازدهار، وزيادة ثقة الجمهور من المستخدمين في أمن وسلامة الشبكات الداعمة لاقتصاد المعرفة. وبناءً عليه تحاول الحكومات مواجهة كافة التحديات الداخلية والخارجية، والتي تعترض التطبيق الأمثل لبرامج إدارة المعرفة، وتتباين تلك التحديات ما بين تخطيط تكنولوجيا المعلومات في قضايا الأمن والخصوصية؛ لذلك لا بد من وجود بنية تحتية قوية من الوسائل التكنولوجية الحديثة، أيضاً محاولة فهم العنصر البشري واستغلاله الاستغلال الأمثل من خلال تدريب العاملين، وتنظيم الهياكل الإدارية؛ لضمان تطبيق برامج إدارة المعرفة بشكلها الصحيح. لذلك علينا القول: إن تطبيق إدارة المعرفة لا يتطلب موازنات مادية كبيرة؛ وإنما أيضاً يتطلب تطويراً وتحسيناً لثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي. (UNDESA,2017)

وتماشياً مع ما سبق فإن التحدي الأكبر للمنظمات العامة عند تطبيق إدارة المعرفة هو كيفية تكييف وتهيئة المعارف والعلوم مع البيئة الخارجية لتلك المنظمات؛ حيث إن بكل بساطة الإطار النظري والعملي والتكنولوجي ومجموع التجارب والخبرات الإنسانية المرافقة لاستراتيجيات إدارة المعرفة تعد مستوردة؛ نظراً لأنها نتاج جهود دول العالم المتقدم، ولذلك ستواجه الحكومات تحدياً كبيراً عند تطبيق برامج إدارة المعرفة، ويتمثل ذلك التحدي في خلق ثقافة داعمة لتمكين المنظمات من أداء مهامها على أكمل وجه؛ وفقاً لمستويات المعرفة المختلفة، (ياسين، ٢٠١٠، ص ١٦) ونقصد هنا، بضرورة توطيق ثقافة داعمة؛ أن تكون تلك الثقافة موجهة للعاملين داخل المنظمات العامة حتى لا يحدث مقاومة للتغيير، وأيضاً تكون موجهة لجمهور المواطنين حتى يتقبل تلك الثقافة الجديدة، ويساعد في إنجاحها.

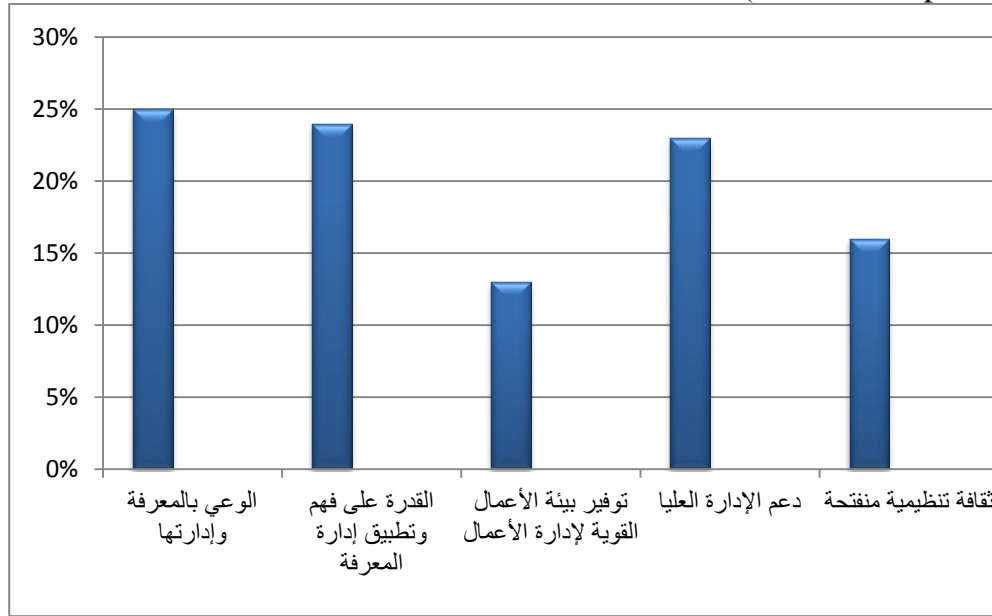
ومن التحديات الأخرى - أيضاً - التي تواجه المنظمات الحكومية عموماً، ومصر على وجه الخصوص:

