

## دور إدارة المعرفة في بناء المؤسسات الحكومية وتطويرها: مراجعة علمية\*

محمد مسامح محمد

باحث وأخصائي معلومات

جهاز حماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية

[mlibrarian2012@gmail.com](mailto:mlibrarian2012@gmail.com)

### المستخلص

دفع التقدم العلمي وثورة المعلومات والاتصالات التي يشهدها العالم الكثير من المؤسسات والشركات الحكومية والخاصة فيما بينها لتطوير وتحسين الطرق والأساليب الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي والعمل على زيادة قدرتها على الابتكار والإبداع، وفي هذا الإطار تقدم الدراسة عرضاً علمياً للإنتاج الفكري الحديث الصادر باللغتين العربية والإنجليزية حول موضوع دور إدارة المعرفة في بناء المؤسسات الحكومية وتطويرها منذ عام 2014 حتى عام 2023م، للخروج بمؤشرات كمية وموضوعية للسمات الببليوجرافية للإنتاج الفكري المنشور، اعتماداً على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وقد تم حصر 110 مفردة تغطي الفترة الزمنية للدراسة في شكل مقالات دوريات ورسائل علمية وكتب، وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود طفرة واضحة في الإنتاج الفكري باللغة العربية، كما ارتكزت أغلب الدراسات على فئتين موضوعيتين هما إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بشكل عام وإدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية في قطاع التعليم، وجاءت أغلب الدراسات ترصد تجارب المؤسسات والأجهزة الحكومية المختلفة في تطبيق إدارة المعرفة بها، أيضاً، ويُعد عام 2022 هو أكثر عام نشر فيه دراسات مرتبطة بالموضوع حيث وصل 21 دراسة من إجمالي الدراسات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة - المؤسسات الحكومية - القطاع العام - الكفاءة المؤسسية - بناء وتطوير المؤسسات.

\* بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه لرسالة بعنوان " مفهوم إدارة المعرفة في بناء المؤسسات الحكومية وتطويرها " إشراف أ.د. أسامة أحمد جمال القلش بقسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات شعبة المعلومات، أ.د./ شريف كامل محمود شاهين أستاذ المكتبات والمعلومات، جامعة القاهرة

## التمهيد:

تواجه الحكومات في العصر الحالي العديد من التحديات المتمثلة في ضرورة تحسين الخدمات المقدمة وخفض تكاليفها وتعزيز الشفافية ومشاركة المواطنين، بالإضافة إلى تحقيق أهدافها من رفع مستوى الأداء في مؤسساتها وزيادة الكفاءة والفاعلية وتطوير العمليات الداخلية والخارجية بصفة عامة، وتأتي "إدارة المعرفة التنظيمية Organizational Knowledge Management" في مقدمة الإصلاحات التي تسعى غالبية الدول إلى إدخالها على أجهزتها الحكومية، فتسعى أغلب المؤسسات الحكومية لإدارة معرفتها وتنظيمها، وتحرص على استخدامها والإفادة منها في عمليات بناء المؤسسات وتطويرها، ولكن تفتقر هذه المؤسسات والقائمين على إدارتها إلى المعلومات والخبرات اللازمة لإدارة المعرفة بشكل جيد وكيفية استخدامها وتطبيقها لتحقيق الارتقاء بمستوى الأداء وتطوير المنتجات والخدمات؛ لذلك تهدف الدراسة إلى إظهار عائد إدارة المعرفة ونتائجها على المؤسسات الحكومية، وبيان أهمية إدارة المعرفة وأوجه الاستفادة منها في تحقيق أهداف الارتقاء بمستوى الأداء والتطوير.

## (1) مشكلة وأهمية الدراسة

حظي موضوع إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات باهتمام كبير في الآونة الأخيرة، حيث انتشرت العديد من الدراسات التي تناولت دور وأهمية إدارة المعرفة في بناء المؤسسات وتطويرها، لذا تسعى هذه المراجعة العلمية إلى مسح الإنتاج الفكري حول موضوع دور إدارة المعرفة في بناء المؤسسات الحكومية وتطويرها، للتعرف على أهم سماته وخصائصه، والتعرف على أهم تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية، وكيف يمكن الاستفادة منها في تعزيز العمل في المؤسسات الحكومية.

## (2) أهداف الدراسة

- مسح الإنتاج الفكري العربي والأجنبي في الموضوع، ورصد أهم سماته وخصائصه الموضوعية والزمنية واللغوية والتنوعية.
- رصد أبرز تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية للاستفادة منها في تعزيز عمل المؤسسات وتطويرها.

### 3) مصطلحات الدراسة

#### ■ إدارة المعرفة knowledge Management

عرّف معجم Harrod للمكتبيين إدارة المعرفة بأنها عملية جمع المعلومات والبيانات وتنظيمها واختزانها واستغلالها، تلك التي في حوزة المنظمة، وخاصة المعلومات المعروفة للأفراد ( المعرفة الضمنية Tacit knowledge )، وأيضا المستودع العام للمعلومات والبيانات المعروفة ( المعرفة الصريحة Explicit knowledge ) وتعتمد هذه العملية على حفظ المعرفة وإتاحتها إلكترونياً. وتُعنى إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية وتنمية المعلومات وإنشاء أو خلق المعرفة، كما قدم C. W. Choo تعريفاً لإدارة المعرفة بأنها آلية لبناء الذاكرة المؤسسية من أجل مشاركة المعرفة وإدارتها بشكل أفضل عبر الأقسام المختلفة للمؤسسات (نقلا عن عبد الهادي، 2019، ص 231).

#### ■ نظم إدارة المعرفة knowledge Management Systems

قدم "بيسرا" و "سابيروال" عام 2014 في كتابهما " إدارة المعرفة: النظم والعمليات"، تعريفاً لنظم إدارة المعرفة بأنها " التكامل بين التقنيات والآليات التي تم تطويرها بغرض دعم العمليات الأربع لإدارة المعرفة (الاكتشاف، الامتلاك، المشاركة، التطبيق). حيث أشارا إلى آليات إدارة المعرفة بكونها وسائل تنظيمية وهيكلية تستخدم في تعزيز إدارة المعرفة ودعم تمكين نظمها (مثل: التعلم على رأس العمل، اللقاءات الشخصية، تدوير الموظفين ، الخ) والتي قد تتم من خلال استخدام الوسائل التقليدية أو الوسائل التقنية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات. ويرى "بيسرا" و "سابيروال" أن تقنيات إدارة المعرفة لا تختلف بشكل جوهري عن تقنيات المعلومات، إلا في كونها تستخدم لتسهيل إدارة المعرفة ومن ثم فهي تركز على إدارة المعرفة أكثر من معالجة المعلومات (محمد، 2017، ص 10).

