إدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسات الربحية
مراجعة للإنتاج الفكري العربي والأجنبي ٢٠١٢ – ٢٠١٧م (*)

إعداد الباحثة

ا. داليا مصطفى جوهري

طالبة دكتوراه

قسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات

كلية الآداب – جامعة القاهرة

مستخلص:

إدارة المعرفة (KM) هى عملية جمع وإدارة وتقاسم رأس المال المعرفي للعاملين في المؤسسة بهدف تبادل المعرفة داخلها مما يعزز من استخدامه فيها، حيث يعد التحول نحو الاهتمام بالمعرفة عاملًا استراتيجيًّا في خلق الثروة ، وبالتالي رفع القيمة السوقية للمؤسسة وميزتها التنافسية. وتهدف هذه الدراسة إلى إجراء مسح لأدبيات الإنتاج الفكري المتاح بشكليه الورقي والإلكتروني باللغتين العربية والإنجليزية خلال الفترة من ٢٠١٢ إلى ٢٠١٧ في موضوع إدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسات الصناعية الربحية. وقد اُستُخدِم المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل مقومات إدارة المعرفة في المصادر التي تناولت عددًا من الشركات الهادفة للربح. وتوصلت الدراسة من خلال المسح إلى أن إدارة المعرفة لها دورٌ فعالٌ في بناء اقتصاد قوي لرفع مستوى الأداء وتحسين مستوى الخدمة في المؤسسة، في ظل الاقتصاد المعرفي من خلال الاهتمام برأس المال البشري الذي يقوم على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، ولإدارة المعرفة أثر إيجابي في تحفيز العاملين وتحسين كفاءة وفاعلية الخدمات وتطوير عملية الابتكار.

كلمات دالة:

إدارة المعرفة، أصول المعرفة، رأس المال الفكري، اقتصاد المعرفة، الميزة التنافسية للمؤسسة، المؤسسات الربحية.

(*) بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه لرسالة بعنوان: المعرفة كأحد الأصول الرأسمالية في الشركات القائمة على الربح. إشراف أ. د. أسامة السيد محمود، أ. د. عادل عبد الحليم زايد. من قسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات. كلية الآداب. جامعة القاهرة (تخصص مكتبات).

تمهيد:

تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه، في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره، هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك؛ فإن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما (العريشي ومددين، ٢٠١٦). ولذلك فإن المعرفة متغيرة بطبيعتها بحيث تضاف كل معرفة جديدة إلى المعرفة القديمة فتزيدها قيمة وخبرة وتوسعا بالمفاهيم. وبالتالي يمكن القول: إن المعرفة صحيحة وتنافسية في الوقت الحالي ولكن ليس بالضرورة أن تكون كذلك في المستقبل، فقد تأتي معرفة جديدة تتراكم عليها. (مركز بحوث التطوير الإداري ٢٠١٠). وعلى هذا الأساس، فإن المؤسسة التي تمتلك معرفة فإنها تمتلك ثروة كبيرة لا بد من إدارتها وتنميتها بالشكل الأمثل الذي يحقق الفائدة لهذه المؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها. وهنا تظهر قيمة تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في الشركات بوجه عام، والذي يركز على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في الشركة وعملائها؛ حيث يكون التركيز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في الشركة، والخبرات الفردية الموجودة في عقول موظفيها.

مصطلحات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات من أبرزها يلي:

المعرفة **Knowledge**

عرف قاموس أكسفورد المعرفة بأنها الحقائق والمعلومات والمهارات المكتسبة من خلال الخبرة أو التعليم، وهي الفهم النظري والتطبيقي الذي يمتلكه الشخص لأي موضوع (Oxford Dictionary).

كما يشير ODLIS أن المعرفة هي المعلومات التي فُهِمَت وقُيِّمَت من خلال الخبرات المختلفة بالإضافة إلى فهم الشخص لموضوع ما. وهي إما البيانات أو المعلومات التى عُولِجَت ونُظِّمَت بحيث تعكس لمن يستقبلها الفهم، والخبرات، والعلم المتراكم لحل مشكلة ما أو لعمل نشاط معين . وإن استطاعت الشركات بشكل جيد تقدير معرفتها وإداراتها بشكل جيد، فستتميز عن الكثير من الشركات في مجالها. Retiz, (2004).

أصول المعرفة Knowledge Assets

مصطلح "أصول المعرفة" يشير إلى الموارد الفكرية المتراكمة للمؤسسة. وهي المعرفة التي تمتلكها المؤسسة والقوى العاملة لديها في شكل المعلومات والأفكار والتعلم والإدراك والذاكرة والأفكار والمهارات المعرفية والفنية والقدرات. وتُعَدُّ القوى العاملة، وقواعد البيانات والوثائق والأدلة والسياسات والإجراءات والبرامج وبراءات الاختراع لدى الشركة هي مستودعات لأصول المعرفة الخاصة بالمؤسسة. ولا تمتلك المنظمة وحدها فقط أصول المعرفة، لكن أصول المعرفية توجد أيضًا عند عملائها وموردیها وشركائها الآخرين.

أصول المعرفة هي "معرفة الكيف/المعرفة الإجرائية (كيفية عمل الشئ) Know how" المتاحة لدى المؤسسة للاستخدام، وللاستثمار، وللنمو. ويعتبر بناء وإدارة الأصول المعرفيه الخاصة بالشركة هو أحد المكونات الرئيسية للمؤسسة لخلق قيمة لأصحاب المصلحة وللمساعدة في الحفاظ على نجاح الأداء التنظيمي الكلي. (Baldrige Glossary Definition).

وعرف بيتر دركر المعرفة بأنها "قوة، ولماذا كان الناس ممن لديهم المعرفة في الماضي يخفون معرفتهم ويجعلونها سرا، وفي مرحلة ما بعد الرأسمالية، جاءت القوة من نقل المعلومات واستخدامها والاستفادة بها، وليس من إخفائها". (NSH, 2005).

