

تاريخ القبول: 2019/05/05

تاريخ الإرسال: 2019/03/28

أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية
**The impact of knowledge management on the
development of institutional performance at
Ghardaia University**

مصطفى عبد اللطيف

جامعة غرداية

amessaitfa@yahoo.fr

قاسمي محمد منير

جامعة غرداية

Kacemi.moh.mounir@gmail.com

مَأْتِيهِمُ الْبَرَكَاتُ

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، فقد تم تصميم استبيان تضمن المتغيرات المتعلقة بإدارة المعرفة وعملياتها وكذا تحسين وتطوير الأداء، ثم وزعت على عينة من موظفي جامعة غرداية والتي بلغ عددها 90 موظف. توصلت الدراسة لنتائج هامة تمثلت في أن لدى العاملين بجامعة غرداية إتجاه إيجابي نحو تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسة من خلال إدارة المعرفة وعملياتها حيث تجاوزت قيمة المتوسط الحسابي لعمليات تطوير الأداء 3.10% مما يعني أن لإدارة المعرفة تأثير بارز على عملية تطوير الأداء المؤسسي. الكلمات المفتاحية: إدارة معرفة، أداء مؤسسي، معرفة صريحة، معرفة ضمنية، تطوير أداء.

Abstract:

The objective of this study is to identify the impact of knowledge management on the development of organizational performance at Ghardaia University. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was designed to include the variables related to knowledge management and processes, as well as improvement and development of performance, And

then distributed to a sample of employees of the University of Ghardaia, which amounted to 90 employees.

The results of the study showed that the employees of Ghardaia University have a positive trend towards improving the institutional performance in the organization through knowledge management and operations. The average performance of the performance development operations exceeded 3.10%, which means that knowledge management has a significant impact on the process of developing institutional performance.

Keywords: Knowledge management, institutional performance, explicit knowledge, implicit knowledge, performance development .



تمهيد :

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال حيث أن التغيرات الحاصلة داخل المؤسسات في مجال الإدارة و انتقالها من الهرميات الى الشبكيات وكذا تطور البيئة الخارجية للمؤسسات وعدم القدرة على التنبؤ، أصبحت تمثل إدارة المعرفة القدرة الجوهرية ومصدر للقوة ما يجعلها تحقق الميزة التنافسية والقدرة على التطور و الابتكار. ويعد تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في المنظمة الحديثة من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الحديثة، والذي يعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المنظمة بهدف تحقيق أهدافها وتمكنها من الاستمرار والبقاء في عالم الأعمال.

1. إشكالية البحث:

أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في العصر الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات، فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسسات، فما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية المطروحة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض أدبيات ومفاهيم الدراسة وهذا بالإعتماد على عدد من المراجع العلمية.

2. فرضيات البحث:

يمكن الإعتماد في البحث على الفرضيات الآتية:

- هناك علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها؛
- تساهم إدارة المعرفة بشكل ايجابي في تطوير الأداء المؤسسي.

3. أهمية البحث:

إن التغيرات والتحديات المتسارعة على مختلف الأصعدة قد جعلت من إدارة المعرفة ضرورة لازمة لكافة المنظمات، مما يحتم عليها اعتماد التطوير والتجديد لإضافة قيمة لما تقدمه من خدمات، بما ينعكس على قدراتها وتميز أدائها مقارنة بمنافسيها، لذا تحاول هذه الدراسة بيان دور إدارة المعرفة وأثرها على مستوى الأداء لكل من المؤسسة من خلال تحسين مستوى كفاءة وفاعلية الخدمات الإدارية المقدمة في المؤسسة وتخفيف تكاليفها وتحسين العمليات الداخلية بما يؤدي إلى خفض التكاليف. أما بالنسبة للعاملين فتكون من خلال تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين العاملين، تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التفاعل الإيجابي بين العاملين، زيادة قدرات العاملين في البحث وابتكار طرق وأساليب جديدة للعمل.

أولاً: الإطار النظري

1. مفهوم إدارة المعرفة

إدارة المعرفة Knowledge Management من المصطلحات والمفاهيم الحديثة، وتوسع المفهوم ليصبح مجالاً وتخصصاً في الإدارة والأعمال. وتنتقل إلى بعض التعاريف حسب الزاوية التي ينظر إليها كل باحث.