### 4) خطوات إعداد المراجعة العلمية

#### مسح الإنتاج الفكري:

تم الرجوع إلى مصادر مسح الإنتاج الفكري المتاحة للتعرف على رصيد الإنتاج الفكري الذي يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بموضوع الدراسة:

## جدول (1) قواعد البيانات المستخدمة لمسح الإنتاج العربي والأجنبي

| قواعد<br>البيانات<br>الأجنبية | قواعد البيانات العربية                                                                                                                                              |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EBSCO                         | قاعدة بيانات الهادي للإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات                                                                                                          |
| ProQuest                      | والمعلومات <a href="http://www.arab-afli.org/main/content.php?alias">http://www.arab-afli.org/main/content.php?alias</a>                                            |
| SAGE Premier                  | بنك المعرفة المصري : <a href="http://www.ekb.eg">http://www.ekb.eg</a>                                                                                              |
| Online Journals               | شبكة اتحاد مكتبات الجامعات المصرية (EULC) : <a href="http://srv1.eulc.edu.eg/eulc_v5/libraries/start.aspx">http://srv1.eulc.edu.eg/eulc_v5/libraries/start.aspx</a> |
| Springer                      | قواعد بيانات المنهل: <a href="https://www.almanhal.com/Page/eThesesCollections/ar">https://www.almanhal.com/Page/eThesesCollections/ar</a>                          |
| Emerald database              | البحث في محركات البحث العالمية العامة والأكاديمية. Google                                                                                                           |
| Elsevier Database             |                                                                                                                                                                     |
| IFLA library                  |                                                                                                                                                                     |
| Jstor                         |                                                                                                                                                                     |
| IEEE Xplore                   |                                                                                                                                                                     |
| Library Technology            |                                                                                                                                                                     |
| Reports "ALA"                 |                                                                                                                                                                     |
| Google Scholar                |                                                                                                                                                                     |
| ResearchGate                  |                                                                                                                                                                     |

### استراتيجية البحث

- استخدم الباحث في عملية البحث المصطلحات المناسبة الموضوع وهي:
  - ✓ إدارة المعرفة
  - ✓ إدارة المعرفة (و) بناء وتطوير المؤسسات.
  - ✓ إدارة المعرفة (و) المؤسسات الحكومية.
  - ✓ إدارة المعرفة (و) الاستفادة من المعلومات.
  - ✓ إدارة المعرفة (و) تحسين الجودة.
  - ✓ knowledge Management.
  - ✓ knowledge Management & Governmental Institutions/Organization.
  - ✓ knowledge Management & Public Sector.

✓ establishing and knowledge Management & Institutions/Organization

developing

✓ .knowledge Management & Quality improvement

✓ .knowledge Management AND Information Use Studies

وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الكلمات تستخدم كبداية في عملية البحث؛ نظرا لعدم اتفاق الإنتاج الفكري على مصطلحات محددة:

ففي اللغة العربية يستخدم: المؤسسات - المنظمات

وفي اللغة الإنجليزية يستخدم: Institutions - Organization

مثال:

✓ AND "Governmental Institutions" "knowledge Management"

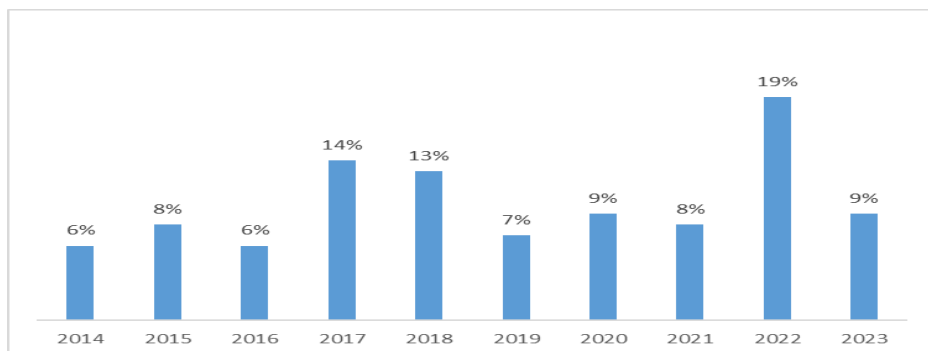
✓ AND "Governmental Organization" "knowledge Management"

وذلك لضمان اشتمال نتائج البحث على أكبر عدد من التسجيلات ذات العلاقة ثم إجراء عملية التنقية والاستبعاد للوصول إلى نتائج أكثر دقة وارتباطا بالموضوع. وتم تنقية الإنتاج الفكري بعد استخدام استيرادية البحث السابقة للحصول على الدراسات وثيقة الصلة بموضوع المراجعة العلمية، ووصل عدد مفردات الإنتاج الفكري العربي والأجنبي إلى 110 مفردة.

## 5) أبرز خصائص الإنتاج الفكري حول موضوع الدراسة

التوزيع الزمني للإنتاج الفكري :

ونجد أنه كانت أكبر نسبة لعدد التسجيلات في العام 2022 حيث جاءت في المركز الأول وبلغت عدد التسجيلات 21 تسجيلية بنسبة 19 % ثم يأتي في المرتبة الثانية العام 2017 بعدد 15 تسجيلية بنسبة 14 % والعام 2018 في المرتبة الثالثة بعدد 14 تسجيلية بنسبة 13 %. وفي المرتبة الرابعة الأعوام 2023 و2020 بعدد 10 تسجيلات أي بنسبة 9 % ثم العامين 2015 و2021 في المرتبة الخامسة بعدد 9 تسجيلات ونسبة 8 % لكل عام من الإجمالي، وفي المركز السادس العام 2019 بعدد 8 تسجيلات بنسبة 7 % من الإجمالي، وأخيرا تأتي أقل عدد تسجيلات للعامين 2014 و2016 بعدد 7 تسجيلات لكل منهما بنسبة لا تتعدى 6 % من إجمالي عدد التسجيلات كما يتضح في الشكل (1).



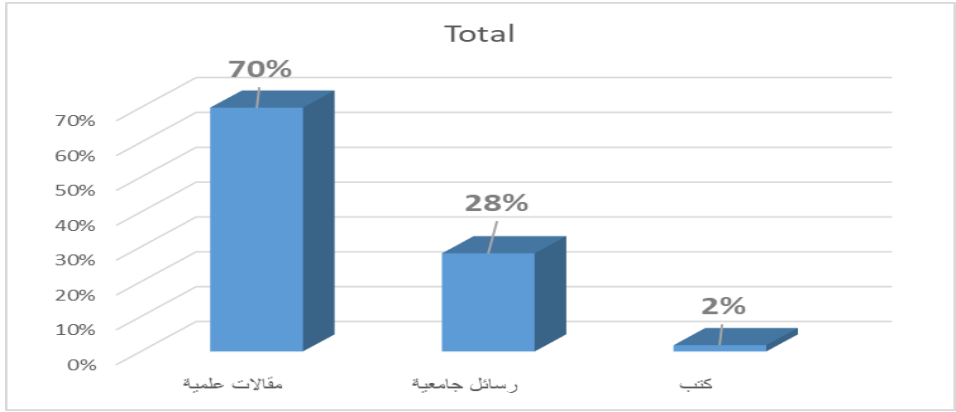
شكل (1) التوزيع الزمني للإنتاج الفكري حول دور إدارة المعرفة في بناء المؤسسات الحكومية وتطويرها

### التوزيع النوعي للإنتاج الفكري :

تنوعت فئات الإنتاج الفكري لموضوع دور إدارة المعرفة في بناء المؤسسات الحكومية وتطويرها في المراجعة العلمية ما بين مصادر معلومات من الدرجة الأولى وهي المقالات العلمية والرسائل الجامعية وهي النسبة المئوية الأكبر من إجمالي الإنتاج الفكري، ومصادر المعلومات من الدرجة الثانية وهي الكتب وتمثل النسبة المئوية الصغرى، وقد تفاوتت هذه الفئات فيما بينها في نسب تغطيتها للموضوع، فكما هو موضح بالجدول والشكل التاليين، نجد أن أكثر الفئات النوعية تغطية للموضوع هي المقالات العلمية بواقع عدد 77 مقالة ونسبة 70% من الإجمالي ثم تأتي بعد ذلك الرسائل الجامعية بعدد 31 رسالة ونسبة 28% من الإجمالي وأخيراً فئة الكتب بواقع عدد 2 كتب ونسبة 2% تقريباً من إجمالي مفردات الإنتاج الفكري المغطى في المراجعة العلمية.