إدارة المعرفة Knowledge Management

الاستراتيجيات والعمليات الرامية إلى تحديد واستخلاص، وهيكلة، وتثمين، وتفعيل، وتبادل الأصول الفكرية للمؤسسة لتعزيز أدائها وقدرتها على المنافسة. لأنها تقوم على نشاطين أساسيين: (١) استخلاص وتوثيق المعرفة الصريحة والضمنية الفردية، و(٢) نشرها داخل المنظمة. (Business Dictionary).

وتستند إدارة المعرفة على فكرة أن أكثر الموارد قيمة في المؤسسة هي المعرفة المتوافرة لدى أفرادها. ولذلك، يعتمد الأداء الجيد للمنظمة، بالإضافة إلى أشياء أخرى، على مدى فعالية أفرادها وقدرتهم على خلق معرفة جديدة، وتبادل المعرفة حول المنظمة، واستخدام هذه المعرفة لتحقيق أفضل النتائج. فإدارة المعرفة هى تطبيق المعرفة المكتسبة للقوى العاملة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة. والهدف من إدارة المعرفة ليس بالضرورة لإدارة كل المعرفة، ولكن فقط المعرفة الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة؛ للتأكد من أن الأفراد لديهم المعرفة التي يحتاجون إليها عند الحاجة إليها؛ حيث تكون المعرفة الصحيحة في

المكان المناسب، وفي الوقت المناسب. (NSH, 2005).

تمثل إدارة المعرفة (KM) عمليةَ جمْع وإدارة وتقاسُم رأس المال المعرفي للعاملين في المنظمة. وتبادُل المعرفة داخل المنظمة يعزز الإجراءات العملية التنظيمية المتاحة، ويقدم إجراءات عملية أكثر كفاءة وفعالية ويقلل من الإجراءات المتكررة. وأصبحت إدارة المعرفة الاتجاه الرئيسي السائد للشركات بجميع أحجامها. والحفاظ على المعرفة الأكثر قيمة للشركة (الأصول) وتوزيعها بشكل فعال داخل المؤسسة هو موضوع دقيق للكثير من مكاتب الخدمات، ودعْم العملاء وأقسام تكنولوجيا المعلومات ,Knowledge Management (2005).

اقتصاد المعرفة Knowledge Economy

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الاقتصاد المبني على المعرفة بأنه: الاقتصاد الذي يعتبر فيه إنتاج وتوزيع واستخدام المعرفة المحرك الأساسي لعملية النمو وخلق الثروة وفرص التوظيف عبر كافة الصناعات. ويتسم الاقتصاد المبني على المعرفة بعدد من الخصائص المميزة التي تغير من الأسلوب الذي تؤدي فيه المشروعات أعمالها وكذلك الطريقة التي تستجيب بها السياسات الحكومية. ففي الاقتصاد المبني على المعرفة تكون كافة الصناعات، بما في ذلك القطاعات الأولية مثل الزراعة، كثيفة الاستخدام لعنصر المعرفة. ويُقْصَد بكونها كثيفة المعرفة هو أن نسبة جوهرية، أو لا بأس بها من تكلفة الإنتاج الكلية، تُوَجَّه نحو التطوير والتنمية. (عليان، ٢٠١٤).

مشكلة الدراسة ومبرراتها:

تمتلك أغلب المؤسسات للمعرفة، ولكنها لا تستخدم إطلاقًا أو تستخدم بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها؛ لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك، مما ينعكس بالطبع على أداء منظومة الشركة، وعدم تحقيقها لأهدافها والتي من أهمها السعي إلى الربح.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إجراء مسْح لأدبيات الإنتاج الفكري المتاح بشكليه الورقي والإلكتروني باللغتين العربية والإنجليزية خلال الفترة من ٢٠١٢ إلى ٢٠١٧ في موضوع إدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسات الربحية.

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

١- ما مدى تغطية الإنتاج الفكري العربي والأجنبي لموضوع إدارة المعرفة في الشركات الاستثمارية الهادفة للربح؟

٢- ماهى أبرز الكتابات التي تناولت نظم المعلومات وأنواع المعرفة الموجودة في الشركات الاسثمارية الهادفة للربح؟

٣- ما هي الموضوعات الدقيقة التي غطتها الدراسات المتعلقة بموضع إدارة المعرفة في الشركات الهادفة للربح؟

٤- ماهي النتائج التي توصلت إليها الدراسات المتعلقة بموضع إدارة المعرفة في الشركات الهادفة للربح؟

مجال الدراسة وحدودها:

تسعى الدراسة لتحقيق أهدافها ضمن الحدود التالية:

الحدود الموضوعية:

تتناول الدراسة دراسة إدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسات الربحية، وقد اُخْتيرَت شركات الصناعات المختلفة؛ لأنها من الشركات التي تعتمد دائمًا على تطوير المنتج وتوفير المعرفة اللازمة لذلك.

الحدود الزمنية:

تقوم الدراسة على تحليل أبرز ما صدر من إنتاج فكري في خمس سنوات خلال الفترة من ٢٠١٢ إلى ٢٠١٧.

الحدود المكانية:

تغطي الدراسة الإنتاج الفكري في مجالها الموضوعي الذي صدر في المنطقة العربية كأولوية أولى، ثم الانتقاء من الإنتاج الفكري الصادر على مستوى العالم بما يخدم أهداف الدراسة.

الحدود اللغوية:

اقتصرت الدراسة على الإنتاج الفكري الصادر باللغتين العربية والإنجليزية على اعتبار أن اللغة العربية هي اللغة الأم في المنطقة العربية، واللغة الإنجليزية هي اللغة الأجنبية الأكثر انتشارًا في المنطقة، وصدر بها عدة دراسات تتعلق بموضوع الدراسة.

منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لوصف وتحليل مقومات إدارة المعرفة في عدد من الشركات الهادفة للربح للوصول إلى أهداف الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على فحص أدوات جمْع الإنتاج الفكري؛ حيث أُجْرِيَ مسْح للإنتاج الفكري العربي والأجنبي المنشور حول موضوع الدراسة في ظل استراتيجية للبحث جاءت من خلال إجراء بحث راجع في:

أولاً : قواعد البيانات:

- Emerlad.
- EBSCO.
- Proquest.
- LISTA (Library, Information Science & Technology Abstracts).
- Dissertations Abstracts Information (DAI).
- SAGE Journals online.
- Digital Library of Theses and Dissertation (NDLTD)

– قاعدة بيانات دار المنظومة.

– قاعدة بيانات المنهل.

– قاعدة بيانات معرفة.

– قاعدة الهادي للإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات للأستاذ الدكتور محمد فتحي عبدالهادي، والمتاحة عبر موقع الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات.

ثانيًا: فهارس المكتبات:

فهرس المكتبة المركزية لجامعة القاهرة.

ثالثًا: محركات البحث وأدلة البحث:

تمت الاستعانة ببحث الإنترنت من خلال الأدوات الآتية:

- Google.
- Google scholar.
- Yahoo.

الكلمات البحثية الدالة على الإنتاج الفكري:

لقد بُحِثَ بالكلمات المفتاحية العربية التالية مع مقابلاتها باللغة الإنجليزية:

المعرفة	Knowledge
أصول المعرفة (الأصول المعرفية)	Knowledge Assets
إدارة المعرفة	Knowledge Management
اقتصاد المعرفة	Knowledge Economy

أهمية الدراسة:

نجد أن الإنتاج الفكري في مجال إدارة المعرفة قد تزايد خلال السنوات الماضية، حيث تعددت الدراسات التي تعالج قضايا الإدارة ووصفها بأنها "فن عقلي"، فن لأنها تتعامل مع التجربة والممارسة والتطبيق، وعقلي لأنها تتعامل مع أصول المعرفة ومعرفة الذات والحكمة والقيادة. ففي هذا السياق شهد العالم ويشهد عددًا من التحولات منذ نحو عشرين سنة، من أبرزها الزيادة السريعة والمتلاحقة في الإنتاج العقلـــي. نظرًا للتغيرات العديدة والمعطيات الجديدة في ظل الظروف الاقتصادية الحالية، والتي من أبرزها التحول نحو الاهتمام بالمعرفة كعامل استراتيجي في خلق الثروة، مما ساهم في ظهور ما يُعْرَف بالاقتصاد المعرفي، ونظرا لهذه المتغيرات فإن المنظمات عليها التكيف معها، وذلك عن طريق الاهتمام بالمعرفة من خلال الإدارة الجيدة لها، ولأن المورد البشري هو أساس إنتاج المعرفة فلا يمكن للمنظمات أن تتجاهله، بل يجب الاهتمام به والبحث عن أفضل الطرق لتنميته والمحافظة عليه. (بركاتي، ٢٠١٥).

تحليل الإنتاج الفكري حول إدارة المعرفة Knowledge Management

تستند إدارة المعرفة على فكرة أن أكثر الموارد قيمة في المؤسسة، هي المعرفة المتوافرة لدى أفرادها. ولذلك يعتمد الأداء الجيد للمنظمة، بالإضافة إلى أشياء أخرى، على مدى فعالية أفرادها وقدرتهم على خلق معرفة جديدة، وتبادُل المعرفة حول المنظمة، واستخدام هذه المعرفة لتحقيق أفضل النتائج. فإدارة المعرفة هى تطبيق المعرفة المكتسبة للقوى العاملة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة. والهدف من إدارة المعرفة ليس بالضرورة لإدارة كل المعرفة، ولكن فقط المعرفة الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة؛ للتأكد من أن الأفراد لديهم المعرفة التي يحتاجون إليها عند الحاجة إليها، حيث تكون المعرفة الصحيحة في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب. (NSH, 2005).

وركزت دراسة (الطيط والعايد، ٢٠١٧) على أهمية المعرفة الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها شركات الاتصالات السعودية والتي ترغب في امتلاكها ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في هذه الشركات لتحقيق التميز والإتقان. وعبرت الدراسة عن دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي بشركات الاتصالات السعودية، حيث تعد إدارة المعرفة إحدى الوسائل الرئيسية للوصول إلى التميز والإتقان؛ وذلك لأن الإيمان بأهمية المعرفة وإدارتها بطريقة صحيحة هو هدف من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وذلك ينبع من اهتمام المنظمات بالمعرفة التي تمتلكها والتي ترغب في امتلاكها سواء كانت معرفة ملموسة أو غير ملموسة. وقد طبقت هذه الدراسة على ٦٥ مديرا يعملون في شركات الاتصالات السعودية. وتكمن الأهمية النظرية للدراسة في محاولة تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة والبديل الاستراتيجي، وكذلك تقديم الأدلة النظرية لتوضيح طبيعة العلاقة التي تربط بين إدارة المعرفة والبديل الاستراتيجي. كما أن هذه الدراسة تكتسب أهمية مميزة في ظل قلة الدراسات ذات الصلة سواء العربية أو الأجنبية. وتتمثل الأهمية العملية للدراسة في الكشف عن مستوى ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، والكشف عن مقدرة هؤلاء المديرين في اختيار البديل الاستراتيجي، وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة والتوصيات تهدف إلى مساعدة المديرين العاملين في شركات الاتصالات السعودية، ومتخذي القرار في وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، والمستثمرين، والمهتمين في هذا القطاع. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات مرتفعة، كما أن درجة توظيف البديل الاستراتيجي في الشركات السعودية مرتفعة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة وتخزينها في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري الشركات، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (التشخيص، والاكتساب، والتوزيع، والتطبيق) في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية.