التعريف الأول حسب Hempel **فإدارة المعرفة هي** : " حزمة أنشطة الاستقطاب، امتلاك، تنسيق، نشر، تكوين، ابتكار المعرفة واستخدامها أنشطة الأعمال الأساسية من خلال الأفراد، فرق العمل، وعبر المجالات الوظيفية والتنظيمية، بمعنى آخر تهتم

باستثمار أصول المعرفة، واكتشاف القيم الخفية وغير الملموسة للأصول المعرفية الموجودة في المنظمة".¹

التعريف الثاني Kelly 1998 : عرفها بأنها " تلك القدرة التي تستخدم الوسائل، والمبادئ، والآليات التي تمكن المنظمة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء وإدامة مزاياها التنافسية".²

التعريف الثالث : "هي مجموعة من العمليات التي تطور في المنظمة عمليات ابتكار، وتجميع، وتخزين، وصيانة وتطبيق معرفة المنظمة".³

يلاحظ مما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لإدارة المعرفة، ومن الواضح أنها نمط إداري متكامل يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة، وهي استخدام للمعرفة، والكفاءات، والخبرات المجتمعة، والمتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة، كلما دعت الحاجة إلى ذلك فهي تضمن توليد المعرفة، واستغلالها بما يضمن تحقيق الفائدة للمنظمة.

2. عمليات إدارة المعرفة

تتضمن عمليات إدارة المعرفة خمس مراحل هي : تكوين المعرفة، تثبيت المعرفة، عرض المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.⁴ كما يتضح ذلك من الشكل رقم:

01

شكل رقم (01): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص62.⁵

أولاً- تكوين وتوليد المعرفة : جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها للحصول على المعرفة، واقتناءها من مصادرها المتعددة، كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية.

ثانياً- خزن وتنظيم المعرفة : العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة، وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث، والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية بمثابة ذاكرة تنظيمية للمؤسسة.

ثالثاً- نقل ومشاركة المعرفة : وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق، والنشرات الداخلية والتعليم.

رابعاً- تطبيق المعرفة : وهي غاية إدارة المعرفة، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرص تواجدها في المنظمة، حيث يمكن أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أغراض وأهداف المنظمة.⁶

3. أهمية إدارة المعرفة

تتبع أهمية المعرفة في أنها تسهم في تطور المعرفة، وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة، مما سهل انتشارها وتبادلها، ونفصل في أهميتها كالتالي:

- إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف، ورفع موجوداتها الداخلية، لتوليد الإيرادات الجديدة ؛
- عملية نظامية متكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزيز قدرات المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- إدارة المعرفة أداة المنظمات الفعالة لاستثمار رأس مالها الفكري؛
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها، ومواجهة التغيرات البيئية غير مستقرة⁷.

4. أهداف إدارة المعرفة

تكمّن أهداف إدارة المعرفة في ما يلي:

- جذب رأس المال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛
- خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط، والإدارة، وتطوير العاملين، وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

نستنتج مما سبق أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفعالية، من خلال التخطيط لجودة المعرفة، وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة⁸.

5. وظائف إدارة المعرفة

يمكن تلخيص وظائف المعرفة فيما يلي⁹:

- 1- الاهتمام بالعنصر البشري من حيث جلبهم، واستقطابهم، ومعالجتهم؛
- 2- وضع نظام خاص للحوافز أو المساهمة بذلك؛
- 3- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها، وتقاسمها، واستخدامها؛
- 4- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة؛
- 5- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها، بحيث تكون قانونية وأخلاقية؛
- 6- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من الحواسيب، والبرمجيات، ووسائل الاتصال اللازمة.

من خلال ما سبق يتضح أن الوظيفة الأساسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير كافة السبل التي تؤدي إلى المعرفة، إضافة إلى جلب العنصر البشري القادر على

توليد المعرفة من داخل المنظمة أو خارجها، مع التأكيد على تأسيس بيئة ثقافية تشجع على تداول المعرفة بين الأفراد من أجل الاستفادة لكل الأطراف.

6. متطلبات استخدام إدارة المعرفة

لبناء نظام إدارة المعرفة يجب أن تتوفر المتطلبات، والمقومات الأساسية لذلك، ونلخصها في ما يلي:¹⁰

أولاً- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة في التكنولوجيا؛

ثانياً- توفير الموارد البشرية اللازمة؛

ثالثاً- الهيكل التنظيمي الذي يتصف بالمرونة؛

رابعاً- العامل الثقافي حيث يعتبر مهماً عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة.

7. عناصر نجاح إدارة المعرفة

من بين العوامل التي يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة في المنظمات ما يلي:

أولاً- التركيز على قيم المنظمة وأهميتها، وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا؛

ثانياً- توفير هيكل معرفة قياسي ومرن قادر على مواكبة طريقة انجاز الأعمال بالمنظمة، واستخدام المعرفة المتوفرة؛

ثالثاً- دعم الإدارة العليا لأنه ضروري لنجاح نظام إدارة المعرفة.

8. الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية.¹¹

يعرف الأداء المؤسسي بأنه: "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، لذا فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل

الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم¹².