جدول (2) التوزيع النوعي لموضوعات الإنتاج الفكري المغطاة

| التوزيع النوعي   | عدد المفردات | النسبة المئوية |
|------------------|--------------|----------------|
| المقالات العلمية | 77           | 70%            |
| الرسائل جامعية   | 31           | 28%            |
| الكتب            | 2            | 2%             |
| المجموع          | 110          | 100%           |



شكل (2) التوزيع النوعي لموضوعات الإنتاج الفكري المغطاة

#### التوزيع اللغوي للإنتاج الفكري :

بلغ عدد التسجيلات باللغة العربية 73 تسجيلية من إجمالي 110 تسجيلية أي نسبة تقريبية 66 % بينما بلغ عدد التسجيلات باللغة الإنجليزية 37 تسجيلية تمثل نسبة 34 % ، وتدل ارتفاع النسبة المئوية للمفردات باللغة العربية على وجود طفرة واضحة في الإنتاج الفكري باللغة العربية، كما تدل الأعداد الكبيرة للتسجيلات باللغتين العربية والانجليزية سواء قبل عمليات التنقية والاستبعاد (491 تسجيلية) أو بعدها على أن الإنتاج الفكري باللغتين يخطو خطوات سريعة ومتلاحقة وقادر على معالجة الإنتاج أولاً بأول.

#### التوزيع الموضوعي للإنتاج الفكري :

وبالاطلاع على المفردات وإجراء التحليل الموضوعي لها تبين أن أغلب الإنتاج الفكري تناول موضوع إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بشكل عام وبقطاع التعليم بواقع 40 تسجيلية تمثل 36% من إجمالي عدد التسجيلات لكل منهما ثم حظي قطاع الرعاية الصحية بالمرتبة الثالثة بعدد 7 تسجيلات تمثل نسبة 6% من إجمالي التسجيلات وتأتي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، والأنشطة المالية والتمويل بـ 5 تسجيلات تمثل نسبة 5% من الإجمالي ويأتي بعد ذلك القطاعات خدمات النقل والشحن، والأنشطة العقارية والمكتبات، والأمن والشئون العسكرية بنسب 2% و 3% وأخيراً التقييم قطاع البترول بتسجيله واحدة تمثل 2% من الإجمالي كما هو مبين بالجدول والشكل التاليين:

جدول (3) التوزيع الموضوعي للإنتاج الفكري حول دور إدارة المعرفة في بناء المؤسسات الحكومية وتطويرها وفقاً للأعداد والنسب المئوية

| الموضوعات                                   | عدد المفردات | النسبة المئوية |
|---------------------------------------------|--------------|----------------|
| إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بشكل عام | 40           | 36%            |
| قطاع التعليم                                | 40           | 36%            |
| قطاع الرعاية الصحية                         | 7            | 6%             |
| قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات         | 5            | 5%             |
| قطاع الأنشطة المالية والتمويل               | 5            | 5%             |
| قطاع خدمات النقل والشحن                     | 4            | 3%             |
| قطاع الأنشطة العقارية                       | 3            | 3%             |
| قطاع المكتبات                               | 3            | 2%             |
| قطاع الأمن والشئون العسكرية                 | 2            | 2%             |
| قطاع البترول                                | 1            | 2%             |
| المجموع                                     | 110          | 100.0%         |

### عرض المراجعة العلمية للإنتاج الفكري

يعرض القسم التالي من المراجعة العلمية للإنتاج الفكري المرتبط بموضوع الدراسة، وقد رتبت الدراسات وفق تاريخ النشر من الأقدم إلى الأحدث داخل كل محور، حيث تم تقسيم الإنتاج الفكري إلى المحاور الرئيسية التالية :

#### 1) الإنتاج الفكري عن إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بشكل عام:

بدأ الإنتاج الفكري المتخصص في مجال إدارة وتنظيم المعلومات، يتناول موضوع إدارة المعرفة منذ بدايات القرن الحادي والعشرين، حيث ظهرت إدارة المعرفة وبرزت كمنهج استراتيجي لتنفيذ أهداف ووسائل المؤسسة للاستفادة من المعرفة ومشاركتها وخلقها، من خلال علاقة جديدة بين "الناس" و"المعلومات" و"أنظمة الاتصالات"، وتعددت الكتابات التي تناولت إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بشكل عام، فقد سعت دراسة (الحياري & العواملة، 2014) إلى تتبع أثر إدارة المعرفة في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية الخدمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي وفحص عينة مكونة من (448) فرداً من أصحاب الوظائف في المؤسسات الحكومية الخدمية الأردنية والبالغ عددها عشرة مؤسسات، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية، وتوصلت



الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بإبعادها (الأفراد والتكنولوجيا والإجراءات التنظيمية) على إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور إدارة المعرفة من خلال التقييم المستمر للخبرات والمعارف المنقولة وتحديثها باستمرار وبما يتناسب مع المرحلة التي تمر بها الأزمة التي تواجه المؤسسات الحكومية، كما أوصت بضرورة وضع خطط وتصورات تحاكي حدوث أزمات فعلية وتطبيق كافة الإجراءات العملية لمعرفة مدى الاستعداد لمواجهة الازمات المستقبلية.

هدف ( الدرمني ، 2014 ) الى دراسة مدى إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية كأحد المناهج الإدارية الحديثة التي تستخدمها الدول المتقدمة لمواجهة التحديات المعاصرة والتوصل إلى نموذج عملي مقترح لتطبيق إدارة المعرفة يلائم بيئة المؤسسة الحكومية العربية، فقدم الباحث دراسة حالة لديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان، اعتمدت على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة إمكانية التطبيق وافترضت الدراسة عدم إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني لعدم توافر كل من المتطلبات التنظيمية والمتطلبات البشرية والمتطلبات التقنية والثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، وخرجت الدراسة بعدة نتائج مهمة، منها أنه يمكن توافر المتطلبات التنظيمية والتقنية والثقافة التنظيمية بديوان البلاط السلطاني، في حين لا تتوافر المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في الديوان. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل استخدام أدوات العمل التشاركي مثل: المؤتمرات الفيديوية، والشبكات الداخلية والخارجية (الإنترنت، الإنترنت)، وبوابات المعرفة (البريد الإلكتروني، وغرف التخاطب، ومحركات البحث)، ومخططات تدفق العمل، والبرمجيات التي تسهل نقل المعلومات بين أفراد الفريق أو مجموعات العمل والوحدات الإدارية وضرورة تهيئة العاملين ومجتمع الديوان ككل ثقافياً ومهارياً للتحويل إلى منظمة معرفية، وضرورة تطوير استراتيجية جديدة يشارك العاملون في إعدادها، تعمل على تنمية القدرات الفكرية للعاملين وإطلاق طاقاتهم الذهنية وزيادة حجم الاستثمارات الموجهة نحو تنمية واستغلال رأس المال الفكري وزيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية.