بينما تركز دراسة (بيزان،٢٠١٦) على أن من لا يملك المعرفة وليس لديه المقدرة على إدارتها وترجمتها إلى معلومات مؤثرة في الأداء بطرق جيدة، فإنه لن يستطيع مواجهة التحديات ومخاطر المنافسة من أجل التميز. حيث تساعد إدارة المعرفة في أن تجعل القيادة العليا لأي مؤسسة كانت خدمية أو إنتاجية، قادرة على كيفية استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب. وتركز الدراسة بشكل أساسي

على استعراض كيفية التجهيز لتطبيق برامج إدارة المعرفة، وسبل تخطي العقبات والتحديات التي تواجهها على المستويين المؤسسي والمجتمعي. كما أكدت الدراسة على أهمية تعيين اختصاصي تكنولوجيا المعلومات وتوافر الرأسمال البشري كعمال معرفة لتطبيق إدارة المعرفة عربيا ومحاولة التمييز بين المعلومات والمعرفة كمفهوم وإدارة في ظل الاقتصاد المعرفي. ويبرز جوهر مشكلة الدراسة في تعثر جاهزية تطبيق إدارة المعرفة في البيئة العربية بالشكل الذي ينبغي أن تكون عليه، حيث تتمحور في ثلاثة موضوعات رئيسية، وهى: الافتقار إلى التوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوافر رأسمال بشري وطني قادر على تسيير دفة التكنولوجيا وإتقان استخدامها، وإيجاد ثقافة تنظيمية في المؤسسات العربية لتكون بمثابة خارطة طريق لعمليات إدارة المعرفة.

ورغم أن هذه الدراسة لا تُطَبَّق على مؤسسة أو منظمة بعينها، إلا أنها تبرز أهمية المعرفة وضرورة توافر رأس المال البشري لتطبيق إدارة المعرفة في البيئة العربية في ظل الاقتصاد المعرفي.

وتُعَدُّ دراسة (**Obeidat et al, 2016**) من أوائل الدراسات التي توجهت نحو دراسة تأثير عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتبادل المعرفة، واستخدام المعرفة) وطرق إدارة المعرفة وتأثيرها على الإبداع وتطبيقها على شركات الاستشارات الأردنية. حيث كان الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير عمليات إدارة المعرفة الرئيسية على الإبداع في شركات الاستشارات الأردنية باعتبار أن هذه الشركات قائمه على المعرفة وتعتمد اعتمادا كبيرا على المعرفة والطريقة التي تُدَار بها. وتسعى هذه الشركات إلى اتخاذ قرارات أفضل من خلال البحث عن معلومات أكثر دقة. وأظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن هناك تأثيرا كبيرا وإيجابيا للمعرفة وعمليات الإدارة على الإبداع في شركات الاستشارات الأردنية، فضلا عن أهمية وإيجابية تأثير وسائل التصنيف والتخصيص على الإبداع، في حين أن وسائل شبكات التواصل الاجتماعي لها تأثير سلبي كبير على الإبداع والابتكار. كما توصلت النتائج إلى أن الشركات قادرة على دعم الأداء الإبداعي من خلال الإدارة الاستراتيجية للمعرفة والكفاءة، والممارسات التعويضية القائمة على المعرفة، وممارسات تكنولوجيا المعلومات. كما تشير النتائج أيضا إلى أن بعض ممارسات إدارة المعرفة التي دُرِسَت لا ترتبط مباشرة بالأداء الإبداعي. وتمثل هذه الدراسة قيمة أيضا من خلال المنظور الإداري، حيث إنها تسلط الضوء على الممارسات الأكثر فاعلية في إدارة

المعرفة لتحسين الأداء الإبداعي في الشركات وإظهار أهمية إدارة المعرفة للأداء الإبداعي.

وتُعَدُّ هذه الدراسة من أوائل الدراسات عن تأثير عمليات وطرق إدارة المعرفة على الإبداع في شركات الاستشارات الأردنية بهدف تحسين أداء هذه الشركات. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لبعض ممارسات إدارة المعرفة الجيدة، بينما أظهرت أن بعض ممارسات إدارة المعرفة التي دُرِسَت لا ترتبط مباشرة بالأداء الإبداعي.

وتعرض دراسة (بركاتي، ٢٠١٥) أهم التحديات التي فرضها الاقتصاد المعرفي على المنظمات، بالإضافة إلى واقع تطبيق كل من إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية ببعض المنظمات الناشطة بولاية المسيلة بالجزائر، وذلك نظرا للتغيرات العديدة والمعطيات الجديدة التي شهدها الاقتصاد في الوقت الراهن، والتي من أبرزها التحول نحو الاهتمام بالمعرفة كعامل استراتيجي في خلق الثروة، مما ساهم في ظهور ما يُعْرَف بالاقتصاد المعرفي. ونظرا لهذه المتغيرات، فإن المنظمات وجدت نفسها مطالبة بالتكيف معها، وذلك بالاهتمام بالمعرفة من خلال الإدارة الجيدة لها، ولأن المورد البشري هو أساس إنتاج المعرفة، فلا يمكن للمنظمات أن تتجاهله، بل عليها أن توليه أهمية خاصة وذلك بالبحث عن أفضل الطرق لتنميته والمحافظة عليه. ومن أهم نتائج الدراسة، أن المعرفة هي أساس خلق الثروة في ظل هذا الاقتصاد المعرفي، وحتمية تكيُّف واندماج المنظمات في الاقتصاد المعرفي، وعلى المنظمات العمل على تنمية الوعي بمداخل إدارة المعرفة باعتبارها الوجه الجديد لإدارة المنظمات المعاصرة للاقتصاد المعرفي، وضرورة فهم ووعي منظمات الأعمال بأن رأس المال الفكري هو أهم أصول المنظمة مقارنة بالأصول المادية، وأن تحرص منظمات الأعمال على تنمية رأس المال الفكري وضرورة الاحتفاظ به. بالإضافة إلى ضرورة تولد المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى مرتفع، وعملية اكتساب المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى مرتفع، مما يؤكد حرْص المؤسسات على التعلم التنظيمي، علاوة على أهمية عملية نشْر المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى متوسط، وهي نسبة مقبولة بالنظر إلى العوائق أمام نشْر المعرفة في المؤسسات والتي تتمثل أساسا في الثقة، فضلا عن عملية تخزين المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى مرتفع، وهذا نظرا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات.