9. مفهوم تطوير مستوى الأداء

يعرف تطوير مستوى الأداء بأنه عملية منظمة لعلاج المشاكل والتوصل إلى الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب، وهنا يأتي تحليل مسببات هذه الفجوة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير مستوى الأداء وذلك يمكن أن يتضمن مراجعة للنظام وإدخال وسائل وأساليب جديدة.¹³

ويوضح بختي أن عملية التطوير المستمر أو الدائم للأداء تعرف عند اليابانيين بالمصطلح "كايزن" أي مبدأ التحسين المستمر لكل شيء في التنظيم ، ومن أجل ذلك يجب أن تعمل المنظمة على خلق بيئة يمكن أن يشارك جميع العاملين فيها بتطوير مستوى الأداء.¹⁴

10. علاقة عمليات إدارة المعرفة بتطوير مستوى الأداء

إن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير مستوى الأداء علاقة آلية تبادلية تدل على أن المنظمات التي لها ميل نحو تطوير مستوى أدائها هي أكثر رغبة في استخدام عمليات إدارة المعرفة، وإن المنظمات التي تستخدم عمليات إدارة المعرفة تكون أقدر على استخدام مواردها المتاحة بفاعلية مما يؤدي إلى تطوير مستوى أدائها.

كما يمكن توضيح علاقة عمليات إدارة المعرفة بتطوير مستوى الأداء في المحاور التالية:¹⁵

أ- أثر عمليات إدارة المعرفة على العاملين:

تساعد عمليات إدارة المعرفة العاملين في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، وبصفة عامة يتجلى أثرها من خلال:

- **تعلم العاملين** : مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، من خلال جعل المعرفة متاحة للجميع

بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة مصرح بها من خلال عدد من الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

- **موائمة العاملين** : وذلك بأن يستخدم كافة العاملين المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملهم اليومي.

- **الرضا الوظيفي** : تجعل عمليات إدارة المعرفة العاملين قادرين على أداء أعمالهم بفعالية مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين للأداء الأفضل مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم.

ب - أثر عمليات إدارة المعرفة على العمليات:

تساعد عمليات إدارة المعرفة على تحسين العمليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والإنتاج والمحاسبة والهندسة وغيرها، ويكمن أثرها على العمليات من خلال ما يلي:

- **فاعلية العمليات** : تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فاعلية من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها.

- **كفاءة العمليات** : تمكن عمليات إدارة المعرفة المنظمة من أن تكون أكثر كفاءة مان خلال تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في مواجه الصعوبات والتحديات.

- **الابتكار في العمليات** : بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة.

وقد أوضح كلٌّ من Cong and Pandya أن استخدام عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تطوير مستوى الأداء من خلال تأثيرها في مستويين اثنين هما:¹⁶

• **المستوى الفردي** : تتيح عمليات إدارة المعرفة أمام الموظفين الفرصة لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم والعمل الجماعي وتبادل المعارف والتعلم من الآخرين مما يؤدي إلى مستقبل وظيفي أفضل.

• المستوى التنظيمي : تتيح عمليات إدارة المعرفة الوصول لأعلى معدلات الإنتاجية من خلال الوصول السهل السريع لمعرفة الموظفين والقدرة على اتخاذ قرارات أفضل وتبسيط العمليات وتقليل الأخطاء وزيادة جهود التجديد والابتكار وتكامل البيانات وزيادة التعاون وكذلك تتيح تخفيض تكلفة العمليات وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين ورفع مستوى المشاركة في صنع القرار.

ثانياً: الطريقة والأدوات

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء داخل المؤسسات وفيما يلي توضيح لمنهجية الدراسة.

1. منهج، مجتمع وعينة الدراسة

أ. منهج الدراسة

بناء على طبيعة الموضوع والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال الدراسة ، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي نحاول من خلاله وصف وتقييم أثر إدارة المعرفة على حسن الأداء داخل المؤسسات حيث يهدف المنهج الوصفي التحليلي في الواقع إلى وصف الظاهرة وصفا دقيقا.

ب. مجتمع الدراسة وعينتها

قام الباحث باختيار عينة تقدر ب 90 موظف من موظفي جامعة غرداية، وبعد توزيع الاستبيانات، استرجع منها 80 استمارة بنسبة استرجاع تقدر ب :89%، بعدها تم استبعاد 03 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي إما لعدم جدية المبحوث في الإجابة عليها، أو عدم استكمالها لشروط ملئها ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 77 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي أي بنسبة 85.56 % من العينة المختارة.