تؤكد دراسة ( Mbhalati, 2014 ) على أن إدارة المعرفة أصبحت توجهاً شائعاً في المؤسسات الحديثة لأنها قادرة على تعزيز فعالية وكفاءة المؤسسات إذا تم تطبيقها بشكل صحيح. وأن إدارة المعرفة الفعالة هي أكثر من مجرد إدارة للمعلومات، فهي تتعلق بإدارة الأشخاص والأنظمة

بحيث تتحقق الاستفادة اللازمة من المعلومات، وتسعى الدراسة من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي الى رصد تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الأفريقية مثل دولة جنوب إفريقيا ودولة أوغندا، حيث لاحظ تبني معظم الدول الأفريقية برامج تطوير القطاع العام مثل خطط الحكومة الإلكترونية بالكامل دون المراعاة الواجبة للقيود الهيكلية التي قد تواجهها في تنفيذها وافتقار هذه الدول إلى أدوات تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتنفيذها بفعالية، وتوصلت الدراسة الى أن الخيار الأكثر قابلية للتطبيق لتطوير القطاع الحكومي في أفريقيا يمكن أن يكون من خلال إدارة المعارف بدلاً من الحكومة الإلكترونية. ولذلك ينبغي تنفيذ خطط الحكومة الإلكترونية في الدول الأفريقية كجزء من استراتيجية إدارة المعارف الشاملة.

كما يركز (عبد اللطيف، 2015) في دراسته على أهمية إدارة المعرفة وضرورة زيادة الاهتمام بمراحل إدارة المعرفة من أجل تعزيز مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي، فيقوم برصد التباين بين آراء العاملين في حكومة إقليم كوردستان العراق فيما يتعلق بمراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري مع تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين مراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري. وتوصل الباحث إلى وجود اختلاف معنوي في آراء العاملين في (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) حول مراحل إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتطويرها، وتنظيم المعرفة وتقييمها، ونقل المعرفة وتطبيقها) والإبداع الإداري ووجود علاقة ارتباط وتأثيرات معنوية لبعض مراحل إدارة المعرفة على أبعاد الإبداع الإداري. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العلمية للاستفادة منها في زيادة الاهتمام بمراحل إدارة المعرفة من أجل التأثير على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.

وتهدف دراسة (محمد، 2015) الى القاء الضوء على أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية وبخاصة عن طريق رفع كفاءة عمليات المراجعة الحكومية وهو الأمر الذي يؤدي إلى الارتقاء بمستوى ممارسة مهنة المراجعة الحكومية ويساهم في خفض المخاطر الناتجة من تطبيق منظومة الحكومة الإلكترونية. كما يهدف الباحث إلى وضع إطار مقترح لقياس نهج إدارة المعرفة وانعكاساتها الملحوظة في تحسين جودة أداء المراجع الحكومية وفي ضوء المعلومات التي ظهرت في الدراسة تبين وجود علاقة إيجابية بين كل المتغيرات مثل (الخبرة المهنية، الجدارة المهنية، حوكمة تكنولوجيا المعلومات) ودعم وتطوير آليات المراجع الحكومي نحو التقليل من

المخاطر الناتجة من تطبيق منظومة الحكومة الإلكترونية، وكذلك قوة التأثير المعنوي لهذه المتغيرات في دعم وتعزيز عمليات إدارة المعرفة والبعد المعرفي داخل المؤسسات.

تسعى دراسة (Armstrong-Flemming, 2015) إلى النظر عن كثب في العلاقات بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية والثقافة وأداء الموظفين وتكنولوجيا المعلومات من أجل إحداث تغييرات في الأداء المؤسسي المرتبط بإدارة المعرفة في منظمات القطاع العام، وذلك من خلال دراسة حالة لعينة من خمس جهات حكومية في جزر فيرجن في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تم استخدام خمسين (50) استبياناً حول ممارسات إدارة المعرفة (KMPS) ليتم ملؤها من قبل موظفيها. وتظهر الدراسة أهمية ممارسات إدارة المعرفة كمورد استراتيجي للمؤسسات اليوم. وأنه نتيجة للتغيرات العالمية والمنافسة في السوق العالمية، فإن التحولات مطلوبة لبقاء السوق من حيث زيادة الابتكار والقدرة التنافسية وتدريب الموظفين وزيادة المرونة وتحسين العمليات والأداء التنظيمي. كما تظهر النتائج كيفية تأثير عوامل إدارة المعرفة على الأداء في المنظمات والمؤسسات، وتكشف عن الفرص المحتملة لإدارة المعرفة وممارستها من خلال عمليات خلق المعرفة الفعالة ذات الكفاءة.

وتأتي دراسة (Goldring, 2015) لتركز على الموقف التنفيذي لأفضل الممارسات في تطوير ثقافة نقل المعرفة للمساعدة في التخطيط للانتقال المنظم والمناسب للعاملين أصحاب الخبرات في الخدمة الحكومية. وتسلط الدراسة الضوء على حاجة المؤسسات الحكومية الأمريكية إلى التركيز بشكل أكبر على التخطيط لإدارة وتبادل المعرفة من خلال تحليل بيانات مجموعة من المؤسسات الأمريكية المشاركة في الدراسة الاستقصائية حول إدارة ونقل المعرفة الحكومية في ظل تقاعد وانتقال العاملين بشكل مناسب، وتنمية ثقافة التعلم. وتقدم هذه الدراسة أيضاً مجموعة من التوصيات لتطوير الثقافة التنظيمية اللازمة لتخطيط إدارة ونقل المعرفة من خلال تعزيز ممارسات نقل المعرفة من أجل ضمان استمرار المنظمات في العمل بشكل فعال وتحقيق التقدم وبشكل خاص في الأوقات التي يتم فيها انتقال الموظفين وشغل المناصب الشاغرة.

