



## إدارة المعرفة وأهمية تطبيقها بدار الوثائق القومية

أ.شيماء خالد شعبان محمد

أ.م.د/ خالد سيد مرزوق

أ.د/ عبد الرحمن فراج

قسم علوم المعلومات – كلية الآداب – جامعة بني سويف



**\*مستخلص الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة بدار الوثائق القومية، وبصفة خاصة درجة إدراك الموظفين ومديري الإدارات بدار الوثائق القومية لمفهوم وأهمية تطبيق إدارة المعرفة ، وواقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في دار الوثائق القومية ، ومدى توافر مقومات إدارة المعرفة بدار الوثائق القومية ، ومعوقات إدارة المعرفة بدار الوثائق القومية، وأبرز دوافع تطبيق إدارة المعرفة بدار الوثائق القومية من وجهة نظر الموظفين ومديري الإدارات، و الاستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في دار الوثائق القومية. واعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن منهج إدارة المعرفة له أهمية كبيرة في ارتقاء ونجاح أي مؤسسة ، وإن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر جميع متطلبات نجاح تطبيقها من مادية وبشرية وتنظيمية وتكنولوجية ، وأن ما تمتلكه دار الوثائق القومية من أصول معرفية يتطلب تطبيق إدارة المعرفة بها. و توصي الدراسة بضرورة تبنى الدار لسياسية إدارة المعرفة والعمل على تطبيقها من خلال البرامج المختلفة . والتعامل مع إدارة المعرفة على أنها منهج إداري من أهم المناهج الإدارية الحديثة في عصرنا الحالي .

الكلمات المفتاحية : المعرفة – إدارة المعرفة – دار الوثائق القومية

**Abstract:**

This study aims to identify the reality of the application of knowledge management at the National Documentation Center.in particular The degree of awareness of the employees and directors of the departments in the National Documentation Center for the concept and importance of the application of knowledge management , The reality of the application of knowledge management processes in the National Documentation Center , availability of knowledge management

---

components at the National Documentation Center , Obstacles to knowledge management at the National Documentation Center , The most prominent motives of the application of knowledge management in the National Documentation Center from the perspective of employees and directors of departments and The best strategy for knowledge management in the National Documentation Center. The study was based on the descriptive analytical method. The study concluded that The knowledge management approach is of great importance in the advancement and success of any institution, and the application of knowledge management requires the availability of all the requirements of success of its application of material, human, organizational and technological. What the National Documentation Center possesses are knowledge assets that require the application of knowledge management. The study recommends The need to adopt the National Documentation Center of the policy of knowledge management and work on the application through various programs. Dealing with knowledge management as an administrative approach of the most important modern administrative approaches in our time.

## 1 . تمهيد:

تعتبر إدارة المعرفة من أبرز المناهج الإدارية، وأكثرها انتهاجًا ؛ نظرًا لقدرتها على توفير المعلومات والمعارف، خاصة تلك الكامنة في عقول الأفراد، وإنشاء بيئة عمل تفاعلية مبنية على مبدأ التشارك في المعارف. كما تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة، وإنشاء ميزة تنافسية وتحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة.

وتعد المؤسسات الأرشيفية من أكثر المؤسسات احتياجًا لتطبيق إدارة المعرفة - مقارنة بغيرها من المؤسسات - بناءً على طبيعة الدور الذي تقوم به والمتمثل في استقبال وجمع الوثائق، وحفظها، وصيانتها ، وتنظيمها، وإتاحتها للمستفيدين، كذلك طبيعة المجتمع الذي تخدمه ؛ مما يفرض عليها إحداث نقلة نوعية في مجال إدارة المعرفة، وأن تتبنى مختلف الاستراتيجيات لتفعيل إدارة المعرفة. وتعد دار الوثائق القومية بالقاهرة أول أرشيف وطني في العالم العربي، مما يفرض عليها تبني تطبيق منهج إدارة المعرفة ؛ لتحسين أدائها، وتحقيق أهدافها.

## 2 . أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع "إدارة المعرفة" بوصفه نهجًا إداريًا حديثًا يحقق كثيرًا من المزايا للمؤسسات الأرشيفية ؛ حيث تسهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الأرشيفية .

## 3 . مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن لكل عصر تحدياته، ولعل أحد أبرز تحدٍ يواجهه المؤسسات الأرشيفية في عصرنا الحالي هو " إدارة المعرفة "؛ حيث تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي أصبحت ضرورة حتمية لا غنى عنها، خاصة في ظل الانفجار المعرفي، وتطور تقنيات المعلومات، وفي الوقت نفسه ينبغي على المؤسسات الأرشيفية التقاط المعرفة

المفيدة والهامية، وتخزينها، وحسن استخدامها، وتطويرها لرفع مستوى أدائها وتأدية رسالتها الجليلة، ومن ثم تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة علي السؤال التالي :

ما أهمية تطبيق إدارة المعرفة بدار الوثائق القومية ؟

#### 4 . أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة للتعرف علي ما يلي:

- 1) التعريف بإدارة المعرفة وضرورة أن تتبناها المؤسسات الأرشيفية عامة ودار الوثائق القومية بصفة خاصة.
- 2) توضيح أهمية تطبيق إدارة المعرفة ودورها في تطوير المؤسسات .
- 3) التأكيد على أهمية عمليات إدارة المعرفة وضرورة استثمارها في المؤسسات .
- 4) التأكيد على ضرورة توافر متطلبات إدارة المعرفة بالمؤسسات .
- 5) أبرز دوافع تطبيق إدارة المعرفة بدار الوثائق القومية.

#### 5 . منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي؛ وهو عملية منظمة لتحليل وتفسير وتصوير أو تشخيص الوضع الراهن لمؤسسات المعلومات والمستفيدين منها وما يرتبط بهما.

#### 6 . التعريفات الإجرائية :

المعرفة : هي معلومات تمت معالجتها وتحويلها إلى ممارسات لحل المشكلات ، وهي بذلك مجموعة من الأفكار المكتسبة عن طريق كل من الدراسات النظرية والخبرة العملية.<sup>(1)</sup>

1 ) فاتن بنت سعيد بامفلح . إدارة المعرفة وتقنياتها .. الأسس والتطبيقات .- الرياض : مكتبة الملك عبد العزيز العامة . 2016. ص25

إدارة المعرفة : تمثل استراتيجية العمل المثلى المنهجية والمدرسة لاختيار، واستخلاص، وتخزين، وتنظيم، وحزم المعلومات الضرورية لأعمال الشركات والتواصل بها بطريقة تحسن أداء الموظفين وتزيد القدرة التنافسية للشركات.<sup>(2)</sup>

دار الوثائق القومية بالقاهرة : هي أرشيف مصر الوطني، أنشئت بالقانون رقم 356 سنة 1954م ، ونص مادة 2 : " تقوم هذه الدار بجمع الوثائق التي تعد مادة لتاريخ مصر وما يتصل به في جميع العصور وحفظها وتيسير دراستها والعمل على نشرها".<sup>(3)</sup>

استراتيجية إدارة المعرفة : هي مجموعة من الخيارات الاستراتيجية المتعلقة بإيجاد المعرفة في المؤسسة وتزود المؤسسة بخطوط إرشادية لخلق الميزة التنافسية.<sup>(4)</sup>

## 7. الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض للدراسات السابقة المنشورة حول موضوع الدراسة :

الدراسة الأولى :

العلاقة بين الأرشيفات وإدارة المعرفة : بعض الشواهد من استراليا:

The relationship between archives and knowledge.Bill Martin  
management: some evidence from Australia, The Australian Library  
Journal.2005

( 2 ) المرجع نفسه . ص 23

( 3 ) محمود أحمد غريب، أشرف محمد عبد الفتاح شعبان . قرار وزير المالية رقم 270 لسنة 2009 بإصدار لائحة محفوظات الحكومة ،قرارات وزيري الداخلية والعدل بتعديل لائحة محفوظات وزارتي الداخلية والعدل .- ط7 .- القاهرة : وزارة الصناعة والتجارة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.2015.ص34.