الجدول رقم (01): يوضح الاستمارات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
نسبة الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	
85.56%	77	3	80	90	إطارات وموظفين جامعة غرداية

المصدر: من إعداد الباحث

2. أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي

أ. أداة الدراسة

اعتمدنا على الاستبيان لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، واشتمل الاستبيان على رسالة وجهت إلى المبحوثين أو أفراد العينة لحثهم على الإجابة بكل دقة وموضوعية، بينما تناول الجزء الثاني أسئلة القياس، وصممت إجابات هذه الفقرات على أساس مقياس ليكرت "Likert" الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات أدناها 1 وأعلىها 5 على النحو التالي:

حساب طول الفئة = (أكبر وزن - أقل وزن) / عدد الأوزان

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1-5) = 5/4 = 0.8$$

جدول رقم (02): ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	المتوسط المرجح	الإتجاه العام
لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.80	عدم الموافقة بشدة
لا أوافق	من 1.81 إلى 2.60	عدم الموافقة
محايد	من 2.61 إلى 3.40	المحايدة
موافق	من 3.41 إلى 4.20	الموافقة
موافق بشدة	من 4.21 إلى 5.00	الموافقة بشدة

وتم تقسيم الاستبيان كالتالي:

- **القسم الأول:** اشتمل على البيانات الشخصية الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة.
- **القسم الثاني:** اشتمل على الأسئلة الخاصة بالاستبيان و قمنا بتقسيمه إلى ثلاث أجزاء:

- **الجزء الأول:** متطلبات إدارة المعرفة و اشتمل على ثمانية عشرة عبارة.
- **الجزء الثاني:** عمليات إدارة المعرفة واشتمل على خمسة وعشرون عبارة.
- **الجزء الثالث:** تميز وتطور الأداء المؤسسي واشتمل على ستة عشرة عبارة.

ب. أدوات التحليل الإحصائي

بعد أن تم تبويب البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) إصدار 20 وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات :

1- معامل الارتباط: لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**) لقياسه، كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

2- معامل الثبات (Alpha Cronbach's): الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.

3- التكرارات : لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

4- النسب المئوية : لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

5- المتوسط الحسابي : للحصول على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.

6- الانحراف المعياري : الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.

ج. صدق أداة الدراسة (الاستبيان):

عدد المتغيرات الكلي	Cronbach's Alpha ألفا كرونباخ
64	,9320

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

الجدول رقم (03): معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبيان

المتغيرات	عدد الأسئلة	ألفا كرونباخ
متطلبات إدارة المعرفة	18	0.755
عمليات إدارة المعرفة	25	0.876
تميز وتطور الأداء المؤسسي	16	0.877

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن قيم معامل ثبات الإتساق الداخلي ألفا كرونباخ جاءت مقبولة لأغراض الدراسة.

الجدول رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة للبعد الخاص بمتطلبات إدارة المعرفة

البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البيانات	البيانات
أ- ثقافة المنظمة	3,04	1,006	ب- تقدم جامعة غرداية دعماً إدارياً لإدارة المعرفة ولكل	7,53
ب- تقدم جامعة غرداية دعماً إدارياً لإدارة المعرفة ولكل	2,87	,9370	أ- ثقافة المنظمة	5,53
أ- ثقافة المنظمة	5,53	,8970	ب- تقدم جامعة غرداية دعماً إدارياً لإدارة المعرفة ولكل	9,050

العمل	مستوياتها		
الجماعي	تشجع جامعة غرداية التفاعل بين الموظفين في كل المستويات	2,83	,8340
	يؤثر اهتمام الموظفين بالمعرفة في زيادة تحسين العمل	,972	,6480
ج- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	تتوفر الأجهزة والنظم الحاسوبية في جامعة غرداية بشكل كافي	,183	,9140
	تتوفر القدرة الفنية على تجميع المعلومات من عدة مصادر لدى الموظفين	2,64	,9020
	هناك شبكة اتصال بين جميع أقسام الجامعة شبكة داخلية LAN	3,04	1,032
	الشبكة داخل الجامعة متاحة لجميع الموظفين	3,05	1,157
	تتوفر الجامعة على نظام أمن المعلومات لصيانة وحماية الشبكة الداخلية للمؤسسة	,873	1,140
د- المعرفة الضمنية	يعي موظفو جامعة غرداية أن نجاح الجامعة واستمرارها يعتمد على ما يمتلكونه من المبادرة والأفكار الخلاقة	2,19	1,113
	يعي الموظفون داخل جامعة غرداية أن المعرفة الذاتية هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع	2,32	,9240
	يعي الأفراد أن المعرفة الفردية هي معرفة كامنة لا تظهر إلا وقت الحاجة إليها	2,40	,7480
هـ- المعرفة الصريحة	تسعى جامعة غرداية لربط الأشخاص بشبكة من المعلومات من أجل تبادل الأفكار والمعلومات	,653	0,929
	تمتلك جامعة غرداية في موقعها الإلكتروني مخزونا معرفيا يمكن الاطلاع عليه بسهولة	2,92	1,211
	يعي الموظفون في جامعة غرداية أهمية البيئة الداخلية والتي يجب أن تمتاز بالشفافية لنشر المعارف والأفكار	,523	0,926
	تمتلك الجامعة دليل معرفي خاص بكل المهن والأدوار الممارسة ضمن نشاطها	,713	1,086