بينما يشير (Venkitachalam, & Willmott, 2015) في دراستهما إلى أن عمليات التخطيط ووضع الإستراتيجيات للمؤسسة لا بد أن تشمل إدارة المعرفة باعتبارها أحد الأصول القيمة المتزايدة للمؤسسات، وأن أغلب الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة تشير إلى أن المديرين

التنفيذيين المشاركين في عملية صنع القرار داخل المؤسسات غالباً ما ينقصهم الفهم الصحيح للأهمية الاستراتيجية للمعرفة وذلك عند قيامهم بإعداد وتصميم استراتيجية المعرفة للمؤسسة. تعتمد الدراسة على دراسة حالة لعدد اربع مؤسسات تعمل في مجالات مختلفة وهي: شركة خدمات استشارية تعليمية، وشركة استشارات إدارية، وشركة لتصنيع المواد الكيميائية، ومنظمة للأبحاث والإحصائيات. وتوصلت الدراسة الى أن التغلب على مثل هذه التحديات يتمثل في ضرورة الاهتمام الوثيق والمستمر بدراسة الظروف المحيطة بالعمل عند التخطيط لإعداد استراتيجية للمعرفة، وعدم الاعتماد على التعميم أي اتباع ("أفضل طريقة" أو "أفضل ممارسة"). وحددت الدراسة عدداً من العوامل هي عوامل المنافسة الخارجية والقيادة والسياسة التنظيمية والثقافة والتكنولوجيا، وهي عوامل يجب أن يأخذها المسؤولون التنفيذيون في الاعتبار عند التفكير في ديناميكيات استراتيجيات المعرفة والمواءمة مع استراتيجية العمل، وتم التأكيد على أن هذه العوامل ليست شاملة وأنها تفاعلية متغيرة.

تركز دراسة (Vines, Jones, & McCarthy, 2015) على الدروس المستفادة من برنامج الزملاء الزائرين الذي ترعاه الحكومة الأسترالية والذي يعد إظهار لدور إدارة المعرفة (KM) ضمن برنامج البحث والتطوير للصناعات الأولية في أستراليا. وتسلط الدراسة الضوء على الدروس المستفادة من مبادرة قائمة على الإنترنت في الولايات المتحدة تسمى eXtension لإظهار كيف يمكن تحسين أنشطة التطوير والهندسة "التقليدية". ومن اهم نتائج الدراسة أن المنظمات والشبكات المشاركة في أنشطة التطوير والهندسة هذه بحاجة إلى أن تنظر إلى نفسها على أنها تنتمي إلى أنظمة ذات طبيعة اجتماعية وتقنية. وهذا يعني أن تطوير ونشر الابتكارات عبر الولايات وعبر المؤسسات يتشكل من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الناس والاستخدام المهيج للتكنولوجيا لدعم التعلم ونشر المعارف. وتمثل هذه الدراسة أهمية بالغة لمجموعة كبيرة من قطاعات الصناعة الأخرى مع الأخذ في الاعتبار الخدمات الحديثة التي تعتمد على شراكات بين القطاعين العام والخاص.

ويبحث (القريشي، & الزهراني، 2016) بشكل عام في تطوير أنظمة العمل في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والارتقاء بالأداء الحكومي نحو تحقيق الأهداف من خلال استغلال أمثل للموارد والقدرات المتاحة و"المعرفة" كمورد من أهم الموارد الأساسية الواجب استغلالها أفضل استغلال، وذلك من خلال توليد المعرفة وتحسينها ومشاركتها

وتطبيقها. ويهدف المؤلفون إلى تحديد مدى إدراك موظفي وموظفات أمانة محافظة جدة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها والتعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء الوظيفي. توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة من ناحية وبين تميز الأداء الوظيفي من ناحية أخرى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الموظفين تعزى للجنس، وعدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات استجابات الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وأكدت الدراسة على تعزيز بناء الموظف الحكومي باعتباره رأس المال الفكري، وأساس النجاح. بالإضافة إلى وضع نظام فعال وعادل للحوافز والمكافآت يضمن استثمار الطاقات البشرية، ويشجع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في رفع المستوى المعرفي ورفع مستوى الأداء، واستحداث وحدة إدارية مستقلة متخصصة تظهر في الهيكل التنظيمي، وتحدد مهامها بإنشاء المعرفة وإدارتها.

يؤكد (عاتي، 2016) على أن الواقع العملي لإدارة المعرفة يتمثل في ما يمتلكه الأفراد من مهارات تستند إلى المعرفة وليس فقط ما هو موثق في مستندات المؤسسة، كما أن الهدف من إدارة المعرفة يرتبط بعملية اتخاذ القرار في المؤسسات فضلاً عن ذلك إن إدارة المعرفة هي العمل الذي تؤديه المؤسسة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي وقد توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات من أهمها وجود تأثير واضح للبعدين المستقلين (المعرفة الضمنية والصريحة) في تفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي في مديرية التخطيط بالبصرة في العراق.

ويهدف (الأثري، & العمر & علي، 2017) إلى التأكيد على أهمية إدارة المعرفة كمبدأ من مبادئ الإدارة الحديثة بشكل عام، وبيان أثره على تطور المؤسسة والعاملين فيها والتحقق من مدى وجود نظام المعرفة (KM) في المؤسسات الكويتية الحكومية، ويلقى الضوء على الواقع الحالي لإدارة المعرفة في الكويت، وتطويره لتحقيق أهداف التطور والنمو والمنافسة للمنظمات من خلال زيادة الاستثمار بالبشر والعاملين لتحقيق فاعلية العمل ودراسة علاقة إدارة المعرفة بالاختراع والتطوير. تناولت الدراسة عدد 42 مؤسسة حكومية في الكويت وكان مجتمع البحث هم مدراء إدارات الحاسب الآلي وإدارات التطوير الإداري والبشري لتكون أكثر فاعلية أيضاً

تخلق قيمة مضافة لها. وكانت من اهم النتائج، أن المعرفة ذات أهمية تساعد المؤسسات بشكل رئيسي للبقاء في عالم المنافسة من خلال تزويد المؤسسات بالوسائل الضرورية لتحكم بمواردها القيمة وتنظم استخداماتها بصورة فاعلة، وإعادة إنتاج مصادرها، وعلى الإدارات العليا إعادة النظر في الأسلوب الإداري المتبع وبيئة العمل الاجتماعية والثقافية لتستطيع قياس مدى نجاحها. وحثت الدراسة على ضرورة التشجيع في دخول نظام إدارة المعرفة، والانفتاح على الثقافات الأخرى لتبادل الخبرات فيما بينها.

ويلقى (عبد الرحمن، 2017) الضوء على أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة التنظيمية المستخدمة في الوزارات والهيئات الحكومية، من خلال بناء واختبار نموذج متكامل لتأثير استراتيجيات إدارة المعرفة في الفعالية التنظيمية عبر الإبداع الإداري كمتغير وسيط. وذلك من خلال دراسة مجموعة من القيادات الإدارية في عشرة وزارات في المملكة العربية السعودية. وكانت من أهم نتائج الدراسة أن الوزارات في المملكة العربية السعودية تتبنى كلا من استراتيجيتي الترميز (التوجه نحو النظام) والشخصية (التوجه نحو الأفراد) لإدارة المعرفة، وكانت استراتيجية الشخصية هي الأكثر استخداما، وكان مستوى كل من الإبداع الإداري والفعالية التنظيمية متوسطا، كما أوضحت النتائج أن لكل من استراتيجيتي إدارة المعرفة التنظيمية تأثيرا إيجابيا مباشرا في الفعالية التنظيمية، وكانت استراتيجية الشخصية هي الأكثر تأثيرا، يليها الإبداع الإداري، ثم استراتيجية الترميز، كما أوضحت النتائج أن لاستراتيجيتي إدارة المعرفة تأثيرا إيجابيا في الإبداع الإداري، والذي يؤثر بدوره إيجابا في الفعالية التنظيمية، كما أنه يمكن استخدام استراتيجيتي إدارة المعرفة معا داخل المنظمة بحيث تكون واحدة رئيسية والأخرى داعمة لها.