- زيادة الاعتماد على القدرات الذاتية، والفردية في مواجهة المتغيرات الخارجية.
- ضرورة التخلص من أسر الخبرة الماضية، ومحاولة تطوير تلك الخبرات من خلال المعارف الجديدة، والانطلاق نحو المستقبل.
- الاهتمام بتنمية خدمات عامة أساليب جديدة، بل وتطوير الخدمات القديمة.
- القدرة على التعامل في سوق مفتوح.
- التخلص من أنماط العمل الروتينية، والتحول إلى الأنماط المرنة، والمتطورة.
- محاولة تحقيق التميز، وتنمية القدرات التنافسية.
- الاهتمام بالجودة الشاملة. (السيد، ٢٠٠٨، ص ٢٠٣)
- محاولة استثمار الطاقة الذهنية للأفراد داخل المنظمة.
- التحول من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المرنة المعتمدة على المعلومات، وفرق العمل.
- التوجه نحو اللامركزية، وتكوين وحدات الأعمال الاستراتيجية.
- استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة.
- محاولة استثمار الوقت، وتخفيض الزمن المستنفذ؛ لتقليل كلفة تنفيذ الخدمات.
- تجميع، وتنمية القدرات المعرفية من مصادرها الداخلية، والخارجية.
- توظيف المعرفة، وتطوير القدرات، والأنشطة، والمنتجات.
- تطوير، وتحسين المعرفة من خلال تنمية فرص الإبداع، والابتكار. (Griffin, 2005, p 105).

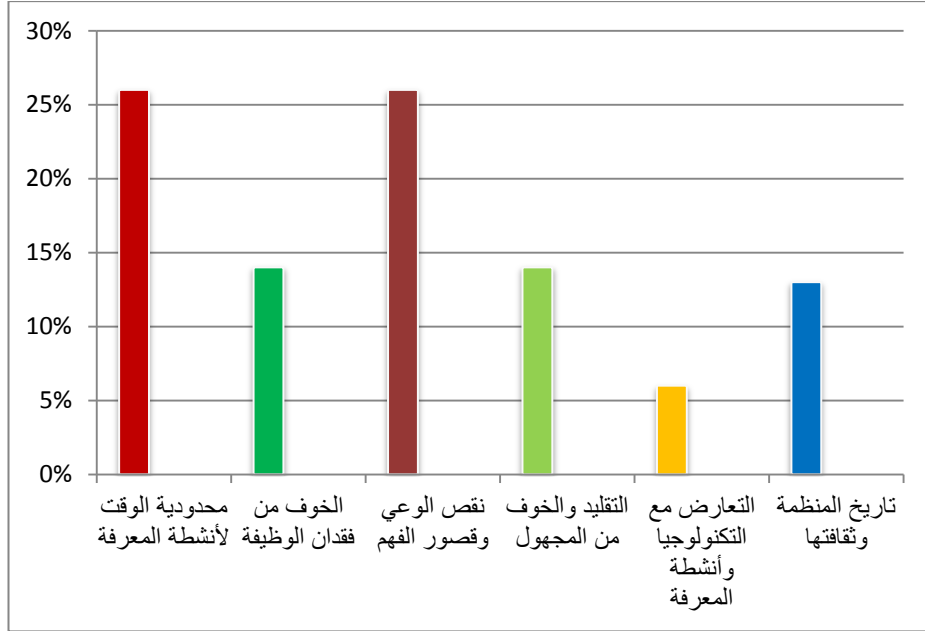
وتوافقاً مع تم ذكره أجري مسح ميداني قام بإعداده "معهد علوم الأنظمة بالجامعة الوطنية في سنغافورة" حدد أهم التحديات الواقعية التي تواجهها المنظمات العامة عند



تطبيق برامج إدارة المعرفة؛ حيث كان عدد الدول المشمولة في الدراسة الميدانية اثنتين وثلاثين دولة من الدول النامية حول العالم منها: دول عربية، وإسلامية، ولقد شارك في هذه الدراسة الميدانية عدد من الوزارات، والمؤسسات الحكومية. وكانت نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للأشكال التالية؛ أن أهم التحديات التي تواجه المنظمات العامة تتمثل أولاً: في نقص الوعي بالمعرفة وإدارتها بنسبة ٢٥%، وثانياً: سوء فهم، وتطبيق إدارة المعرفة بلغت ٢٤%، وثالثاً: قصور دعم الإدارة العليا بنسبة ٢٣% (Hui Yuen,2010, p 3)