( 4 ) بسام فتحي الذيابات . أثاراستراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة : دراسة تطبيقية في مدينة الحسين الصناعية . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية . مج25 . ع2 . 2017 . ص 7

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم المشاركة المباشرة من الأرشيف الوطني الأسترالي في إدارة المعرفة ، وتوضيح العلاقة بينهما ، وذلك من خلال مناقشة هذه الدراسة لإحدى عشرة قضية .

اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة ، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات .

وقد خلصت الدراسة إلى استنتاج رئيسي وهو أن هذا المشروع البحثي وهو اعتماد مسار إدارة المعرفة في العوامل الإدراكية والسياقية.

كما أنتجت الدراسة الاستقصائية (الاستبيان) على شبكة الإنترنت النتيجة المفاجئة إلى حد ما وهي: أنه يوجد نقص في النشاط المشترك بين الإدارات في مجال إدارة المعرفة داخل الأرشيف الوطني.

الدراسة الثانية :

التحقق من البنية التحتية لإدارة المعرفة في المكتبة الوطنية والأرشيفات في إيران:

HASHEMPOUR LEILA, GHAEBI AMIR, REZAEI SHARIFABADI SAEED. AN INVESTIGATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT INFRASTRUCTURES IN THE NATIONAL LIBRARY AND ARCHIVES OF IRAN . JOURNAL OF NATIONAL STUDIES ON LIBRARIANSHIP AND INFORMATION ORGANIZATION , Volume 23 , Number 1, Page74 To 88. 2012.

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من الوضع الحالي للمكتبة الوطنية والأرشيفات في إيران من حيث البنية التحتية الضرورية لإدارة المعرفة بما في ذلك العمليات والتكنولوجيا .

وقد خلصت هذه الدراسة بنتيجة أساسية وهي أن التحقيقات في البنية التحتية لإدارة المعرفة في المكتبة الوطنية والأرشيفات في إيران أظهرت بعض العوامل

الفعالة في تحسين كفاءتها ، والوفاء بالتزاماتها ، وزيادة شفافية وظائفها وأغراضها وزيادة معرفتها بشأن واجباتها.

وكان من أهم ما أوصت به هذه الدراسة: أنها تقترح بعض الاستراتيجيات الخاصة بالمكتبة الوطنية والأرشيفات الإيرانية، بما في ذلك : اتخاذ قرار بشأن مدير المعرفة ومدير الابتكار، وتشكيل فرق المعرفة ، وتصميم خطة المعرفة للمكتبة، والإدارة الشخصية، وتحديد نظام المكافأة والدفع وفقاً لمعرفة الموظفين ، وتلقي التعليقات وردود الفعل من المستخدمين .

الدراسة الثالثة :

الدمج الفعال لموارد الأرشيفات الوطنية في الصين من خلال إطار إدارة المعرفة:

Xiaomi An, Wenlin Bai, Hepu Deng, Shuyang Sun, Wenrui Zhong, Yu Dong,  
"A knowledge management framework for effective integration of  
national archives resources in China", Journal of Documentation, Vol. 73  
Issue: 1, pp.18-34 .2017

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الآليات المختلفة لإدماج موارد الأرشيفات الوطنية، مما يؤدي إلى تطوير إطار قائم على إدارة المعرفة لتسهيل الاستخدام الأمثل لموارد الأرشيفات الوطنية في الصين . تقترح إطاراً قائماً على إدارة المعرفة لتسهيل الاستخدام الأمثل لموارد الأرشيفات الوطنية من خلال تكاملها الفعال في الصين. ويمكن لمثل هذا الإطار إعادة ترتيب دور إدارة المعرفة لحماية قيمة موارد الأرشيفات الوطنية كأصول معرفة لدولة ما. يمكن إعادة هندسة أنشطة إدارة المعرفة في مجال الاتصالات لتقاسم قيمة موارد الأرشيفات الوطنية كأصول معرفة بالمجتمع .

كما تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من كيفية الدمج الفعال لموارد الأرشيفات الوطنية في الصين لتحقيق الاستخدام الأمثل لها.



اعتمدت هذه الدراسة على نهجاً مختلطة الأساليب، واستخدمت المقابلة والزيارات المواقع كأدوات لجمع البيانات.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- يتبين أن الإطار القائم على إدارة المعرفة مفيد في بناء الترابط والترابط والتفاعلات بين آليات التكامل المتنوعة لتلبية الاحتياجات الوطنية والمجتمعية والعامّة في الصين. وعلاوة على ذلك ، يمكن للإطار إعادة تكوين عناصر إدارة المعرفة في الاتصال لزيادة قيمة موارد الأرشيفات الوطنية كأصول المعرفة للجُمهور .

الدراسة الرابعة :

إدارة المعرفة دعامة لتطوير قطاع الأرشيف وخدمة المؤسسات : دراسة ميدانية بالمديريات الولائية لمدينة قسنطينة: خولة ديمش ، أميرة ديمش . إدارة المعرفة دعامة لتطوير قطاع الأرشيف وخدمة المؤسسات : دراسة ميدانية بالمديريات الولائية لمدينة قسنطينة. المؤتمر الدولي "دور الأرشيفات العربية في تعزيز مجتمع المعرفة العربي بين التحديات والتطلعات المستقبلية. المركز الوطني للوثائق والمحفوظات . الرياض . 2019.

تهدف هذه الدراسة إلى :

1-التعريف بإدارة المعرفة وضرورة أن تتبناها مؤسسات الأرشيف وكذلك المؤسسات العامة من أجل التسيير الجيد والتحديث لأنه أصبح لزاماً في ظل بيئة تقنية حديثة تحتاج بشدة لتوفر المعلومة والمعرفة في الوقت المناسب .

2-توضيح أهمية تطبيق إدارة المعرفة ودورها في ترقية وتطوير الكفاءات الأرشيفية .

3-تشخيص معطيات الواقع والتعريف بمدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة على مستوى المديريات الولائية المختلفة من توليد المعرفة وتشاركها وتنميتها واستغلالها.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها: إدراك ضرورة التجديد والاهتمام بالمعرفة سواء التي تمتلكها الكفاءات الأرشيفية أو المعرفة المحفوظة في الأرشيف خصوصاً في ظل البيئة التقنية الحديثة للعمل الأرشيفي وتغير معالم المهنة الأرشيفية.

## إدارة المعرفة ومبررات تطبيقها بدار الوثائق القومية

### 1. تمهيد:

إن من أهم مقومات نجاح أي مؤسسة القدرة على اللحاق بركب التطور وملاحقة التغيرات التي يشهدها عصر ثورة تكنولوجيا المعلومات الذي نعيشه ، ويعزى ذلك إلى التطور الكبير والضحخم الذي طرأ في شتى المجالات والميادين العلمية والتوسع الهائل في العلوم المتنوعة والاكتشافات الحديثة ، وقد أدى ذلك إلى تراكم وزيادة المعلومات مما استدعى أن يكون هناك عملية منظمة تقوم على تنظيم وإدارة هذه المعلومات لضمان أقصى درجات الاستفادة من تلك المعلومات . فتمثل إدارة المعرفة في الوقت الحالي منهجاً مهماً يساعد المؤسسات على امتلاك الميزة التنافسية؛ ومن ثم تسعى المؤسسات نحو امتلاك المعرفة وإدارتها بشكل فعال؛ ومن هنا ينبغي أن يكون لإدارة المعرفة دور فعال في المؤسسات الأرشيفية بصفة عامة والأرشيفات الوطنية ومنها دار الوثائق القومية بصفة خاصة.