ويتضح أن هذه الدراسة قد ربطت الاهتمام بالمعرفة من خلال الإدارة الجيدة لها

مع تنمية رأس المال البشري وضرورة الحفاظ عليها كثروة في المنظمات الناشطة بولاية المسيل بالجزائر. كما أكدت الدراسة على أن رأس المال الفكري هو أهم أصول المنظمة مقارنة بالأصول المادية.

وتكمن أهمية دراسة (زرقون وعرابة، ٢٠١٤) في بيان تعزيز دور المعرفة في بناء وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر من خلال تنمية مهارات الموارد البشرية وتحفيزهم بالمنظمة. وكشفت الدراسة عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير الملموس في المؤسسة والمتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي، والعمليات الداخلية والإبداع بما يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية للمؤسسة. وتوضح الدراسة أهمية المعرفة في تحقيق أداء متميز للمؤسسة الاقتصادية. ومن أهم نتائج الدراسة هو أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى تعلُّمهم من خلال خطوات فعالة لإداراة المعرفة داخل المؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أهمية إدارة المعرفة في تنمية كفاءات ومهارات العاملين لتحقيق مزايا تنافسية في ظل الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة، وإمكانية قياس الأداء المؤسسي بمجموعة متنوعة من المؤشرات منها ما هو مالي أو غير مالي، والتي تقيس الأصول غير الملموسة في المؤسسة؛ كما أن لإدارة المعرفة أثرًا إيجابيًّا في تحفيز العاملين وفي تحسين كفاءة وفاعلية العمليات الداخلية وتطوير عملية الابتكار.

وتسعى دراسة (الغنيم واللحيد، ٢٠١٣) إلى التعرف على واقع استخدام عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على واقع مستوى الأداء من وجهة نظرهم، والتعرف على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير مستوى الأداء، والتعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محوري الدراسة، تبعًا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية. وتنبثق أهمية الدراسة من تناولها موضوعًا حيويًّا وحديثًا هو إدارة المعرفة في مؤسسة حكومية؛ حيث يتميز هذا الموضوع بمحدودية الدراسات والبحوث التي تناولت عمليات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء الذي يمثل الهدف الذي تسعى إليه كافة المنظمات. كما قدمت الدراسة نتائج وتوصيات تساعد على اتخاذ إجراءات وتدابير

لاستخدام عمليات إدارة المعرفة مما ينعكس بشكل إيجابي على تطوير مستوى الأداء، ومساعدة العاملين في إكسابهم المهارات والمعارف وصقل خبراتهم، بما يمكِّنهم من تنفيذ مهامهم بكفاءة وبأقل جهد وفي أقصر وقت، من خلال استخدام عمليات إدارة المعرفة التي يؤدي استخدامها إلى عدد من الإيجابيات، ومنها تنظيم المعلومات وتخزينها وتحديثها وتطوير أساليب العمل، وتنمية قدرات ومهارات العاملين وتحسين دافعيتهم، وتقليل التوتر الناجم عن نقْص المعرفة، ومساعدتهم في حل المشاكل وبالتالي ينعكس ذلك على الخدمات التي تُقَدَّم للمستفيدين.

وتختلف هذه الدراسة عن أغلب الدراسات والبحوث في إدارة المعرفة التي تتناول في أغلبها عمليات إدارة المعرفة، وعلاقتها ببعض المتغيرات ككفاءة الأداء أو تميُّز الأداء أو الأداء المؤسسي في منظمات تهدف للربحية. فهذه الدراسة تركز على علاقة إدارة المعرفة بتطوير مستوى الأداء في الأجهزة الحكومية ذات الطابع الخدمي والأمني.

وتتشابه دراسة **(Scharf& Silveira, 2013)** مع دراسة **(Obeidat et al., 2016)** في ربْط إدارة المعرفة بالإبداع، ولكن في مجال شركات الأمن الخاص بالبرازيل. وتوصلت النتائج إلى أن إدارة المعرفة يمكن أن تقود المنظمة إلى تحقيق تقدُّم كبير في إبداعاتها، وعملياتها التسويقية، بالإضافة إلى خلق وتشارُك واستخدام المعرفة. وتركز دراسة (Scharf& Silveira) على تحديد أهمية إجراءات إدارة المعرفة، وتحديدا في فئات "المعرفة"، و"رأس المال البشري"، و"الإبداع"، التي تبنتها إحدى الشركات الرائدة في سوق الأمن الخاص في سانتا كاتارينا بدولة البرازيل. وتُعَدُّ الشركة الرائدة في القطاع الأمني الخاص في قطاع الأعمال في سانتا كاتارينا بمثابة أساس البحث العلمي في تطبيق إدارة المعرفة. وأكدت النتائج جدوى إدارة المعرفة في الشركات في هذا القطاع، على الرغم من أن الإجراءات لم تكن رسمية في المنظمات الأمنية الخاصة في سانتا كاتارينا، إلا أنها ذات قيمة ينبغي الاهتمام بها وأنها فرصة حقيقية للنمو من خلال الإبداع. ويُعتبَر الاستثمار في رأس المال الفكري، وبشكل أكثر تحديدا في رأس المال البشري، أمرا أساسيا. ومن خلال الدراسة للشركة الرائدة في القطاع الأمني الخاص في سانتا كاتارينا، تبين أن المنظمات الأمنية تعتمد على إمكانية الاعتماد عليهم ومستوى الثقة فيهم. كما أن العلاقة مع العميل هى أمر ضروري لتعزيز هذا الموقف. في هذا المعنى، مطلوب الأداء المبتكر المستمر للشركة المتعاقَد معها. وانطلاقا من هذه الفرضية، توصلت النتائج إلى أن إدارة المعرفة يمكن أن تقود المنظمة إلى تحقيق تقدُّم كبير في إبداعاتها، وعملياتها

التسويقية، بالإضافة إلى خلق وتشارُك واستخدام المعرفة.