أما (عبد الله، 2017، أ، ب) فيؤكد على أهمية ودور إدارة المعرفة في زيادة كفاءة الأداء الحكومي، ويهدف الى التعرف على طبيعة العلاقة بين البنية التحتية لإدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها، ويقدم نموذجا مقترحاً لتطبيق إدارة المعرفة لزيادة كفاءة الأداء الحكومي في مصر من خلال التطبيق على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، كما يؤكد على أنه تسعى العديد من الحكومات إلى تحسين الأداء الحكومي، وباتت تأخذ بمدخل وتوجهات مختلفة لتطوير أجهزتها الحكومية، وفي هذا السياق، وضعت عديد من السياسات الحكومية التي تهدف إلى إعداد القطاع الحكومي لأن يكون أكثر فاعلية في ظل مجتمع المعرفة، وهذا يتضمن تحديث القطاع

الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة والحكومة الإلكترونية، وكانت من أهم نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة يستلزم توافر عوامل البنية التحتية اللازمة للتطبيق متمثلة في: (الثقافة التنظيمية، والقيادة، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، وأن عوامل البنية التحتية لإدارة المعرفة تفسر التغير في زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية حيث توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين إدارة المعرفة وزيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية.

ويؤكد (Ejeh, 2017) على أهمية إدارة المعرفة كاستراتيجية تنظيمية ويلقى الضوء على كيفية قيام القطاع العام في البلدان النامية وخاصة في نيجيريا، بتبني ممارسات إدارة المعرفة لتحسين كفاءة الأداء والفعالية. حيث تم إجراء ثلاث دراسات تجريبية مع الخدمة العامة لولاية دلتا في دولة نيجيريا، وتم استخدام التحليل الوثائقي والمذكرات لاستكشاف تصور الموظفين حول مسألة الكفاءة والفعالية، وتدقيق المعرفة وأسباب عدم الكفاءة وعدم الفعالية في القطاع العام النيجيري. حيث تساهم الدراسة بشكل كبير في إدارة المعرفة في القطاع الحكومي حيث تقدم إطار حديث لمجال إدارة المعرفة بالإضافة إلى توفير استراتيجية لتنفيذ إدارة المعرفة كاستجابة مباشرة لمعالجة عدم الكفاءة وعدم فعالية تقديم الخدمات في القطاع العام في نيجيريا والمنظمات الأخرى ذات الصلة.

أما دراسة (Gong, & Blijleven, 2017) فتبحث في أهمية ودور طرق واساليب التكيف والمواكبة والاستعانة بالمصادر الخارجية لتكنولوجيا المعلومات في دعم إدارة المعرفة وتعزيز العلاقات. وانطلاقاً من وجهة النظر القائمة على المعرفة للشركة، يتم تحديد الحصول على المعرفة وتكامل المعرفة واستخدامها كعمليتين رئيسيتين لإدارة المعرفة والاستعانة بالمصادر الخارجية. تم تناول ثلاث دراسات حالة أجريت في صناعات خدمية مختلفة وتم التوصل إلى أن عمليتي إدارة المعرفة كانتا مدعومتين بأربعة مبادئ تسمى "Lean" هي: احترام الأشخاص، والتطوير المستمر، وذكاء الأنظمة، والسلوك الاستباقي. ويمكن تنفيذ هذه المبادئ بأدوات مختلفة على مستويات تنظيمية مختلفة.

ويهدف المؤلفون (Laihonen, & Mäntylä, 2018) إلى تحديد العناصر الأساسية لاستراتيجية المعرفة في المنظمات الحكومية وبيان كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تدعم الإدارة الحكومية. ويؤكد إن خصائص الإدارة الحكومية الجديدة والحوكمة العامة واضحة جداً ولكن تأثيرها على احتياجات المعرفة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة في الحكومة المحلية لا يزال غير

واضح. وتشير الدراسة إلى أن استراتيجية إدارة المعرفة الشاملة تعزز استخدام معلومات الأداء من خلال توفير إطار إداري منهجي لجمع المعلومات واستخدامها. كما تؤكد أن هناك أربعة عوامل تبدو حاسمة بالنسبة لإدارة المعرفة الاستراتيجية في الحكومة المحلية. أولاً، ينبغي أن تكون مستمدة من استراتيجية الدولة. ثانياً، ينبغي دمجها بعناية في نظام الإدارة العامة. ثالثاً، هناك حاجة إلى عمليات ومسؤوليات واضحة لتحسين البيانات. رابعاً، يجب ضمان جودة البيانات. كما أكدت النتائج على أدوار الثقافة الإدارية والعمل المستمر. وتقدم هذه الدراسة مساهمتين. أولاً، امتداد تحليل استراتيجية إدارة المعرفة لتشمل الإدارة العامة، وثانياً، يقدم مثالا عمليا لعملية التطوير يتضمن المعرفة كعنصر رئيس في تطوير الإدارة الحكومية.

ويتناول (Abu-Shanab, & Shehabat, 2018) تأثير ممارسات إدارة المعرفة على نجاح مبادرات الحكومة الإلكترونية، من خلال اقتراح إطاراً يصور المنظور العام للتفاعلات بين البيئة وممارسات إدارة المعرفة والعمليات المرتبطة بها في سياق الحكومة الإلكترونية. حيث تم بناء إطار مفاهيمي لتمهيد الطريق للتحليل التجريبي، والذي شمل أربعة مكونات رئيسية: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والقضايا الإدارية، وممارسات إدارة المعرفة، ونجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية. وتؤكد النتائج أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والقضايا الإدارية هي مؤشرات هامة لنجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية، حيث تم توسط العلاقة من خلال ممارسات إدارة المعرفة. كما تؤكد الدراسة أنه يتعين على الحكومات تطبيق سياسات لتشجيع ممارسات إدارة المعارف وإتاحة البنية التحتية اللازمة لمثل هذه البيئة. وإنه يجب تشجيع إجراء المزيد من الأبحاث للتحقق من صحة الأداة وتعميم النتائج على بيئات مختلفة. وتعد هذه الدراسة واحدة من الدراسات القليلة التي ربطت الحكومة الإلكترونية بممارسات إدارة المعرفة من خلال اقتراح نموذج شامل يلخص العوامل المرتبطة بهذه العلاقة.

يتناول (Algahtani, 2019) كيفية قيام مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية بإدارة المعرفة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة. وتؤكد الدراسة على أن تحسين الوصول إلى المعرفة الأساسية هو المحرك الأكثر أهمية لإدارة المعرفة في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية. وإن مدى تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة منخفض نسبياً في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية. كشفت الدراسة أن التكنولوجيا وتقنيات إدارة المعرفة التقليدية والبسيطة الناجحة من حيث التكلفة فعالة وتستخدم على نطاق واسع.