### 2. إدارة المعرفة : مفهومها وأهميتها وأهدافها:

#### 1/2 المعرفة :

1/1/2 مفهوم المعرفة : تعرف المعرفة بأنها :-

مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة"<sup>(5)</sup>.

"مجموعة من الأفكار البديهية والمنطقية والخبرات ذات الصلة بالتكنولوجيا والعمليات والمستفيدين التي تمكن من التنافس في سوق العمل، واتخاذ القرارات الفعالة."<sup>(6)</sup>

" فهم الشخص لشيء ما مثل الحقائق والمعلومات والصفات والمهارات المكتسبة من خلال الخبرات والتعليم والإدراك والاكتشاف والتعلم"<sup>(7)</sup>.

2/1/2 خصائص المعرفة:

○ الذاتية : المعرفة هي نتاج تفاعل الفرد والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ، ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية (الذاتية).

○ القابلية للانتقال : فالشخص في عمله قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما ، فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة

5) حمد خليل محمد عليان . دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس : إشراف يوسف أبو فارة . جامعة القدس (أطروحة ماجستير) . 2009 . ص 7

6) Janet Bagorogoza , André de Waal.The role of knowledge management in creating and sustaining high performance organisations: The case of financial institutions in Uganda.World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 6 Issue4,2010 p6

7) Edward Ochieng, Raymond Abdulai , Wilfred Matipa,ect. Utilising a systematic knowledge management based system to optimise project management operations in oil and gas organization . Journal of Information Technology and People. January 2018.p6

أخرى ، والمؤسسات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.

○ الطبيعة المضمرة : المعرفة تتولد من عقل الفرد وليس علي الورق أو مكان آخر (المعرفة الضمنية)، والنتائج المعرفي يخزن في العقل وقد لا يخرجها صاحبه مطلقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرجها بشكل معين بعد فترة من الزمن .

○ التعزيز الذاتي : تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها شيء، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقي معرفته لدية في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره هذا الحد الأدنى من المعرفة ، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما .<sup>(8)</sup>

○ المعرفة يمكن أن تولد : بعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذين يسند إليهم عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.

○ المعرفة يمكن أن تموت : وكما تولد المعرفة فإنها تموت (تزول). إن القليل جداً من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هو الذي يسجل ، وإن ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جداً من معرفتنا (وإن كان ذا جودة عالية تعوض أحياناً عما لا يكتب ولو بقدر) لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت (تزول) مع الشخص .

○ المعرفة يمكن أن اختزانها : إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجياً. وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال

( 8 ) علي حسين السميير . إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية : المفهوم والتطبيق . مجلة المكتبات والمعلومات . دار النخلة للنشر . ليبيا . ع11 ، يناير 2014 ، ص 10، 11.

تاريخها السابق أن تقوم بخزنه . وهذا الخزن كان على الورق، الأفلام ،  
الأشرطة والآلة على وسائل التخزين الالكترونية .<sup>(9)</sup>

3/1/2 أهمية المعرفة :

- تسهم المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة .
- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً ، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعتها .
- ساهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة ، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمؤسسات أن تسفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين (أو خدمة معينة) أو لإيجاد منتجات جديدة (خدمات جديدة) .<sup>(10)</sup>
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية تهيئة المؤسسة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- المعرفة أصبحت الأساس لتحقيق (إيجاد) الميزة التنافسية وإدامتها للمؤسسات.

9) عبود نجم عبود . إدارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات . - ط 1 . - عمان: دار الوراق . 2005 . ص32، 31

10) صلاح الدين الكبيسي . إدارة المعرفة : مراجعه علمية سعد زناء المحياوي . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . 2005 . ص13

• ترشد المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم.<sup>(11)</sup>

4/1/2 أنواع المعرفة : تم تصنيف المعرفة على أساسات مختلفة نذكر منها :

تصنيفها وفقاً لقيمتها ودورها في تحقيق التنافسية بالنسبة للمؤسسات ، حيث يتم تقسيمها إلى :

المعرفة الجوهرية Core Knowledge تمثل المستوى الأدنى من المعرفة التي تمكن المؤسسات من إنجاز العمل ، أو الإنتاج . وهو مستوى لا يحقق للمؤسسات القدرة على منافسة المؤسسات الأخرى .

المعرفة المتقدمة Advanced Knowledge يمثل مستوى أعلى من المعرفة الجوهرية ، حيث تتيح المعرفة المتقدمة مستوى أعلى من الجودة للمنتجات والخدمات والأعمال : الأمر الذي يمكنها من المنافسة .

المعرفة الابتكارية Innovative Knowledge تحقق للمؤسسة التميز عن غيرها ، وتؤهّلها للابتكار والإبداع.<sup>(12)</sup>

تصنيفها وفقاً لاتجاهاتها إلى ما يلي :

المعرفة البشرية: وهي تشمل ما يعرفه الأفراد أو الدراية .

المعرفة الاجتماعية: وهي المعرفة التي يتم عرضها من خلال تفاعل الفرد داخل الجماعة في المؤسسة .

معرفة المنظمة: وهي المعرفة المتضمنة في المؤسسة في شكل قواعد وإجراءات وممارسات.<sup>(13)</sup>

11 ( صبري محمد عوض ماضي . اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي . إشراف يوسف حسين عاشور ، يوسف عبد عطية بحر . الجامعة

الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال (أطروحة ماجستير) 2011.ص 3

12 ( فانت بنت سعيد بامفلح مرجع سابق . 2016. ص28

## 2/2 مفهوم إدارة المعرفة : تعرف إدارة المعرفة بانها :

- التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة أو خارجها وتحليلها وتفسيرها ، واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وأثناء العمليات وتحسين أداء المؤسسة قياساً بأدائها السابق أو بأداء المنافسين .<sup>(14)</sup>
- الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوي كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي .<sup>(15)</sup>
- إدارة المنظمة تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المنظمة ، وهذا يشير إلى ضرورة ايجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك الذي يقدم التسهيلات لأعضاء المنظمة .<sup>(16)</sup>

## 3/2 أهمية إدارة المعرفة :

Athanassios Triantafyllidis, George Vranopoulos. Knowledge Management as an IT policy Governing IT Knowledge in Banking Sector DOI;RW.

2609201705158.Proceedings of Research World International Conference, Cape Town, South Africa, 28th-29th October 2017.p3

- 14) أحلام خان ، نوال شنافي . إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال . مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي . مصر . مج 13، ع 37، 2009 . ص 216
- 15) عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان . واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (المعوقات وسبل التطوير) : إشراف سعد بن على الشهراني . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية (أطروحة ماجستير) 2013، ص 28
- 16) جمال يوسف بدير . مراجعة محمد فؤاد عبدالله . اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات -. عمان : دار كنوز للمعرفة . 2009 . ص 33.

### تكمن أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية :

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة في اتجاه تحقيق أهدافها .
- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه<sup>(17)</sup>
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها .
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.<sup>(18)</sup>
- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لتوليد معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم .
- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .

17 ) مي بنت علي لبنان . إدارة المعرفة ودورها في التغلب على التحديات التي تواجه التعليم العالي بالمملكة . دراسات عربية في التربية وعلم النفس . السعودية . ع 28 ، ج3 . 2012 . ص 228

18 ) فراح راشد ، فنور عادل . إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال . مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية – مخبر المالية والمحاسبة والجباة والتأمين – جامعة أم البواقي . الجزائر . ع8 . 2017 . ص415، 414 .



- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية .
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى .<sup>(19)</sup>

#### 4/2 أهداف إدارة المعرفة :

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:

- الحصول على المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- بناء إمكانية التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية تقنيات المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة ، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية باستخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة).
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطرابات والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.<sup>(20)</sup>

19 ( صلاح الدين الكبيسي . مرجع سابق . ص43،42.

- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب ، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج .
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة و التي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها و أموالها .<sup>(21)</sup>

## 5/2 مبادئ إدارة المعرفة :

تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها من اجل استرشاد التعامل مع إدارة المعرفة نذكر بعضها فيما يلي:

- أن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة لتلك المعرفة في المؤسسة من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن .
- أن الاستثمار في إدارة المعرفة ينتج حلول يجب أن تكون متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية لأن المعرفة سياق إنساني وتقني .
- لإدارة المعرفة مضمون سياسي أي أن السياسة تلتقي بالمعرفة نتيجة التحول الجوهرى للقوة من المادة إلى المعرفة و من العضلات إلى العقل وفي كل مرة تتضاعف المعرفة بالقوة التي يملكها الأفراد و الجماعات و المؤسسات.
- لا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها دون وجود بيئة حاضنة ومن ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية وسهولة.

20 ) وسام مهيبل ، نوفيل حديد . أهمية إدارة المعرفة وفاعليتها في ضمان جودة التعليم العالى .

مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية . 19ع ، 2011 ، ص 214

21 ) سوزان بنت محمد القرشي ، ابتسام بنت حسين الزهراني. العلاقة بين تطبيق إدارة

المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية : دراسة تطبيقية على أمانة محافظة

جدة . المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية . مصر . مج36 ، ع 2ع .

2016، ص 31 .

- تتميز أنشطة إدارة المعرفة باللائهية الملموسة والمرئية على عكس الإدارات الأخرى التي لها من مدخلات ومخرجات وذلك ببساطة لأن طبيعة إدارة المعرفة متداخلة مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة.
- إن الاستثمار في إدارة المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي عكس الإدارة المادية التي يتحول استثمارها إلى أصول مادية ولموسة تبقى في المؤسسة<sup>(22)</sup>
- الإمام بأن المعرفة عملية متواصلة لا تنتهي.
- ضرورة توفر قادة أكفاء، وضرورة تشكيل فرق إدارة المعرفة على درجة من الكفاءة و الخدمة.
- إدراك أن إدارة المعرفة تحسن عمليات العمل.<sup>(23)</sup>

## 6/2 متطلبات إدارة المعرفة :

هناك أربعة متطلبات أساسية لإدارة المعرفة تتمثل في :

أولاً : الهيكل التنظيمي :

لا بد أن يكون للمؤسسة هيكل تنظيمي ؛ حيث يعرف الهيكل التنظيمي بأنه هو العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيمها، وتفويض السلطة ، وإنشاء

22 ) قلبو حسينة . دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي ؛ إشراف غضبان حسام الدين . جامعة محمد خضير- بسكرة . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.(أطروحة ماجستير) 2014-2015، ص15.

23 ) فراس محمد عبد عودة . واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها ؛ إشراف فؤاد على العاجز . الجامعة الإسلامية . غزة . كلية التربية ، قسم أصول التربية -الإدارة التربوية (أطروحة ماجستير) 2010 . ص 33.

علاقات بين العاملين في المؤسسة ، لكي تمكنهم من العمل معاً بأقصى كفاءة ممكنه بغرض إنجاز أهداف المؤسسة.<sup>(24)</sup>

ثانياً: الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المؤسسة بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم ، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة ، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل . وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المؤسسات ، والقدرة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة . عندما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة ، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المؤسسة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها ، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة . وتتطلب عملية الثقافة السائدة ضرورة التحدث مع العاملين في المؤسسات حول أهمية تغيير هذه الثقافة ، وكذلك بيان إلي أي مدى قد تفقد المؤسسة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة .<sup>(25)</sup>

ثالثاً: الموارد البشرية :

في العصر الحالي ، تكمن قوة المؤسسة (الاقتصادية أو الإنتاجية) في الأصول الفكرية بدلا من الأصول المادية. والموارد البشرية هي واحدة من العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. ويمكن إنشاء الثقافة من خلال إدارة

24 ) مقبل بن شاهر المنيعي البيشي . متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها : إشراف محمد سيد حمزاوي . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات

العليا، قسم العلوم الإدارية .(إطروحة ماجستير)2009.ص38

25 ) فاديا عبد الرحمن خالد الكوبي . متطلبات تطبيق إدار المعرفة في المكتبات الجامعية . المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات - جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية . الأردن . مج 51، ع4، 2016. ص134 .

الموارد البشرية المناسبة التي تهدف إلى تحليل العلاقة بين البنية التحتية لإدارة المعرفة ، والقدرات الإبداعية ، والتعلم التنظيمي والأداء التنظيمي جنباً إلى جنب مع عوامل أخرى . و أن دعم الإدارة العليا يؤثر بشكل إيجابي على تحسين الأداء التنظيمي. عندما يكافأ الموظفون على ممارسات إدارة المعرفة.<sup>(26)</sup>

رابعاً: تكنولوجيا المعلومات :

توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل : الشبكة الداخلية ، وبرنامج تصفح ، ومخازن البيانات ، ومصفاة البيانات ، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المؤسسات. ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة، وقد أكدت الدراسات أن التكنولوجيا تفيد المؤسسة في تحقيق اتصال أفضل ، من حيث السرعة والجودة والشفافية ومشاركة العاملين . كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى ، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.<sup>(27)</sup>

## 2 / 7 أبعاد إدارة المعرفة :

- (أ) الثقافة: التي تركز على المعرفة ، التي تعكس إطاراً يوجه القواعد، والمعايير والممارسات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بالمعرفة.
- (ب) التوجه التنافسي: يعبر عن توجه المؤسسة للتركيز على استخدام المعرفة بهدف الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة.
- (ج) الممارسات الرسمية لإدارة المعرفة: تعبر عن الإجراءات التنظيمية الرسمية القائمة في المؤسسة التي تهدف إلى تطوير المعرفة.

Anwarul Islam. The Impact of Knowledge Management Infrastructure and ( 26  
Process on University Performance: A Literature Review. The International journal,  
Discovery Publication. P2083

27 ( فاديا عبد الرحمن خالد الكويي . مرجع سابق . ص 136

(د) الممارسات غير الرسمية لإدارة المعرفة: التي تعكس التفاعلات غير الرسمية التي تتم داخل المؤسسة ، وتنظيم وتسهيل البناء الاجتماعي للمعرفة.<sup>(28)</sup>

(هـ) البعد التنظيمي واللوجيستي: وهو ما يعني الحصول على المعرفة ، والتخزين، والنشر، والعملية، وإعادة الاستخدام، بالإضافة إلى الأساليب والإجراءات والعمليات المستخدمة .