وتهدف دراسة (بوزناق ومرازقة، ٢٠١٢-٢٠١٣) إلى إبراز دور إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي (صيدال) (Group Saidal)، خاصة وأن العالم الاقتصادي يشهد تحولات وتغيرات كثيرة ومتسارعة، لعل أهمها انفتاح الأسواق، الأمر الذي يؤدي إلى تصادُم مصالح المؤسسات في الفوز بحصة سوقية تمكِّنها من الاستمرار والنمو والبقاء. وفي ظل هذه الظروف لا يستطيع المجمع الصناعي (صيدال) إهمال المعرفة وما توفره من كفاءات ومهارات متجددة باستمرار مما يمكِّنها من خلق العديد من المزايا التنافسية والعمل على استدامتها، إضافة إلى أن التوجهات السوقية مرتبطة بشكل واضح بإدارة العلاقة مع الزبائن ومحاولته – أي المجمع الصناعي (صيدال)– الدخول في شراكة مع مختلف المنافسين لحماية الوضعية السوقية التي يحتلها. وكانت النتائج المستخلصة تُعبِّر عن وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والعوامل الرئيسية للاستراتيجيات التسويقية. كما أظهرت الدراسة أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجمع (صيدال) يساهم في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بشكل إيجابي.

ويُلاحَظ أن هذه الدراسة أكدت على وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي (صيدال) مما يساعد على خلق العديد من المزايا التنافسية للاستمرارية والبقاء والنمو.

أما دراسة (حمادي ومنصر، ٢٠١٢ – ٢٠١٣) فتشير إلى واقع إدارة المعرفة ومدى توفرها داخل المؤسسة الصناعية بسور غزلان بالجزائر وعلاقتها بالمنظمة، باعتبار أن التعلم المتواصل هو المصدر الوحيد لارتقاء المؤسسة بمستوى أدائها وتطوير نفسها. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في مؤسسة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة (ENAD- SIDET) بسور الغزلان، إحدى المؤسسات التي تمثل القطاع الصناعي في الجزائر، والبحث عن علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة على مستوى المؤسسة. كما سعت إلى تحقيق عدة أهداف، وهى: تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، وفي ظل اقتصاد قائم على المعرفة، فإن إدارة المعرفة تسمح للمنظمة بالبحث والحصول على الموارد المعرفية، وبناء كيان معرفي لها يعزز مكانتها في السوق، والوصول إلى أن عملية التعلم التنظيمي هي السبيل الوحيد لنجاح المنظمة في سلوكها الاستراتيجي وتحقيق ما ترمي إليه من أهداف جوهرية.

وترجع أهمية الدراسة إلى أن التعلم المتواصل هو المصدر الوحيد لارتقاء المؤسسة بمستوى أدائها وتطوير نفسها، ليساعدها ذلك بأن تكون منظمة متعلمة قادرة على تحقيق التميز والتكيف مع التغيرات السريعة في ميدان الأعمال. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، أهمها ما يلي:

١- إن كل المهام التي تُنْجَز داخل المؤسسة تكون على أساس توفُّر المعرفة؛ فالمعرفة تتوفر قبل وأثناء وبعد المهمة.

٢- إن الرؤية داخل المؤسسة تكون رؤية إيجابية، عندما يكون أساسها المعرفة كمورد ضروري لديهم؛ يُستخدَم لأداء المسؤوليات.

٣- لكي تتأقلم المؤسسة مع كل جديد يظهر في البيئة؛ فإنها يجب أن تربط نجاحها وتحقيق ميزة تنافسية لها باتخاذ تحصيل المعرفة واستغلالها بأمثل الطرق.

٤- لا يوجد هيكل لإدارة المعرفة داخل المؤسسة؛ إلا أن ممارسة هذا المفهوم ودمْجه ضِمن مختلف الوظائف هو محقق بشكل نسبي.

٥- إن وجود مظاهر التعلم لدى المؤسسة من خلال ما تبذله من جهود لنشر ثقافة التعلم أكثر في وسط عمالها؛ حيث تسعى المؤسسة إلى تطوير نفسها في مجال أنظمة التكنولوجيا والاتصال، ومواكبة ما يطرأ من تغييرات، وتحرص المؤسسة على عدم إهمال أي قاعدة معرفية تحصل عليها، وتحاول أن توثقها ليكون في مجموعها الذاكرة التنظيمية التي تعكس صورة المؤسسة وتعكس أساليب ووسائل تشجيع العامل على عمليات الإبداع.

وتأتي أهمية دراسة (عمران وقطاف، ٢٠١٢ – ٢٠١٣) في تزايُد أهمية موضوع إدارة المعرفة يوما بعد يوم، فلم يعد من الممكن بناء اقتصاد قوي في غياب المعرفة، فالأصول المادية لم تَعُد كافية لتحقيق معادلة الإنتاج الجديد، والبلدان التي تسيطر على الاقتصاد العالمي ليست تلك التي تملك موارد طبيعية أو رأسمال، بل هي بالدرجة الأولى التي تمتلك أصولًا معرفية كالتي تسيطر على صناعة المعرفة. ومع انفتاح الاقتصاد العالمي وازدياد شدة المنافسة بين المنظمات على المستوى الوطني والدولي، فإن إدارة المعرفة يمكن أن تكون فعالة لأجل أن تكون المؤسسة بمنأى عن هذه التحديات التي يواجهها العالم. كما تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم صورة عن واقع إدارة المعرفة في إحدى المؤسسات الجزائرية، وهي مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة، وتقديم اقتراحات يمكن الاستفادة منها بما يحسن من أدائها الشامل ويساعدها على تحقيق أهدافها. وتهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على المفهوم الدقيق للمعرفة بصفة عامة وأهميتها على مستوى الاقتصاد وعلى

مستوى المنظمة، كما تهدف إلى لفْت النظر لأهمية إدارة المعرفة وقدرتها على رفْع مستوى الأداء المستدام لمؤسستهم واكتساب المزايا التنافسية وتمكينها من التعامل مع المتغيرات البيئية العالمية المتسارعة حتى تستطيع الاستمرار والصمود أمام منافسيها. كما أكدت الدراسة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي، وذلك من خلال سعيها الدائم لإرضاء عملائها وتقليل الشكاوى وزيادة حصتها السوقية وجودة خدماتها المقدمة، بالإضافة إلى التحسين المستمر للجوانب الصحية لعمالها وحالتهم الوظيفية والمهنية. أما بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، فقد توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط ضعيفة.