شكل رقم (٢) تحديات تطبيق إدارة المعرفة في الدول النامية



شكل رقم (٣) أسباب مقاومة تطبيق برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية وإجمالاً للمسح الميداني فإن أهم التحديات والعوائق الرئيسية التي تواجه المؤسسات الحكومية في تطبيق إدارة المعرفة تكمن في الآتي:

- هيمنة ثقافة الفردية، وفرض الرأي، ورفض أي مبادرات للتشارك المعرفي.
- قصور وعي الأفراد عن ماهية إدارة المعرفة مع قلة مهارة وخبرة الأفراد حول الطريقة المثلى لاستخدام التكنولوجيا التي تسهم في تنمية المعارف، ومشاركتها.
- الاهتمام بالدراسات النظرية على حساب الجوانب العملية مع عدم وجوده إطار منهجي واضح لتطبيق مستهدفات إدارة المعرفة بطريقة تلائم المنظمات الحكومية.
- عدم قدرة المنظمة من الاستفادة بالوسائل الحديثة، وأدوات تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات.
- غياب الإطار الإداري، والاقتصادي، والتشريعي الذي يشجع على التبادل المعرفي.
- عزوف الخبراء عن المشاركة في برامج إدارة المعرفة؛ ظناً منهم أن مشاركة المعرفة الضمنية التي يمتلكونها قد يؤثر سلباً على مكانتهم، وأهميتهم الوظيفية داخل المنظمة.
- صعوبة تحديد المعرفة الضمنية، ونقلها، ومشاركتها بين الآخرين، فضلاً عن أنها تعد المعرفة ذات القيمة الأكبر؛ لأنها تكتسب عن طريق الخبرة والتجربة.

- غياب التنسيق بين المستويات الثلاثة في المنظمات الحكومية؛ مما يؤثر بالسلب على تحقيق الأهداف، وتشارك المعارف، ونشرها.
- نقص مستوى التعاون في تطبيق، ودعم أنظمة إدارة المعرفة في الوظائف والعمليات الحكومية، وانخفاض مستوى مشاركة المواطنين بهذا الخصوص، وانتشار ثقافة مقاومة التغيير.
- وجود الأرشفة الورقية، وتضخم السجلات والوثائق في ظل تزايد الحاجة لخدمات حكومية سريعة.
- عدم وجود تكامل بين أنشطة المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وتقوية التعلم التنظيمي.
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح؛ بسبب الاتصال غير الفعال، وغير الكفاء.
- وجود نوع من العزلة بين منفعي برامج إدارة المعرفة والإدارة العليا بالمنظمة.
- عدم الاهتمام بالتدريب المرتبط بإدارة المعرفة. (عبدالله، ٢٠٠٥، ص ١٤٢)
- بطء التغيير في الثقافة الداعمة؛ لتطبيق برامج إدارة المعرفة.
- عدم انتظام المعلومات، ودقتها.
- ضعف دافع العاملين على التغيير، وعدم تقبلهم لفلسفة التعلم التنظيمي.
- خوف العاملين من الاتصالات المباشرة، والمناقشات العلنية بخصوص الموضوعات الحساسة.
- عدم وجود توازن بين سرعة تغيير الفلسفة الإدارية والممارسات الفعلية التي تتم على أرض الواقع؛ فقد تسعى المنظمة لتغيير منهجيتها، وأيديولوجيتها، ولكن لا تغير سلوكها الإداري اليومي، بل يبقى كما كان عليه بالسابق. ( Hisrich and Peter, 2005, pp 54:57)

#### الخاتمة:

تحاول الدولة المصرية حالياً؛ وفقاً لخطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠؛ تطبيق دولة التحول الرقمي، والحكومة الإلكترونية؛ لذلك تسعى سعياً حثيثاً نحو تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة حتى تضمن للأجيال القادمة تقديم خدمات متميزة ذات كفاءة، وجودة عالية، ولكن هناك تحدٍ كبير أمام الدولة المصرية؛ لاستكمال تطبيق مستهدفات إدارة المعرفة حتى تصل لمرحلة تستطيع من خلالها استخدام تلك الاستراتيجيات في تحقيق التميز الإداري، لتصل إلى مواقع مرضية تستطيع من خلاله ضمان بقائها داخل المنافسة.