(و) البعد الاجتماعي: ما يعني تقاسم المعرفة بين الموارد البشرية وتشكيل مجموعات من صناعات المعرفة، وبالإضافة إلى ذلك، فإنه ينشئ ثقافة المجتمع والمؤسسات التي تدعم المعرفة التنظيمية جنباً إلى جنب مع تقاسم والمشاركة في التجارب الشخصية وبناء الشبكات بين الأفراد . ويلاحظ أن إدارة المعرفة تسعى في هذين البعدين – البعد التنظيمي والبعد الاجتماعي إلى توفير حلول للإدارة من خلال استثمار المعارف والموارد وبناء ذاكرة المعرفة والتركيز على تبادل المعارف ومشاركتها من خلال الوصول المنهجي.<sup>(29)</sup>

## 8/2 عناصر إدارة المعرفة:

تتمثل عناصر إدارة المعرفة فيما يلي :

أ- التعاون : ويتم في هذا المستوي تحقيق أهداف المؤسسة من خلال روح الفريق الذي يتميز الأفراد فيه بمساعدة بعضهم البعض في مجال عملهم ، فثقافة

---

Nuno Rebelo dos Santos, Lisete Mónico, Carolina Moliner,ect .Organizational ( 28 Cooperation and Knowledge Management in research and development Organizations . the Serbian Psychological Association. Psihologija · December 2016.p3

Raed Ahmad. The relation between the requirements of knowledge management ( 29 and the academic human resources development in the colle.... Journal of Engineering Research and Applications, Vol. 3, Issue 5, Sep-Oct 2013, p1888

التعاون تؤثر إيجابياً في عملية توليد المعرفة بين الأفراد والأقسام والوحدات في المؤسسة .<sup>(30)</sup>

ب- الثقة : هي أكثر من مجرد حجة عقلانية، وهي مبنية على المدى الذي يمكن أن ينسب إليه النوايا الحسنة للكلمات والأفعال التي يقوم بها الآخرون، ويمكن تعزيز المعرفة من خلال إنشاء مجتمعات الممارسة التي هي مجموعات من الأفراد الذين يتشاركون مصالح مهنية مماثلة أو الهوايات. وتسهم الثقة في تسهيل تبادل المعرفة بين الأفراد في المؤسسة.<sup>(31)</sup>

ج- التعلم : التعلم عنصر مهم من عناصر إدارة المعرفة للمعلومات والبيانات والمعرفة التي يستخدمها الأفراد بعد اكتسابها واستخدامها في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات ، والتأثير على الآخرين وغير ذلك من مجالات الإدارة التي تعمل على انجاز وتيسير العمل في المؤسسة .

د- اللامركزية : وهي عنصر مهم ورئيسي من عناصر إدارة المعرفة ، فالهيكل الإداري قد ينهج أسلوب المركزية في اتخاذ القرارات حيث تتركز القرارات والأوامر كلياً في يد الإدارة العليا، ويمكن أن يتم تفويضها جزئياً أو كلياً إلى مستويات الإدارة الوسطى أو الدنيا وهذا ما يعرف باللامركزية .

هـ- الخبرة الواسعة والعميقة : وذلك يعني أن الخبرة التي يمتلكها العاملون في المؤسسة واسعة وتمتد أفقياً في نفس المستوى الإداري وتتسم كذلك بأنها متنوعة وعميقة ومركزة وتخصصية ، الأمر الذي يساعد هذا المستوى الإداري

30 ) صالح عبد الحكيم عبد الغفور . متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة .: إشراف علاء الدين خليل السيد .جامعة الأقصى ، البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى-غزة، برنامج القيادة والإدارة.(إطروحة ماجستير)2015 .ص24

31 ) Ettore Bolisani, Constantin Bratianu . The Emergence of Knowledge Management, ( 31

July 2018.p24

من القيادات على تبادل المعلومات والبيانات ويزودهم بالخبرات وبالتالي ينتج عن ذلك تحقيق أهداف المؤسسة .

و- الإبداع التنظيمي :

هو القدرة على إيجاد القيمة ، والخدمات ، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد العاملين في المؤسسة.<sup>(32)</sup>

## 9/2 مبررات التحول إلي إدارة المعرفة :

هناك العديد من العوامل والمبررات التي ساهمت في تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة وهي كما يلي:

- تعاضم دور المعرفة في النجاح المنظمي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات الم لتوليد الإيرادات الجديدة.
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المؤسسات) هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية مثل رأس المال والعمل .
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية ، وبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة

(32) رياء بنت حمد بن هلال الحبسي . دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان : إشراف عبد العزيز المعايطة ، حسام الدين السيد إبراهيم بنجلالی . كلية العلوم والآداب ، قسم التربية والدراسات الإنسانية (أطروحة ماجستير) ، 2012 ، ص30، 29.



- العمل على تحسين العمليات الداخلية، الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف.
- العمل على تحسين الإبداع داخل المؤسسة والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة، والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني أيضاً رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد<sup>(33)</sup>.
- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات المستفيدين جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، لا سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالإنترنت والتي أسهمت في توفير بنى تحتية للاتصالات المتطورة والحديثة.
- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على ملامسة أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها.
- تشعب إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقها، فضلاً عن وجود أنواع متعددة من المعرفة ؛ بالإضافة إلى تنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.<sup>(34)</sup>

33 ) قلبو حسينة . مرجع سابق . ص.19،20 .

34 ) صبري محمد عوض ماضي .مرجع سابق . 53،54

## 10/2 عمليات إدارة المعرفة :

أولاً: تكوين وتوليد المعرفة :

توليد المعرفة هو عملية يتم فيها إنشاء معارف جديدة من خلال العمليات الفرعية الأربع لنظرية إنشاء المعرفة التنظيمية على أساس مستمر، والعمليات الأربع هي التندشنة الاجتماعية، والجمع، والإخراج الخارجي، والتدويل<sup>(35)</sup>

والمنظمات تولد لديها كمية كبيرة من المعرفة أو المعلومات في أنشطتهم اليومية. لذا سيكون من الضروري للمنظمة أن يكون لديها نظام لإدارة المعلومات التي تم إنشاؤها حديثاً؛ بحيث يمكن إعادة استخدامها لحل المشاكل الجديدة أو الاستفادة منها في القيمة المضافة إلى أنشطة المنظمة.<sup>(36)</sup>

ثانياً: اختزان وتنظيم المعرفة :

والهدف من هذه المرحلة هو تمكين المنظمة من المساهمة في تنظيم المعرفة وتبادلها. فبدون اختزان المعرفة، سيكون من الصعب تحقيق نقلها لأغراض التعلم والاستفادة، داخليا وخارجيا.<sup>(37)</sup>

وتحتاج المعرفة المكتسبة، التي تم جمعها وخلقها إلى تنظيمها واختزانها في شكل قاعدة بيانات التي تمكن من الوصول إليها في أي وقت والاستفادة منه.<sup>(38)</sup>

Muhammad Shujahata, Maria José Sousab, Saddam Hussaina ,ect . Translating ( 35  
the impact of knowledge management processes into knowledge-based  
innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity.

Journal of Business Research.2017 , p3

Arun Kumar, Uday Kumar. KNOWLEDGE MANAGEMENT : A REVIEW. Research ( 36  
Paper Vol.1 Issue.1 Jan-Mar 2015..p14

Arun Kumar, Uday Kumar. previous reference.p14 ( 37

## ثالثاً: مشاركة ونقل المعرفة :

إن إتاحة المشاركة في المعرفة ووضعها في إطار نظام معين، وإجراءات تسمح بنقلها إلى كافة المهتمين بها ، يعتبر أمراً حيوياً للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة : حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ، ومن ثم تتحقق المصلحة العامة .<sup>(39)</sup>

## رابعاً: تطبيق المعرفة :

هي عملية دمج واستخدام المعرفة المتاحة في المنظمة. ويشمل ذلك جميع الأنشطة المتعلقة بنشر معارف جديدة أو إعادة استخدام المعارف الموجودة من أجل الحصول على المهارات والكفاءات اللازمة للتعامل مع إدارة المعرفة<sup>(40)</sup> .