لقد أوضحت هذه الدراسة أهمية ودور المعرفة في بناء اقتصاد قوي؛ وذلك من خلال الاستثمار وتنمية رأس المال البشري لرفع مستوى الأداء وتحسين مستوى الخدمة.

ولقد هدفت دراسة (البراشدية والصقري، ٢٠١٢) إلى التعرف على واقع وطبيعة التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان من حيث الكشف عن دوافعها في التشارك أو عدم التشارك في المعرفة وتحديد العوامل المؤثرة في هذه العملية، والخروج بنموذج يوضح تلك العملية ودورها في تشارُك المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، واستخدم الباحثان أداتين أساسيتين لتطبيق الدراسة، وهما: المقابلة ومجموعة التركيز، حيث أُجْرِيَت ٢٣ مقابلة مع مديري مختلف المؤسسات الصناعية، كما أُجْرِيَت مجموعتان للتركيز، الأولى ضمت مديرين من كافة المؤسسات الصناعية، في حين شملت المجموعة الأخرى مديري المؤسسات الصناعية في منطقة نزوى الصناعية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: غياب الوعي لدى أكثر مديري المؤسسات الصناعية العمانية بمفهوم التشارك في المعرفة، ووجود تشارُك داخلي على مستوى المؤسسة الواحدة بين وحداتها وأقسامها المختلفة، وافتقار المؤسسات الصناعية إلى وجود مركز معلومات متخصص يهتم بالموظفين، ويوفر لهم كل ما يحتاجونه من معلومات ومعرفة، وبالتالي توجد بيئة تفاعلية تجمع المديرين والعمال تحت سقف واحد، وخرجت الدراسة بنموذجين للتشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية، يتعلق الأول بالتشارك في المعرفة داخل المؤسسة الواحدة، والآخر بالتشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية.

وترجع أهمية هذه الدراسة إلى الكشف عن تشارُك أو عدم تشارُك المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان، وأظهرت الدراسة عدم إدراك المديرين لمفهوم

تشارُك المعرفة وعدم وجود مركز معلومات متخصص. وقدمت الدراسة نموذجًا لعملية تشارُك المعرفة بين المؤسسات.

أما دراسة (التكروري، ٢٠١٢) فتهدف إلى التعرف على إدارة المعرفة من ناحية عملية، بالتعرف على أساليب المنظمات ومنهجياتها المختلفة في تطبيقاتها لهذا المفهوم، حيث تتطرق الدراسة إلى ماهية إدارة المعرفة ومعاملة عنصر المعرفة كمظهر واضح ومهم من مظاهر الاستراتيجية وسياسة المنظمة، والتطبيق في جميع مستويات التنظيم. وتبين الدراسة أسباب الحاجة إلى إدارة المعرفة حاليا ومنها تزايُد الابتكارات واعتماد الأعمال على المعلومات والمنافسة على أساس المعرفة وغيرها. كما توضح الدراسة قيمة إدارة المعرفة التي تتعلق مباشرة بالفاعلية، وتطرقت الدراسة إلى منهجيات مختلفة لإدارة المعرفة ومنها منهجية التركيز على التكنولوجيا والمنظمات ومنهجية إدارة الموارد البشرية والمنهجية النظامية لإدارة المعرفة. كما تطرقت أيضًا إلى وصْف عصر المعرفة والتوقعات المستقبلية ثم إلى مزايا المعرفة التي تتزايد بالمشاركة وترفع قيمة المنتجات كما ترفع كفاءة المنظمة والعاملين فيها.

لقد أوضحت هذه الدراسة قيمة إدارة المعرفة وارتباطها بالابتكار والمنافسة، بالإضافة إلى مزايا المعرفة في تحسين المنتجات ورفْع كفاءة المنظمة، مما يؤدي بالتأكيد إلى زيادة الربحية.

وأكدت دراسة (الطلحي وبوشاح، ٢٠١٢) على أهمية رأس المال البشري باعتباره موردًا أساسيًّا للميزه التنافسية في عالم الأعمال، وتتبع أهمية الدراسة من أهمية الثورة التقنية والمعلوماتية الحالية والتي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة بسرعة عالية والتي عمادها ومحركها الأساسي هو العقل البشري. حيث أثبتت الإنجازات المعرفية المتقدمة أن العقل البشري هو مورد رهيب لا يمكن حتى للموارد الطبيعية أن تضاهيه. ففي ظل الترابطية الرقمية وازدياد إمكانية الوصول إلى المعلومات وسرعة وسهولة تحديثها وتحليلها، بدأ المورد الأساسي للميزة التنافسية في عالم الأعمال ينتقل من رأس المال إلى المعرفة. وقد حرصت الدراسة على التركيز على أهمية تأثير إدارة المعرفة على البناء التنظيمي والمؤسسي لإدارة منظمات المستقبل. وتهدف الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة وأهميتها، ودراسة خصائص المعرفة وتأثيرها على المنظمات، وتحديد المعالم الأولية لمنظمات المستقبل في عصر المعرفة، وتقديم بعض الاقتراحات التي تساعد المنظمات على دخول عصر المعرفة واللحاق بركب التقدم المعرفي.