وتماشياً مع ما سبق فإن تطبيق مستهدفات إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية تنبع من أن العولمة وثورة الاتصالات أصبحت تحدياً كبيراً للمؤسسات الحكومية؛ لأنها

جعلت من المجتمعات قرية صغيرة، وعلى اتصال دائم بأقل التكاليف من خلال الشبكة العنكبوتية، ووسائل الاتصال المرئية، والمسموعة، والتي ساعدت بشكل كبير في إعداد التقارير وتبادلها، ومن ثم توفير نظم للتواصل عن بعد مع توفير بنى تحتية ضخمة لوسائل الاتصال المختلفة. كما أدى الانتشار الواسع للأجهزة الإلكترونية، والحواسب سواء أجهزة الهاتف، أو الكاميرات الرقمية، أو الكمبيوتر الشخصي؛ لحدوث طفرة في مستوى تقديم الخدمات.

وما جعل لمفهوم إدارة المعرفة أهمية كبيرة أيضاً؛ النمو السريع للتجارة الإلكترونية E-commerce ففي عام ٢٠٠٢ بلغ حجم التجارة الإلكترونية ٢٩٤ مليار دولار إلى أن وصلت ٢٠٢٣ لـ ٧ تريليونات دولار، وكذلك حدوث تطور هائل في تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية؛ مما أدى إلى ظهور مفهوم البنوك الإلكترونية؛ لتسهيل الخدمات المصرفية، أضف إلى كل ذلك ظهور برامج الذكاء الاصطناعي في شكلها الحديث؛ وذلك ما جعل لمستهدفات إدارة المعرفة ضرورة حتمية يجب أخذ خطوات جدية لتبنيها.

**المراجع:**

**المراجع باللغة العربية:**

**أ. الكتب:**

أومان تشارلز، بلوم دانييل (٢٠٠٨)، "مقومات إدارة المعرفة في الشركات كبيرة الحجم"، (القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة).

برنوطي، سعاد (٢٠٠٤)، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.

جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٨)، "العنصر البشري"، (القاهرة: دار السلام).

حجازي، هيثم على (٢٠٠٥)، "إدارة المعرفة – مدخل نظري"، (الأردن: عمان)، دار الأهلية للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (١٩٩٧)، "السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والمنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (٢٠٠٩)، "مبادئ الإدارة الحديثة: العمليات الإدارية- وظائف المنظمة"، (عمان الأردن: دار الحامد للطباعة والنشر)، الطبعة الثانية.

حسن، راوية (٢٠٠٨)، "الموارد البشرية في الإدارة"، (القاهرة: مجموعة النيل العربية).

- السلمي، علي (٢٠٠٣)، "إدارة التميز"، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر).
- السيد، محمد محمد (٢٠٠٨)، "السلوك التنظيمي"، (القاهرة: ماس للطباعة).
- عبدالستار العلي وآخرون (٢٠١٢)، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، (عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة).
- عبدالله، أحمد محمد (٢٠٠٥)، "قضايا في الفكر الإداري المعاصر"، (القاهرة: المكتبة العلمية للإدارة).
- الكبيسي، صلاح (٢٠٠٥)، "إدارة المعرفة بحوث ودراسات"، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية).
- الكبيسي، صلاح الدين (٢٠١٥)، "إدارة المعرفة"، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية).
- مرسي، نبيل محمد (٢٠٠٣)، "الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، (الإسكندرية: الجامعة الجديدة للنشر).
- نجم عبود، نجم (٢٠٠٤)، "إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، (الأردن: عمان)، مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الأولى.
- نجم عبود، نجم (٢٠١٠)، "إدارة المعرفة"، (الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع).
- ياسين، سعد غالب (٢٠٠٧)، "إدارة المعرفة: المفاهيم - النظم- التقنيات"، (الأردن: دار المناهج للنشر)، الطبعة الأولى.

#### ب. الرسائل العلمية:

- أحمد، سماء راضي حسين (٢٠١٣): "دور كود التشكيل العمراني في تحقيق مجتمعات عمرانية مستدامة بمصر"، (كلية الهندسة: جامعة المنصورة)، رسالة دكتوراه.
- حمادي، عبلة (٢٠١٣)، "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"، (الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير)، رسالة ماجستير.
- دروزة، سوزان صالح (٢٠٠٨)، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي الأردنية"، رسالة ماجستير.
- سلام، سليمة (٢٠٠٣)، "ثقافة المؤسسة، والتغيير"، (الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية)، رسالة ماجستير.

الشرفا، سلوى محمد (٢٠٠٨)، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية"، (غزة: الجامعة الإسلامية)، رسالة ماجستير.

العبدلة، عبدالرحمن فاتح (٢٠٠٣)، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن"، (الأردن: جامعة مؤتة)، رسالة ماجستير.

الكبيسي، صلاح (٢٠٠٢)، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي- دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، (العراق: جامعة بغداد)، رسالة دكتوراه.