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يشير الجدول رقم 04 إلى أن إجابات الموظفين في جامعة غرداية عن الجزء الأول الخاص بمتطلبات إدارة المعرفة، البعد الأول الذي يمثل ثقافة المنظمة جاءت أغلبها عند درجة "محايد" حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات بين 2.87 كحد أدنى و 3.55 كحد أعلى و انحراف معياري تراوح بين 0.897 و 1.006 بمعنى أن الموظفين محايدين لمضمون هذا البعد على غرار الفقرة التي تنص على أن هناك معايير وقوانين بجامعة غرداية يلتزم بها الجميع فهي مقبولة لدى الموظفين، وجاءت أغلب إجابات الموظفين عن عبارات البعد الثاني الذي يمثل العمل الجماعي عند درجة "محايد" وتراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد ما بين 2.83 كحد أدنى و 3.75 كحد أعلى، أما الانحراف المعياري فتراوح ما بين 0.648 و 0.905.

أما البعد الثالث والخاص بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، جاءت النتائج في أغلبيتها عند درجة "محايد" وتراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد ما بين 2.64 كحد أدنى و 3.87 كحد أعلى، أما الانحراف المعياري فتراوح ما بين 0.902 و 1.157. وجاء البعد الرابع الخاص بالمعرفة الضمنية، جاءت النتائج في أغلبيتها عند درجة "غير موافق" وتراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد ما بين 2.19 كحد أدنى و 2.40 كحد أعلى، أما الانحراف المعياري فتراوح ما بين 0.748 و 1.113.

أما البعد الخامس و المتضمن المعرفة الصريحة، جاءت النتائج في أغلبيتها عند درجة "محايد" وتراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد ما بين 2.92 كحد أدنى و 3.71 كحد أعلى، أما الانحراف المعياري فتراوح ما بين 0.926 و 1.211.

أما فيما يتعلق بنتائج عبارات البعد ككل فقد كانت على النحو التالي:

الجدول رقم (05): إجابات أفراد العينة الإجمالية لكل بعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة

البعد الخاص بمتطلبات إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أ- ثقافة المنظمة	3.15	0,947
ب- العمل الجماعي	3.183	0,796
ج- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	3.156	1,029

0,928	2,303	د- المعرفة الضمنية
1,038	3.45	هـ- المعرفة الصريحة
0.9476	3.048	المتوسط العام لمتطلبات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج موضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك متطلبات إدارة المعرفة بمتوسط حسابي عام يقدر 3.048 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد مما يعني أن مستوى متطلبات إدارة المعرفة في جامعة غرداية متوسط.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في واقع توفر متطلبات إدارة المعرفة في جامعة غرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث جاءت المعرفة الصريحة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.45 تلتها العمل الجماعي بمتوسط حسابي 3.183 ثم عملية البنية التحتية بمتوسط حسابي 3.156 تليها ثقافة المنظمة بمتوسط حسابي 3.15 وجاءت المعرفة الضمنية في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي 2.303 وجميعها تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى خيار محايد، ، والذي يعني أن متطلبات إدارة المعرفة في هذا البعد متوسط.

الجدول رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للبعد الخاص بعمليات إدارة المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	بعد عمليات إدارة المعرفة
,7520	,013	يتم اكتساب المعرفة من خلال إجراء دورات تكوينية	أ- توليد المعرفة
,7380	,143	هناك تواصل بين العاملين ينتج عنه تبادل واكتساب المعارف	
,8680	,483	تعمل جامعة غرداية على تشجيع الإبداع ونشر المعرفة	
,8330	,793	تهتم جامعة غرداية بعميلة التواصل وتويرث	

		الخبرات	
,9000	,923	تعتمد الجامعة التقنيات الحديثة في توليد المعرفة (العصف الذهني، المعايير النموذجية)	
,6910	,393	تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على الاجتماعات الرسمية	ب- توزيع المعرفة
,7960	,703	تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على فرق العمل	
,9660	,044	تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على شبكات الحاسوب	
7,950	,653	تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على العلاقات غير الرسمية	
,7520	,992	تعتمد جامعة غرداية في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة	ج- خزن المعرفة
,9430	,353	تعتمد جامعة غرداية في خزن المعرفة على الحوسبة	
,8670	,533	العاملون مدركون للمعلومات التي يملكونها	د- تطبيق المعرفة
,8680	,783	تمنح جامعة غرداية الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة	
,8700	,653	تعمل جامعة غرداية على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	
,9580	,953	تضع جامعة غرداية ضوابط للسيطرة على المعرفة	
1,046	,533	المديرون يحثون العاملين في مختلف أقسام الجامعة على تطبيق المعرفة	
1,080	,793	هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات للجامعة	
,9300	,293	تعاني جامعة غرداية من مشاكل هجرة كفاءاتها إلى مؤسسات أخرى	