ويعد تطبيق المعرفة غاية إدارة المعرفة، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة أو المنظمة.<sup>(41)</sup>

Sangeeta Dhamdhare. Importance of Knowledge Management in Higher Education Institutes. Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE January. Volume: 16.2015.p176 ( 38)

( 39 ) ريماء علي حلاق . دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق . إشراف فاضل حنا . جامعة دمشق ، كلية التربية . قسم التربية المقارنة (أطروحة ماجستير) 2014-1013 . ص54

Nickson M Karie Knowledge Management as a Strategic Asset in Digital Forensic Investigations. International Journal of Cyber-Security and Digital Forensics. 2018 ISSN: 2305-0012.p18 ( 40)

( 41 ) فهد بن عبد الله الضويحي . إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات : النظرية والتطبيق . مجلة cybrarians journal . ع20 ، سبتمبر 2009.

## 11/2 استراتيجية إدارة المعرفة :

1/11/2 مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة : تعرف بأنها "فن استعمال الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة على أفضل وجه ممكن".<sup>(42)</sup>

## 2/11/2 أهمية استراتيجية إدارة المعرفة:

فيما يلي بعض من نقاط أهمية استراتيجية إدارة المعرفة:

- 1- زيادة الوعي والفهم بإدارة المعرفة في المؤسسة .
- 2- توصيف حالة الأعمال وتحديد الفوائد الكامنة .
- 3- كسب التزام الإدارة المتقدمة لصالح نظام إدارة المعرفة .
- 4- تشجيع تهيئة الموارد لإغراض تنفيذ نظام إدارة المعرفة .
- 5- بناء الخبرات الناتجة عن اكتساب ومشاركة المعرفة على مستوى المؤسسة .
- 6- تقديم خطة واضحة حول الوضع الراهن والوضع المنشود للمؤسسة وكيفية التخطيط لتحقيق ذلك.<sup>(43)</sup>

## 3/11/2 أهداف استراتيجية إدارة المعرفة:

بدأت المؤسسات تتبنى استراتيجيات إدارة المعرفة التي تهدف منها الى تحقيق

الآتي:

42 ( عبد الرحمن حسين مال الله ، رعد خلف عطية . اتراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى مديري المدارس الأعدادية .العلوم التربوية والنفسية. العراق ع102..2013ص434

43 ( ليث عبدالله القهيوي . دور استراتيجية إدارة المعرفة في إنجاز الأهداف التنظيمية لشركات الخدمات ؛ إشراف نعمه عباس خضير الخفاجي . عمان . جامعة عمان العربية . كلية الأعمال . (أطروحة دكتوراة) . 2011 . ص 44

- 1- حصر و توثيق الأصول المعرفية الضمنية والكامنة في المؤسسة و جعلها متاحة للإستخدام .
  - 2- تطوير البنية التحتية الالكترونية في المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة.
  - 3- توفير بيئة مناسبة تساعد على المشاركة بالمعرفة و الإبداع و التعلم بين الموظفين للوصول إلى تكامل المعرفة على مستوى المؤسسة .
  - 4- نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة لدى الموظفين .
  - 5- وضع خطة لإدارة المخاطر التي تتعرض لها الأصول المعرفية داخل المؤسسة
  - 6- تطوير نظام الإتصالات الداخلية و الخارجية بما يسهم في نشر و تعميم المعرفة داخل المؤسسة وخارجها<sup>(44)</sup>
- 4/11/2 استراتيجيات إدارة المعرفة:

هناك تصنيفات عديدة لاستراتيجيات إدارة المعرفة منها :

- أ- استراتيجيات جانب العرض : التي تميل الى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة لذلك تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها .
- ب- استراتيجيات جانب الطلب : التي تركز على تلبية حاجة المؤسسة الى معرفة جديدة وهذه الاستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع أي التركيز على آليات توليد المعرفة.<sup>(45)</sup>

44 ( فيصل علوان الطائي ، أميمة محمد العادلي . استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية : دراسة حالة لمكتبات كربلاء . مجلة العلوم الاقتصادية . العراق . مج9 . ع36 . 2014.

45 ( عبد الرحمن حسين مال الله . مرجع سابق . ص 443

ج- استراتيجية التصنيف :- تتضمن الطرق المستخدمة لتصنيف وتخزين وإعادة استخدام المعرفة، واستخلاص المعرفة من الأفراد وإعادة استخدامها لأغراض أخرى، وبناء نظام إلكتروني لتوثيق وتخزين ونشر وإعادة استخدام المعرفة، وتتطلب هذه الاستراتيجية استثمار كبير في مجال تقنية المعلومات، وتعتمد على أنظمة دعم القرار.

د- استراتيجية التركيز على الأفراد :-تركز استراتيجية التركيز على الأفراد على التعميم التنظيمي ومظاهر المعرفة الضمنية، وتعتمد على توليد ومشاركة المعرفة من خلا التفاعل بين العاملين.

هـ- استراتيجية التركيز على التكنولوجيا :- تعتمد استراتيجية التركيز على التكنولوجيا على استخدام تكنولوجيا المعلومات وعلى الجوانب الملموسة لإدارة المعرفة، وعلى تخزين واستعادة المعرفة من خلال توثيق وتصنيف المعرفة وتبادلها بين العاملين من خلال شبكات المعلومات.

و- استراتيجية التشخيص :-تتضمن مشاركة المعرفة الضمنية الموجودة من خلال تطوير شبكات عمل تربط الأفراد ببعضهم، للحصول على مقترحات ابتكارية لحل المشاكل الاستراتيجية، ولا تتطلب استثمارات ضخمة في مجال تقنية المعلومات، وتستخدم هذه الاستراتيجية الجماعات، والمؤتمرات ومنتديات النقاش.<sup>(46)</sup>

### 3. دار الوثائق القومية

#### 1/3النشأة والتطور؛

يعد محمد علي باشا أول حاكم مصري يعني بأهمية الوثائق ، بوصفها قيمة علمية وحضارية فأنشأ الدفترخانة بالقلعة في عام 1828م ، لتكون دار لحفظ سجلات الحكومة وأوراقها والتي عرفت فيما بعد باسم دار المحفوظات العمومية . وخلال القرن التاسع عشر انتهج المعنيون بجمع وحفظ الوثائق معايير وقواعد عبرت عن اهتمام أسرة محمد علي باشا بهذه الوثائق ، ولم يكن ذلك لأسباب قومية أو

46 ( بسام فتحي الذيابات . مرجع سابق .ص 163

وطنية وإنما لأنها تسجل تجربتهم بكل نجاحاتها وإخفاقاتها فأنشئت في عهد إسماعيل فروعاً للدفترخانة في المديرية أنيط بها مسؤولية جميع أوراق الحكومة وسجلاتها . وعقب قيام ثورة يوليو 1952م لم تعد محفوظات قصر عابدين تحقق ما ينشده رجال الثورة خاصة فيما يتعلق بأسرة محمد علي التي كانت استناداً رئيسياً في محفوظات عابدين ، وبات من المؤكد ضرورة إعادة النظر في تاريخ تلك الأسرة. ومن ثم صدر القانون رقم 356 لسنة 1954م بإنشاء دار الوثائق القومية التاريخية، بهدف جمع وحفظ الوثائق التي تعد مصدراً لكتابة التاريخ والعمل على تحقيقها ونشرها ، استناداً على الوثائق الموجودة بدار المحفوظات العمومية وقسم المحفوظات التاريخية بقصر عابدين مع جهات أخرى.<sup>(47)</sup>

### 2/3 الهيكل التنظيمي لدار الوثائق القومية :

في عام 1962 تم تعديل الهيكل التنظيمي للدار وتضمن الهيكل الإدارات التالية بناءً على هذا التعديل :

1- المكتب الفني ويتضمن قسم التزويد والإشراف الحكومي ، قسم الشؤون العامة ، المكتبة.