الخلاصة:

يمكن أن نستخلص من عملية مسْح ووصْف الإنتاج الفكري حول إدارة المعرفة في المؤسسات الهادفة للربح، ما يلي:

١- أن لإدارة المعرفة دور فعال في بناء اقتصاد قوي لرفع مستوى الأداء وتحسين مستوى الخدمة في المؤسسة، مما ينعكس عليها في الأداء وفي الأرباح الاقتصادية.

٢- أن للمعرفة وإدارتها أهمية قصوى في ظل الاقتصاد المعرفي، ولا يمكن أن يُنْتَفَع بها إلا من خلال الاهتمام برأس المال البشري الذي يقوم على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.

٣- ضرورة التعرف على أهمية إدارة المعرفة وخصائصها وتأثيرها على المؤسسات بصفة عامة، وعلى ربحية المؤسسة بصفة خاصة.

٤- لإدارة المعرفة أثر إيجابي في تحفيز العاملين وتحسين كفاءة وفاعلية الخدمات وتطوير عملية الابتكار.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية:

١- أفندي، عطية حسين (٢٠١٦). رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية للمنظمات والدول. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية. تاريخ الاطلاع: ٢٩ ديسمبر ٢٠١٧. استرجعت من:
https://www.arado.org/ManagementNews/archives/7715

٢- البراشدية، خالصة بنت عبدالله؛ الصقري، محمد بن ناصر (٢٠١٢). التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس.

٣- بركاتي، حسين (٢٠١٥). واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم التجارية، ١٣، ١٦٧-١٨١. تاريخ الاطلاع: ٢٦ ديسمبر ٢٠١٧. استرجعت من:
http://www.webreview.dz/IMG/pdf/12-7.pdf

٤- بوزناق، حسن؛ مرازقة، عيسى (٢٠١٢-٢٠١٣). إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية: رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير: تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة منظمات. جامعة الحاج لخضر – باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

٥- بيزان، حنان الصادق (٢٠١٦). جاهزية تطبيق إدارة المعرفة بين التحديات والمخاطر. مجلة المكتبات والمعلومات، ١٦، ٥١-٨٢.

٦- التكروري، سناء حافظ (٢٠١٢). إدارة المعرفة ومنهجياتها في المنظمات. مجلة رسالة المكتبة، ٤٧ (٣)، ١١-٤٧.

٧- حمادي، عبلة؛ منصر، إلياس (٢٠١٢ – ٢٠١٣). دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر. جامعة أكلي مهند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

٨- زرقون، محمد؛ عرابة، الحاج (ديسمبر، ٢٠١٤). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ١. تاريخ الاطلاع: ٤ مايو ٢٠١٦. استرجعت من:
http://platform.almanhal.com/Article/Preview.aspx?ID=58708

٩- الطلحي، عمر عبدالنبي؛ بوشاح، فرج عبدالحميد (٢٠١٢). دور إدارة المعرفة للتطوير المؤسسي للمنظمات التقليدية في القرن الواحد والعشرين. مجلة المكتبات والمعلومات، ٨، ٧٤-٩٠.

١٠- الطيط، أحمد عدنان؛ العايد، سري إبراهيم (٢٠١٧). دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٣٧ (١)، ٢١ -٣٨.

١١- العريشي، جبريل بن حسن؛ مددين، سحر بنت خلف (٢٠١٦). مجتمع المعرفة في العالم العربي (ط.١) عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

١٢- عليان، ربحي (٢٠١٤). اقتصاد المعرفة: Knowledge Economy. (ط.٢). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

١٣- عمران، العربي؛ قطاف، ليلي (٢٠١٢ – ٢٠١٣). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بتبسة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة. جامعة فرحات عباس سطيف.

١٤- الغنيم، سامي بن إبراهيم بن عبدالعزيز؛ اللحيد، عبدالمحسن بن فالح (٢٠١٣). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم. رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية. الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.

١٥- مركز بحوث التطوير الإداري (يناير، ٢٠١٠). مفاهيم وتطبيقات إدارة المعرفة. الكويت: قطاع التطوير الإداري، ديوان الخدمة المدنية.

ثانيا: المصادر الأجنبية

1- Baldrige Glossary Definition (Baldrige Glossary for Business, Government (Public Sector) and other Nonprofit): http://www.baldrige21.com/BALDRIGE_GLOSSARY/BN/Knowledge_Assets.html

2- Business Dictionary. http://www.businessdictionary.com/ definition/knowledge-management.html

3- Knowledge Management: Why do you need it for corporates (2005). *Malaysian Journal of Library & Information Science,* 10(2), 37-50. http://eprints.rclis.org/7158/1/KM_why_do_we_need_for_corporate.pdf

4- NSH National Library for Heath: Knowledge Management specialist library; De Brun, Caroline (2005). ABC of Knowledge Management. http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/knowledge/docs/ABC_of_KM.pdf

5- Obeidat, B. Y., Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., Al-Suradi, M. M., Masa'deh, R. E., Masa'deh, R. E., ... & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*, *39*(10), 1214-1238

6- Oxford Dictionary. http:// oxforddicitionaries.com/definition/knowledge

7- Retiz, J. M. (2004). Online Dictionary of Library and Information Science. Oxford: ABC-CLIO. Available at: http://www.abc-clio.com/ODLIS/odlis_jk.aspx. Retrieved May 28, 2016

8- Scharf, E. R., & Silveira, A. (2013). Knowledge as a competitive advantage in private security: A study in company in Santa Catarina, Brazil. *Journal of Information Systems and Technology Management: JISTEM*, 10(1), 21-40. Retrieved from http://0-search.proquest.com.library.qnl.qa/docview/1440823739?accountid=49936

9- Seleim, A. A., & Khalil, O. E. (2011). Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis. Journal of Intellectual Capital, 12(4), 586-614.

10- Webster, J. & Watson, R.T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26 (2), 13-23.