1,131	,523	تستغل جامعة غرداية كفاءاتها في تدريب الموظفين الجدد	هـ - فريق المعرفة
1,030	2,94	لدى جامعة غرداية مستشارون للمعرفة	
1,030	3,06	لدى جامعة غرداية خبراء معرفة مؤهلون	
1,001	2,84	يوجد لدى جامعة غرداية افراد مهمتهم الأساسية إنشاء قاعدة المعرفة والإشراف عليها	
,9320	2,97	يحافظ خبراء المعرفة على حداثة المعلومات	
1,053	2,75	تشجع جامعة غرداية على التميز والتقوى	
,9140	2,86	تسعى جامعة غرداية إلى اشراك جميع الموظفين في الإدارات وأقسام الجامعة في تقاسم المعارف المتجددة عن طريق اللقاءات والندوات	

المصدر : من إعداد الباحث إعتامدا على مخرجات SPSS

يشير الجدول رقم 06 إلى أن إجابات الموظفين في جامعة غرداية عن عبارات الجزء الثاني الذي يمثل عمليات إدارة المعرفة حيث البعد الأول الذي يغطي توليد المعرفة جاءت إجاباته أغلبها عند درجة " موافق " حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات بين 3.01 كحد أدنى و 3.92 كحد أعلى و انحراف معياري تراوح بين 0.732 و 0.900 ، بمعنى أن الموظفين متفقين و بدرجة "موافق" كما هو الحال عند العبارة الأولى من البعد و التي تنص على أن الجامعة تعتمد التقنيات الحديثة في توليد المعرفة (العصف الذهني).

في حين جاءت أغلب إجابات الموظفين عن عبارات البعد الثاني الذي يمثل توزيع المعرفة عند درجة "موافق" وتراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد ما بين 3.39 كحد أدنى و 4.04 كحد أعلى، أما الإتحراف المعياري فتراوح ما بين 0.691 و 0.966، بمعنى أن الموظفين متفقين بدرجة "موافق" حول طرق توزيع المعرفة كما هو الحال بالنسبة للعبارة الثالثة والتي تنص على أن جامعة غرداية تعتمد في توزيع المعرفة على شبكات الحاسوب.

أما البعد الثالث الخاص بخزن المعرفة، جاءت النتائج في أغليبتها عند درجة " محايد" وتراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد ما بين 2.99 كحد أدنى و3.35 كحد أعلى، أما الانحراف المعياري فتراوح ما بين 0.752 و0.943. وكانت الإجابات المتعلقة بالبعد الرابع الخاص بتطبيق المعرفة أغلبها عند درجة " موافق" و يتراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد ما بين 3.29 كحد أدنى و3.95 كحد أعلى، أما الانحراف المعياري فتراوح ما بين 0.868 و1.131. البعد الخامس المتعلق بفريق المعرفة كانت جل إجاباته تصب عند درجة محايد حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد ما بين 2.75 كحد أدنى و 3.06 كحد أعلى، أما الانحراف المعياري الخاص بهذا البعد فقد كان يتراوح بين 0.914 و1.053.

الجدول رقم (07): إجابات أفراد العينة الإجمالية لكل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة

البعد الخاص بعمليات إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أ- توليد المعرفة	3,468	0,8182
ب- توزيع المعرفة	3,695	0,8525
ج- خزن المعرفة	3,17	0,8475
د- تطبيق المعرفة	3,63	0,9687
هـ - فريق المعرفة	2,903	0,9933
المتوسط العام لعمليات إدارة المعرفة	3.373	0.89604

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال النتائج موضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك استخدام لعمليات إدارة المعرفة بمتوسط حسابي عام يقدر 3.373 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق مما يعني أن مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة في جامعة غرداية مقبول. ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في واقع استخدام عمليات إدارة المعرفة في جامعة غرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث جاءت عمليات توزيع المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.695 تلتها عملية تطبيق المعرفة بمتوسط

حسابي 3.63 ثم عملية توليد المعرفة بمتوسط حسابي 3.468 وجميعها تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى خيار موافق، وجاءت عملية خزن المعرفة بمتوسط حسابي 3.17 ، تليها عملية فريق المعرفة في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي 2.903 ، والذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى خيار محايد والذي يعني أن عمليات إدارة المعرفة في هذا البعد متوسط.