1- إدارة التنظيم ونشر الوثائق ويتضمن قسم الوثائق العربية ، قسم الوثائق التركية ، قسم الوثائق الأفرنجية.

2- إدارة الشؤون المالية والدارية وتتضمن قسم الشؤون المالية والإدارية ، أمانة المحفوظات .

وفي 25 أبريل عام 1962 صدر قرار من المجلس الأعلى لدار الوثائق التاريخية بتشكيل لجنة لدراسة مشروع لائحة داخلية للدار وبعد دراسته من قبل اللجنة أقرتها اللجنة التالية للقسم الاستشاري للفتوى والتشريع بجلستها

( 47 ) دار الوثائق القومية ذاكرة أمة . القاهرة . مطبعة دار الكتب المصرية . 2000 . ص5.6 ، دار الوثائق القومية

المنعقدة في 18/11/1963 ثم صدر قرار وزاري رقم 84 لسنة 1964 صادر بتاريخ 5/2/1964 باعتماد اللائحة الداخلية لتنظيم سير العمل بدار الوثائق التاريخية القومية . وقد حددت المادة السادسة من اللائحة أقسام الدار كالتالي :

- 1- قسم الجمع والتسجيل .
- 2- قسم الشؤون الإدارية والمالية .
- 3- قسم وثائق الثورة.
- 4- قسم الوثائق التركية .
- 5- قسم الوثائق الأجنبية .
- 6- قسم الإرشاد ، قسم الأمناء .
- 7- قسم الوثائق العربية ، قسم التصوير .
- 8- قسم المسجلات السمعية والبصرية .

وفي عام 1969 أوقف العمل بلائحة 1964 وأعيد تنظيم الدار معتمداً على تقسيمها إلى ست إدارات تعتمد على تصنيف فرعي لمستويات مصادر الوثائق : وهم كما يلي :

- 1- إدارة الوثائق السيادية : وتشمل وثائق رئاسة الدولة والدفاع والخارجية ....إلخ.
- 2- إدارة وثائق الخدمات: وتشمل التعليم والنقل والمواصلات والقناطر والترع والصحة .....إلخ .
- 3- إدارة وثائق الإنتاج : تشمل الزراعة والصناعة وغيرها .
- 4- إدارة الوثائق المحلية : تشمل وثائق المحافظات والمديريات .
- 5- إدارة الوثائق الخاصة : تشمل الحجج الشرعية من العصر الفاطمي والأيوبي والمملوكي والعثماني والحديث ، كما تشمل كذلك على الأرشيف الأوروبي والأمريكي وصندوق الدين والحملة الفرنسية والثورة العربية والسودان والطرق الصوفية والأزهر .
- 6- إدارة جمع وإعداد الوثائق : تقوم بما كان يقوم به قسم الجمع والتسجيل.



وفي يوليو عام 1994 اقترح المسئولون هيكلًا تنظيميًا جديدًا لدار الكتب والوثائق القومية ، حيث تحولت دار الوثائق القومية بموجبه إلى إدارة مركزية تتبعها عدة إدارات وهما<sup>(48)</sup> :

- 1- إدارة عامة جمع و حفظ الوثائق .
- 2- إدارة عامة الشئون الفنية الوثائقية .
- 3- إدارة عامة ترميم وصيانة الوثائق .<sup>(48)</sup>

### 3/3 مبررات تطبيق إدارة المعرفة بدار الوثائق القومية :

- 1- أن إدارة المعرفة أصبحت ضرورة من ضروريات التطور والتقدم لأي مؤسسة في العصر الحالي .
- 2- ضرورة مواكبة دار الوثائق القومية للتطورات التقنية الحديثة التي أصبحت سمه ومتطلب ضروري لنجاح أي مؤسسة .
- 3- ضخامة الأجهزة الإدارية والأقسام التي تتألف منها الدار ، وكثرة الأعمال الإدارية ، فأن كل هذا يؤكد على ضرورة تطبيق إدارة المعرفة بالدار بشكل يتوافق مع متطلبات الدار لرفع كفاءتها .
- 4- السعي لتحقيق الميزة التنافسية لدار الوثائق القومية.
- 5- المحافظة على ما تمتلكه الدار من أصول معرفية وتطويرها .
- 6- نشر ثقافة المعرفة لدى العاملين بالدار .
- 7- توفير بيئة عمل مرنة ومشجعة للعاملين في الدار على التجديد والابتكار.

48 ) وفاء صادق أمين . خدمات دار الوثائق القومية بمصر: مشكلاتها ومتطلبات التطوير والتحديث: أشرف مصطفى علي بسيوني أبو شعيشع. جامعة القاهرة. 2001 كلية الآداب. قسم المكتبات والوثائق والمعلومات.(أطروحة دكتوراة)1996

8- تشجيع العاملين على التعلم الذاتي والمستمر.

9- بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والثقة في العمل بين العاملين بالدار.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

1- إن منهج إدارة المعرفة له أهمية خاصة في جميع المنظمات كونها من المناهج التطورية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المنظمة .

2- كما نجد تعريفات متعددة لإدارة المعرفة معظمها تركز على العمليات التي تغطيها من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق للمعرفة .

3- إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية .

4- اتضح أهمية إدارة المعرفة في مجال المؤسسات الأرشيفية عامة ، ودار الوثائق القومية بشكل خاص.

5- يمكن لدار الوثائق القومية - باعتبارها مؤسسة من المؤسسات الأرشيفية المعاصرة والأكثر اعتماداً على المعرفة والموارد غير الملموسة - أن تكتسب ميزة تنافسية من خلال امتلاكها للمقومات التنظيمية والتقنية، بالإضافة إلى الموارد والكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق الأداء المتميز والإبداع والابتكار، التي تمكنها من تطبيق إدارة المعرفة .

### توصيات الدراسة :

1- أن تتبنى الدار سياسية إدارة المعرفة وتعمل على تطبيقها من خلال البرامج المختلفة .

2- أن تعمل الدار على عقد دورات تدريبية من أجل تنمية قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم المعرفة.

3- السعى إلى إيجاد بيئة عمل تسود بها الثقة والتعاون في العمل بين موظفي الدار.

4- العمل على تخصيص وحدة مستقلة متخصصة في متابعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالدار.

5- أن تهتم الدار بتوفير كافة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة .

6- أن تعمل الدار على إشراك الموظفين بها في أنشطتها وقراراتها.

7- بناء فريق لإدارة المعرفة في الدار يعمل دراسة أوضاع الدار ومعرفة إمكانياتها وبناء على ذلك يقوم هذا الفريق بوضع الاستراتيجيات الواجب اتباعها في كل مرحلة من مراحل تطوير العمل الإداري بالدار.

## المراجع :

### المراجع العربية :

(1) أحلام خان ، نوال شنافي . إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال . مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي . مصر . مج 13، ع37، 2009.

(2) بسام فتحي النديبات . أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة : دراسة تطبيقية في مدينة الحسين الصناعية . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية . مج 25 . ع 2 . 2017 .