كما يعد نقص الدعم الحكومي لاستخدام التقنيات الجديدة، ونقص الوعي بالمعرفة، ونقص دعم القيادة من التحديات الرئيسية لإدارة المعرفة في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية. وتؤكد الدراسة على أن استراتيجيات إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي كبير جداً على تحسين العلاقات مع المواطنين. وكانت من أهم النتائج أن التحدي المتمثل في إدارة المعرفة يمثل مهمة شاقة لأي منظمة. وأن المفتاح النهائي للمؤسسات التي تتبنى بنجاح مبادرات إدارة المعارف في العمليات اليومية هو القيادة. ولذلك، يجب على الحكومة أن تأخذ دوراً قيادياً أكبر في تشكيل بيئة المعلومات ودور التقنيات الناشئة في المجتمع والتي لها تأثيرات كبيرة. ومن الضروري لصانعي القرار في القطاع العام التعرف على واستخدام مزيج من تقنيات إدارة المعرفة القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغير القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قبل الشروع في تطبيق إدارة المعرفة.

بينما يهدف ( Ndiege, & Wamuyu, 2019 ) إلى تناول ممارسات إدارة المعرفة السائدة والحلول التكنولوجية التي تستخدمها الحكومات لدعم إدارة المعرفة، حيث تم دراسة مجموعة من المؤسسات الحكومية في خمس مقاطعات في كينيا، وكشفت نتائج الدراسة أنه لا توجد ممارسات منهجية لإدارة المعرفة في حكومات المقاطعات في دولة كينيا، والتي تم تناولها بالدراسة. كما رصدت الدراسة أدلة على ممارسات إدارة المعرفة بأشكال معزولة وغير رسمية وغير منسقة ونادراً ما تم توثيقها و/أو الإبلاغ عنها ولكنها كانت في أحيان نادرة قليلة. علاوة على ذلك، توصلت الدراسة إلى عدم وجود أطر سياسية كافية لدعم ممارسات إدارة المعرفة. وكشفت الدراسة أيضاً عن ندرة الحلول التكنولوجية ذات الصلة المصممة لدعم ممارسات تطبيق إدارة المعرفة. يؤكد ( Al Nabr, 2020 ) أن حكومة المملكة العربية السعودية تحتاج إلى التوسع في استراتيجيات وبرامج إدارة المعرفة. ومع ذلك، فإن مفتاح النجاح في تبني هذه التغييرات وتوجيهها للتحول إلى منظمات القطاع العام في القرن الحادي والعشرين يتطلب شكلاً من القيادة يتسم بالرؤية والإبداع والديناميكية. وأن مفهوم "القيادة" في سياق إدارة المعرفة بعيد المنال بالنسبة لمؤسسات القطاع العام. وتتناول الدراسة أدوار القيادة في تنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم عوامل النجاح الأساسية (CSFs) للتنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة واسعة النطاق هي "القيادة" و"الثقافة التنظيمية" وهي عوامل النجاح الحاسمة التي تتمتع بأعلى قوة دافعة. وتعتبر هذه

العوامل الأكثر فعالية لتبني استراتيجيات إدارة المعرفة في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية. وأشارت النتائج إلى أن القيادة تلعب دوراً رئيسياً في تنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية ويقترح أن يتم تنفيذ برامج رفع مستوى الوعي على مستوى القطاع العام حول مفهوم القيادة. كما أن هناك حاجة إلى إعادة تقييم المهارات القيادية التي تطلبها مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

ويقدم (Barros, Ferreira, do Prado, Piekarski, & Picinin, 2020) مراجعة علمية تتناول إدارة المعرفة ونقل التكنولوجيا ومساهمات كل منهما في تنمية المجتمع، وما تواجهها من تحديات. وتهدف هذه المراجعة إلى البناء على أحدث الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة ونقل التكنولوجيا، وتحديد الدراسات الحديثة الأكثر صلة بالموضوع والباحثين الرئيسيين العاملين في هذا المجال في جميع أنحاء العالم، وكما تكشف المراجعة عن موضوعات التطورات الحديثة في هذا المجال، فضلاً عن تداخل المواضيع. اعتمد الباحثون على فحص قواعد بيانات Web of Science و Scopus و ScienceDirect للدراسات التي استكشفت أهمية إدارة المعرفة ونقل التكنولوجيا. ركز هذا البحث على أحدث الدراسات التي شملت الفترات 2013-2018، كما مكنت هذه الدراسة من تحليل الخطوات المطلوبة لإدارة المعرفة وعلاقتها بنقل التكنولوجيا. وأظهرت النتائج أن معظم الدراسات ركزت على القطاع الخاص وعلى نقل التكنولوجيا لتحقيق الابتكار وتوجيه العملاء واكتساب القدرات التكنولوجية. كما لوحظ أن العلاقة بين الجامعة والصناعة حيث يتم التركيز على إنشاء الجامعات للمعرفة ونقلها من أجل تعزيز القوة الاقتصادية والتكنولوجية للصناعات. وبذلك يمكن أن تساعد النتائج الشركات الحكومية والخاصة والمنظمات غير الحكومية والجامعات والتطبيقات الصناعية من حيث تطبيق وإدارة المعرفة ونقل التكنولوجيا.

وتهدف دراسة (الزومان، 2021) إلى التأكيد على أهمية تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية والتعرف على أبعاد القيادة التحويلية (الاجاذبية أو التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاهتمام الإنساني للعاملين) وأثرها على إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية. وتؤكد نتائج الدراسة أن تطبيق القيادة التحويلية يؤدي إلى تعزيز تطبيق إدارة المعرفة - بأبعادها الأربعة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. كما أسفرت نتائج الدراسة عن أهمية بعد الاعتبار الفردي في إدارة المعرفة؛ إذ إن القائد من

خلال منح الموظف الاهتمام، يحفز الموظفين على تقديم ما لديهم من معرفة لها دور في تحقيق أهداف المنظمة. وتؤكد نتائج الدراسة على أهمية وجود قيادة تحويلية داعمة لإدارة المعرفة لديها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، والقدرة على اختيار أفراد مؤهلين ويمتلكون المعرفة، وإشراكهم وأخذ آرائهم في الاعتبار لضمان وجود رؤية واحدة تسود المنظمة. ويؤكد (Carreira, 2021) في هذه الدراسة على أهمية إدارة المعرفة كمورد رئيس للتخفيف من حدة المشكلات التي سببتها أزمة كوفيد-19 في العالم والتي لم يتم تضمينها بعد في مؤلفات وأدبيات موضوع إدارة الأزمات. وتهدف الدراسة الى تقديم حل يجمع بين مجالات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات، لدعم إدارة المؤسسات في أعقاب أزمة كوفيد-19. وتقدم رصدًا لمفاهيم إدارة الأزمات وإدارة المعرفة والسياق الخاص بأزمة كوفيد-19. علاوة على ذلك، تتناول هذه الدراسة حلول تشمل استراتيجية إدارة المعرفة وأطر إدارة الأزمات الحالية حيث يتم تقديم أداة إدارة المعرفة لإدارة الأزمات في مرحلة ما بعد كوفيد-19 في شكل نموذج لإدارة المعرفة في ظل التعامل مع الأزمات وإدارتها خطوة بخطوة، ومن خلال عرض سيناريو حالة لشركة وهمية مع تطبيق النموذج، بالإضافة إلى تقييم النموذج من خلال مجموعة من المقابلات مع الخبراء المحترفين.