الجدول رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للبعد الخاص بتميز وتطوير الأداء المؤسسي

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	البعد الخاص بتميز وتطوير الأداء المؤسسي
1,073	3,14	تعمل جامعة غرداية على المحافظة على أفرادها المبدعين بشتى الطرق	أ- تحسين الأداء المؤسسي
,9370	2,79	تتيح جامعة غرداية حرية طرح الأفكار لعمالها في حل المشكلات	
,8570	2,64	تعتمد جامعة غرداية في حل مشكلاتها على التشاور	
,9540	,343	تتوافر لدى الموظفين الرغبة لإنجاز مهام العمل ضمن أوقات العمل الرسمية	
,7490	,063	يؤدي الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المديرين إلى تحسين أداء العاملين	
,6350	,942	يساعد تفويض الصلاحيات في سرعة إنجاز الأعمال	
,8690	,183	يتوفر لدى الموظفين المهارة العالية على حل المشكلات اليومية لأداء المهام الوظيفية	
1,316	3,35	تمنح إدارة الجامعة مكافأة للموظفين الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسن الأداء المؤسسي	
1,036	2,92	يوجد إهتمام ومتابعة من قبل المديرين	

		للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسون والمتعلقة بجودة الأداء	
,9570	,653	ينسق المديرون بشكل مستمر لتحقيق الجودة المطلوبة في كافة المستويات التنظيمية	
,8390	,353	هناك إلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم مما يساعدهم في إنجازها بفاعلية	
,9680	2,66	لدى الجامعة خطة عمل واضحة الأهداف حيث تستطيع تقييمها من الناحية الكمية والنوعية	ب- تميز وتطوير الأداء المؤسسي
1,026	2,88	تحقق الجامعة أهدافها المسطرة بشكل مميز	
1,063	,643	تعتبر الجامعة أن الطرق المعرفية تساهم مباشرة في تعزيز أهدافها الإدارية وكذا تميز أداء الموظفين	
,9200	,613	تتحكم الجامعة في المدخلات المعرفية في نظامها الإداري حسب الأهداف الإدارية لبلوغ التميز الإداري	
1,053	,612	يلتزم الموظفون بأنظمة وقوانين العمل المطبقة في الجامعة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يشير الجدول رقم 08 إلى أن إجابات الموظفين في جامعة غرداية عن عبارات الجزء الثالث الذي يمثل تميز الأداء المؤسسي حيث البعد الأول الذي ينص على تحسين الأداء المؤسسي جاءت إجاباته أغلبها عند درجة "محايد" حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات بين 2.64 كحد أدنى و 3.35 كحد أعلى و انحراف معياري تراوح بين 0.635 و 1.35 ، بمعنى أن الموظفين متقين وبدرجة متوسطة على أن جامعة غرداية تسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي وهذا ما توضحه العبارة الثامنة حيث تمنح إدارة الجامعة مكافأة للموظفين الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسن الأداء المؤسسي.

في حين إجابات الموظفين عن عبارات البعد الثاني وهو تميز الأداء المؤسسي، جاءت غالبيتها عند درجة "محايد" إلى درجة "موافق" ويتراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات بين 2.61 كحد أدنى إلى 3.64 كحد أعلى، وانحراف معياري يتراوح بين 0.920 و1.063 ، هذا يعني أن الموظفين في جامعة غرداية موافقين على الآليات والطرق التي تسلكها الجامعة لبلوغ التميز في الأداء المؤسسي كما يلتزم الموظفون بالأنظمة وقوانين العمل المطبقة في الجامعة.

الجدول رقم (09): إجابات أفراد العينة الإجمالية لكل بعد من أبعاد تميز وتطوير الأداء المؤسسي

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الخاص بتميز وتطوير الأداء المؤسسي
0,929	3.123	أ- تحسين الأداء المؤسسي
1,006	3.08	ب- تميز وتطوير الأداء المؤسسي
0.9675	3.1015	المتوسط العام لتمييز وتطوير الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات هذا المحور المتعلق بتميز الأداء المؤسسي بمتوسط حسابي إجمالي بلغ 3.101 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد، مما يعني أن مستوى تميز و تطوير الأداء في جامعة غرداية مقبول بدرجة متوسطة من طرف أفراد العينة.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في واقع مستوى تميز وتطوير الأداء في جامعة غرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث جاء تحسين الأداء المؤسسي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.123 ثم تميز و تطوير أداء العاملين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.08 وهما يقعان في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى خيار محايد مما يعني أن مستوى تميز و تطوير الأداء في هذين البعدين متوسط.