(3) جمال يوسف بدير . مراجعة محمد فؤاد عبدالله . اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات .- عمان : دار كنوز للمعرفة . 2009.

(4) حمد خليل محمد عليان . دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس : إشراف يوسف أبو فارة . جامعة القدس (أطروحة ماجستير) . 2009 .

- (5) دار الوثائق القومية ذاكرة أمة . القاهرة . مطبعة دار الكتب المصرية . 2000. ص5،6 ، دار الوثائق القومية .
- (6) ( رياء بنت حمد بن هلال الحبسي . دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان ؛ إشراف عبد العزيز المعايطة ، حسام الدين السيد إبراهيم بنجلالي . كلية العلوم والآداب ، قسم التربية والدراسات الإنسانية (أطروحة ماجستير) ، 2012.
- (7) ربما علي حلاق . دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق . إشراف فاضل حنا . جامعة دمشق ، كلية التربية . قسم التربية المقارنة (أطروحة ماجستير) . 2014-1013 .
- (8) سوزان بنت محمد القرشي ، ابتسام بنت حسين الزهراني. العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية : دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة . المجلة العربية للإدارة – المنظمة العربية للتنمية الإدارية . مصر . مج36 ، ع2 . 2016 .
- (9) صالح عبد الحكيم عبد الغفور . متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة .؛ إشراف علاء الدين خليل السيد . جامعة الأقصى ، البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى-غزة، برنامج القيادة والإدارة.(إطروحة ماجستير)2015.
- (10) صبري محمد عوض ماضي . اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي . إشراف يوسف حسين عاشور ، يوسف عبد عطية بحر . الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال (أطروحة ماجستير) 2011.

- 11) صلاح الدين الكبيسي . إدارة المعرفة : مراجعه علمية سعد زناء المحياوي . المنظمة العربية للتنمية الإدارية .2005.
- 12) عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان . واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (المعوقات وسبل التطوير) ؛ إشراف سعد بن على الشهراني . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية (أطروحة ماجستير) 2013.
- 13) عبد الرحمن حسين مال الله ، رعد خلف عطية . اتراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى مديري المدارس الأعدادية .العلوم التربوية والنفسية. العراق .ع102..2013
- 14) علي حسين السمير . إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية : المفهوم والتطبيق . مجلة المكتبات والمعلومات . دار النخلة للنشر . ليبيا . ع11 ، يناير 2014.
- 15) عبود نجم عبود . إدارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات .- ط1 .- عمان: دار الوراق . 2005
- 16) فاتن بنت سعيد بامفلح . إدارة المعرفة وتقنياتها .. الأسس والتطبيقات .- الرياض : مكتبة الملك عبد العزيز العامة . 2016.
- 17) فاديا عبد الرحمن خالد الكوبي . متطلبات تطبيق إدار المعرفة في المكتبات الجامعية . المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات – جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية . الأردن . مج 51، ع4، 2016.
- 18) فراح راشد ، قنور عادل . إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال . مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية – مخبر المالية والمحاسبة والجباية والتأمين – جامعة أم البواقي . الجزائر. ع8 . 2017

19) فراس محمد عبد عودة . واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها ؛ إشراف فؤاد على العاجز . الجامعة الإسلامية . غزة . كلية التربية ، قسم أصول التربية – الإدارة التربوية (أطروحة ماجستير) 2010 .

20) فهد بن عبد الله الضويحي . إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات : النظرية والتطبيق . مجلة cybrarians journal . ع20 ، سبتمبر 2009.

21) فيصل علوان الطائي ، أميمة محمد العادلي . استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية : دراسة حالة لمكتبات كربلاء . مجلة العلوم الاقتصادية . العراق . مج9 . ع36 . 2014 .

22) قليبو حسينة . دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي ؛ إشراف غضبان حسام الدين . جامعة محمد خضير- بسكرة . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.(أطروحة ماجستير) 2014-2015.

23) ليث عبدالله القهوي . دور استراتيجية إدارة المعرفة في إنجاز الأهداف التنظيمية لشركات الخدمات ؛ إشراف نعمه عباس خضير الخفاجي . عمان . جامعة عمان العربية . كلية الأعمال . (أطروحة دكتوراة) . 2011 .

24) محمود أحمد غريب، أشرف محمد عبد الفتاح شعبان . قرار وزير المالية رقم 270 لسنة 2009 بإصدارلائحة محفوظات الحكومة ،قرارات وزيري الداخلية والعدل بتعديل لائحة محفوظات وزارتي الداخلية والعدل .- ط7 .- القاهرة : وزارة الصناعة والتجارة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية. 2015.

25) مقبل بن شاهر المنيعي البيشي . متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها ؛ إشراف محمد سيد حمزاوي .جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية  
(إطروحة ماجستير)2009

26) مي بنت علي لبنان . إدارة المعرفة ودورها في التغلب على التحديات التي تواجه  
التعليم العالي بالمملكة . دراسات عربية في التربية وعلم النفس . السعودية .  
ع 28 ، ج 3 . 2012 . ص 228

27) وسام مهيبيل ، نوفيل حديد . أهمية إدارة المعرفة وفعاليتها في ضمان جودة  
التعليم العالي . مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية . ع19 ، 2011

28) وفاء صادق أمين . تاريخ الأرشيف بين المحلية والعالمية . 2001.ص.92،93

### المراجع الأجنبية :

29 ) Janet Bagorogoza, André de Waal.The role of knowledge management in creating and sustaining high performance organisations: The case of financial institutions in Uganda.World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 6 Issue4,2010

30 ) Edward Ochieng, Raymond Abdulai , Wilfred Matipa,ect. Utilising a systematic knowledge management based system to optimise project management operations in oil and gas organization . Journal of Information Technology and People. January 2018.

31 ) Anwarul Islam. The Impact of Knowledge Management Infrastructure and Process on University Performance: A Literature Review. The International journal, Discovery Publication

32 ) Muhammad Shujahata, Maria José Sousab, Saddam Hussaina ,ect .  
Translating the impact of knowledge management processes into

---

knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. Journal of Business Research.2017 .

33 ) Arun Kumar, Uday Kumar. KNOWLEDGE MANAGEMENT : A REVIEW. Research Papeu Vol.1 Issue.1 Jan-Mar 2015

34 ) Sangeeta Dhamdhere. Importance of Knowledge Management in Higher Education Institutes. Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE January .Volume: 16.2015 Ettore Bolisani, Constantin Bratianu. previous reference

35 ) Nickson M 52Karie Knowledge Management as a Strategic Asset in Digital Forensic Investigations. International Journal of Cyber-Security and Digital Forensics. 2018 ISSN: 2305-0012.

36) Athanassios Triantafyllidis, George Vranopoulos .Knowledge Management as an IT Policy - Governing IT Knowledge in Banking Sector DOI: RW.26092017.5158 . Proceedings of Research World International Conference, Cape Town, South Africa, 28th-29th October 2017.

37)Ettore Bolisani, Constantin Bratianu . The Emergence of Knowledge Management, July 2018..

38) Nuno Rebelo dos Santos, Lisete Mónico, Carolina Moliner,ect .Organizational Cooperation and Knowledge Management in research and development

Organizations . the Serbian Psychological Association. Psihologija • December 2016.



---

39) Raed Ahmad. The relation between the requirements of knowledge management and the academic human resources development in the colle.... Journal of Engineering Research and Applications, Vol. 3, Issue 5, Sep-Oct 2013..

40) Sangeeta Dhamdhare. Importance of Knowledge Management in Higher Education Institutes. Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE January .Volume: 16.2015..