هيبية وعيساوي (٢٠١١)، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، (الجزائر: جامعة أوبكر بلقايد)، رسالة ماجستير.

#### ج. الأبحاث المنشورة والدوريات:

أبو خضير، إيمان سعد (٢٠٠٩)، "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي- أفكار وممارسات"، (الرياض: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي).

إسماعيل، رائد و أحمد، ماجد (٢٠١٣)، "دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية"، (الأردن: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال)، المجلد التاسع، العدد الرابع.

آغا، ناصر جاسر، أبو الخير، أحمد غنيم (٢٠١٢)، "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس وإجراءات تطويرها"، (مجلة جامعة الأقصى)، المجلد السادس عشر، العدد الأول.

حسن راتب (٢٠٠٩)، "نظم إدارة المعرفة وتطبيقاتها بالمنظمات غير الربحية"، (جامعة المنوفية: كلية التجارة مجلة أفاق جديدة).

الروسان، أسامة أحمد (٢٠٠٤)، "إدارة المعرفة والتعلم الإلكتروني"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، (الأردن: جامعة الزيتونة).

السمير، علي حسن (٢٠١٣)، "تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية"، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي الأول حول المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، (الأردن).

- عبدالوهاب، سمير محمد (٢٠٠٥)، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة"، (السعودية: في الندوة الدولية لمدن المعرفة).
- عواد، مبارك (٢٠١٥)، "متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت: دراسة تحليلية"، (الكويت: مجلة البحث العلمي في التربية)، العدد السادس عشر.
- فراج، منال حامد (٢٠٠٨)، "معايير التوظيف الجيدة لإدارة المعرفة وتأثيرها على إنتاجية المنظمات الخدمية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد الثاني والثلاثون، العدد الثالث، (جامعة المنصورة: كلية التجارة).
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (٢٠٠٤)، "منهجية إدارة المعرفة- مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء"، (نيويورك: الأمم المتحدة).
- اللجنة العلمية (٢٠١٥)، "الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري"، (السعودية: وزارة التعليم)، الطبعة الأولى، الدورة السادسة.
- محمد الصيرفي (٢٠٠٩)، "دراسة تقييمية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية"، مجلة الدراسات التجارية والإدارية، المجلد الثالث والأربعون، العدد الأول، (جامعة دمنهور: كلية التجارة).
- المرصفي، محمد (٢٠١٣)، "دور التخطيط الاستراتيجي لمراكز المعلومات في إدارة المعرفة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد الثالث والخمسون، العدد الأول، (جامعة عين شمس: كلية التجارة).
- الهزاني، نورة ناصر عبدالله (٢٠١١)، "إدارة المعلومات والمعرفة"، (الرياض: مجلة المعلوماتية)، العدد ٣٣.
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠٢٠)، "دليل المؤسسة الحكومية المتميزة"، (القاهرة: وزارة التخطيط).

المراجع باللغة الإنجليزية:

- D. Gravin, "Managing Quality through Knowledge Management", (N.Y: The Free Press), 2012.
- Gelbert Prost, "knowledge Management", (N.Y: Prentice- Hall Inc), 2001.
- Hisrich Robert D and Peter Michael P, "Entrepreneurship: New York", (N.Y: McGraw Hill), 2005.
- Hui Yuen, "Overview of Knowledge Management in the Public Sector", (Global Forum on Reinventing Government: Building Trust in Government: Vienna), 2010.
- J., Liebowitz, "Knowledge Management Handbook", (Washington, D.C: CRC Press), 1999.
- M. Astrong, "The Performance of Knowledge management", (New York: McMillan Company), 2009.
- Richard L., Daft, "Organization Theory and Design", (New York: West Publishing CO.), 1998.
- Ricky Griffen, "Fundamentals of Management: Core Concept and Applications", (Boston: Houghton Mifflin Company), 2005.
- Ricky Griffin, "Fundamentals of Management: Core Concepts and Applications", (Boston: Houghton Mifflin Company), 2005.
- Ruggles, Rudy," Knowledge Management Tools, <https://bit.ly/3qLtUuX>, 2009.
- UNDESA, "Managing Knowledge to Build Trust in Government", (New York: United Nations), 2017.
- W. Brooks, "Knowledge Management and the intelligence Community", (Defense Intelligence Journal), Vol. 9, No. 1, 2000.
- W. Nelson, "The Case for Now ledge Management in Competitive Companies, Organizations and Society", (Revision), 1999.