3. الخلاصة

يتضح أن تطبيق منهج إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية مميزة ، وتبرز جهود العديد من الباحثين على تسخير إدارة المعرفة لزيادة فعالية المنظمات، والتأثير على سلوك أفرادها مما يقود إلى تحقيق التميز ومنه يمكن أن نبين أن إدارة المعرفة يمكنها أن تنجح إذا حددت المنظمة أهدافها الإستراتيجية بدقة، ونفذت إستراتيجية إدارة المعرفة بالاعتماد على الموارد البشرية المؤهلة، والبنية التحتية اللازمة، وبالتالي تظهر أهمية إدارة المعرفة في أنها أداة فاعلة وأساسية تهيأ المنظمات للنجاح.

ومن خلال عمليات إدارة المعرفة يمكن تطوير مستوى الأداء، فالمنظمات التي توصف عادة بضعف الأداء وبطء الإجراءات وعدم الاستجابة للتغيرات، يمكن أن تجد في عمليات إدارة المعرفة محركاً جديداً للتغيير وتطوير مستوى أدائها وإضفاء السمة العصرية الجديدة على هياكلها وعملياتها وقيم العمل الجديدة فيها، فهي ممكن أن تقدم فرصة كبيرة للمنظمات وقادتها ومديريها لإجراء التغيرات الواسعة في الهياكل التنظيمية والعمليات والثقافة التنظيمية.

4. النتائج المتوصل إليها

توصلت الدراسة لنتائج هامة تمثلت في:

- إن تطبيق منهج إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية مميزة.
- بالاعتماد على الموارد البشرية المؤهلة، والبنية التحتية اللازمة تحقق إدارة المعرفة أهدافها الإستراتيجية.
- المنظمات التي تستخدم عمليات إدارة المعرفة تكون أقدر علي استخدام مواردها المتاحة بفاعلية مما يؤدي إلى تطوير مستوى أدائها.
- العمل على اختيار وتدريب الأشخاص وفق المؤهلات المحددة يساعد في تطوير الأداء المؤسسي.

- إضفاء المرونة على الهياكل التنظيمية لتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

5. التوصيات المقترحة

أ- توصيات تتعلق بإدارة المعرفة:

- وضع برنامج لنشر ثقافة المعرفة لدى العاملين في جامعة غرداية، والإهتمام بشقيها الضمني والصريح، وتوضيح منافع استخدام عمليات إدارة المعرفة ونواتجها في تطوير مستوى الأداء.

- العمل على تشخيص المعرفة في جامعة غرداية بصفقتها مفتاح العمليات الأخرى من خلال تحديد موجودات المعرفة الحالية وتحديد مصادر المعرفة التي يمكن الإستفادة منها .

- العمل على توليد المعرفة في جامعة غرداية من خلال التحول من الأساليب والأنماط التقليدية التي لا تتفق واستخدام عمليات إدارة المعرفة، وتبني أساليب إدارية حديثة تعزز التعاون والعمل الجماعي، والعمل على مشاركة الموظفين في الندوات والمؤتمرات لزيادة المخزون المعرفي لديهم.

- تحسين آلية خزن المعرفة و توزيعها في جامعة غرداية من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على إنتاج المعرفة و تخزينها ومشاركتها، وكذلك عقد الإجتماعات وحلقات النقاش، والإستفادة من وسائل التقنية الحديثة في نقل المعرفة وتوزيعها.

ب- توصيات تتعلق بتطوير مستوى الأداء:

- توفير بيئة عمل مرنة ومشجعة ومحفزة للعاملين على التجديد و الإبتكار في جامعة غرداية.

- العمل على زيادة مشاركة العاملين في جامعة غرداية في عملية صنع القرار.

- الاستعانة بخبراء ومحاضرين من خارج الجامعة لإجراء دورات تدريبية خاصة بالعاملين بجامعة غرداية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم.

الإحالات والمراجع :

- 1 سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2007 ، ص41 .
- 2 أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط 1، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009 ، ص 07.
- 3 فرحاتي لويزة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص37.
- 4 حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية المنعقد في القاهرة 06-08 نوفمبر 2001، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، 2001، ص 17.
- 5 صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2012، ص62.
- 6 ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص195.
- 7 فرحاتي لويزة ، مرجع سبق ذكره، ص38.
- 8 محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص65.
- 9 فرحاتي لويزة ، مرجع سبق ذكره، ص39.
- 10 فرحاتي لويزة ، مرجع سبق ذكره، ص43-44.
- 11 نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص64.
- 12 نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص65.

- 13 رمضان فدوى محمد، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، أطروحة ماجستير، غزة الجامعة الإسلامية، 2009، ص 105.
- 14 بختي ابراهيم، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 318.
- 15 العلي عبد الستار، قنديجلي عامر، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، 2006، ص 67.
- 16 Cong X and pandya K، **Issues of Knowledge Management in the public Sector** ، Electronique Journal of knowledge Management، Vol 1، Issue2،2014 ، P 25-33.