كما يؤكد الباحثون (Husain, & Ermine, 2021) على أهمية إدارة المعرفة ودورها في زيادة كفاءة المؤسسات وتطويرها لكون رأس المال المعرفي للمؤسسة هو أعظم ثروتها، فهو يضمن استدامتها وقدرتها التنافسية واستقرارها. وأنه خلال السنوات العشرين الماضية ظهرت إدارة المعرفة وبرزت كمنهج استراتيجي لتنفيذ أهداف ووسائل المنظمة للاستفادة من المعرفة ومشاركتها وخلقها، من خلال علاقة جديدة بين "الناس" و"المعلومات"، و"أنظمة الاتصالات". ولنفس الأسباب، يتم تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات بشكل ثابت، لأنها تستجيب بشكل فعال للمشاكل الأساسية، والتي تتفاقم الآن بشكل متزايد مع الظواهر المتنامية مثل العولمة، وشيخوخة قوة العمل البشرية، والتحول الرقمي. ويقوم الباحثون من خلال هذا الكتاب بشرح المفاهيم الرئيسية لإدارة المعرفة، وتقديم حقائق أساسية لفهم ضرورة نظام إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي لها في كل من المؤسسات العامة والخاصة. ويعد هذا الكتاب مفيدًا في فهم التحديات التي تواجه تطبيق مثل هذه الأنظمة بالإضافة الى لقاء الضوء على نقاط القوة والضعف والقيود في بيئة العمل.

تلقي دراسة (الحضرمي، & العبرية، 2022) الضوء على واقع تطبيق وممارسة عمليات إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، وتقدم دراسة لحالة لموظفي مؤسسة ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها إن واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية بديوان البلاط السلطاني جاء بدرجة متوسطة في جميع عمليات المعرفة وبدرجات متفاوتة ما عدا عملية توليد المعرفة جاءت بدرجة ضعيفة جداً، وجاء ترتيب محاور عمليات إدارة المعرفة حسب درجة الممارسة كالتالي: تخزين المعرفة (2.32) تطبيق المعرفة (2.13) توزيع المعرفة (1.93) توليد المعرفة (1.62). وتؤكد الدراسة على ضروره تبني القيادات الوظيفية ممارسة عمليات المعرفة في الأعمال التنظيمية التي يمارسها الموظفون من خلال عمليتي التدريب والتأهيل مع العمل على تحسين عمليات توليد وخلق المعرفة.

وتهدف دراسة (الدوسري، 2022) إلى التعرف على إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري بوزارة الدولة لشئون الخدمات بدولة الكويت. واستعرضت الدراسة إطاراً مفاهيمياً تضمن (المتغير المستقل، توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة- والمتغير التابع، الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة). واعتمدت الدراسة على المنهجين الاستنباطي والاستقرائي. وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة قوامها (281) عامل وعاملة من العاملين الإداريين بوزارة الدولة لشئون الخدمات بالكويت، بواقع (147) ذكر (134) أنثى. وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد إدارة المعرفة على الإبداع الإداري ما عدا تطبيق المعرفة وتوضح هذه النتيجة أن هناك ضرورة ملحة للاهتمام بجميع عمليات إدارة المعرفة حيث يتبقى العملية الأخيرة والأهم وهي تطبيق المعرفة بالشكل الذي يكمل الدورة الكاملة لعمليات إدارة المعرفة بوزارة الدولة لشئون الخدمات بدولة الكويت. كما أكدت الدراسة على ضرورة تهيئة مواقع العمل لتكون حقولاً خصبة للتعليم بواسطة المؤسسات التي ينتمون إليها عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين للتفاعل وتبادل الخبرات والتواصل مع الرؤساء.

وتسعى دراسة (العواجي، 2022) إلى إلقاء الضوء على مفهوم الحكومة الإلكترونية ومقومات تطبيقها. وتتناول مفهوم إدارة المعرفة وآليات المشاركة المعرفية، مع محاولة وضع إطار مقترح لبيان العلاقة بين تطبيق منظومة الحكومة الإلكترونية وتفعيل إدارة المعرفة ورفع كفاءة

الأداء الحكومي. وأخيرا الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيق برنامج ناجح للحكومة الإلكترونية في مصر، مع بيان المحاور الإصلاحية المطلوب استيفائها للمجابهة تلك التحديات. فإنه من الضروري للحكومات في سبيل تبنى منظومة فعالة للحكومة الإلكترونية، أن تتبنى استراتيجية متكاملة للتغلب على تلك التحديات في سبيل تطبيق برامج ناجحة للحكومة الإلكترونية. فإن نجاح منظومة الحكومة الإلكترونية تستلزم إعادة هندسة حزمة الخدمات الحكومية وترشيد إجراءات تطبيقها. وتأسيسا على ذلك فالمعرفة المكتسبة لدى الموظفين الحكوميين يجب أن يكون لها دورا مهما في فهم واستيعاب تلك الإجراءات وإنجاح تطبيقها. وتؤكد الدراسة على ضرورة تبنى نظم تحفيز وإثابة فعالة لإقناع الموظف العام بأهمية تبنى وتطبيق الحكومة الإلكترونية، مما يستلزم تفعيل إدارة المعرفة وأن يقوم الموظفون بمشاركة المعرفة المرتبطة بعملهم وخبراتهم، سعيا وراء تطوير وتجويد الخدمات العامة، ورفع كفاءة الأداء الحكومي الداعم للحكومة المجتمعية.

تناول (جوهري، 2022) دور المعرفة كأصل من الأصول الرأسمالية في الشركات الصناعية كنموذج لرأس المال الفكري في المؤسسات الصناعية الربحية بما في ذلك المؤسسات الصناعية الحكومية، وتهدف إلى رصد العلاقة بين المعرفة المتوافرة في الشركات الربحية ونظرتها للمعرفة، وإبراز دور المعرفة كأحد الأصول الرأسمالية فيها، وكيف يمكن لهذه الشركات تنمية والحفاظ عليها ومعالجتها. وكذلك تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في هذه الشركات، وما هي التحديات التي تواجهها وما يتبعه ذلك من متطلبات على كافة المستويات، وكيفية تطبيق إدارة المعرفة لإعداد وتنمية رأسمالها الفكري وخاصة البشري بطريقة فعالة تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي مما يؤثر إيجابا على زيادة الأرباح، وكذلك تنمية القدرات المعرفية للأفراد في القطاع الصناعي. كما توضح الدراسة الآثار الإيجابية لتوافر المعرفة في المؤسسات الصناعية، وكذلك الآثار السلبية الناتجة عن عدم توافرها. تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل العلاقة بين المعرفة المتوافرة وتأثيرها على الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية والربحية.

ويرى (Ham, Koo, & Lee, 2022) انه في عصر اقتصاد البيانات، على الرغم من الجهود الهائلة التي تبذلها الحكومات لإتاحة واستخدام البيانات المفتوحة بشكل فعال، فإن تأثيرها على القدرة التنافسية للأداء الحكومي يختلف بشكل كبير من بلد إلى آخر. تعد قاعدة المعرفة الكافية

وإدارتها الجيدة أمراً مهماً للوصول إلى القيمة المحتملة من البيانات المفتوحة بشكل فعال. ويمكن لأي بلد أن يستخدم وسائل متعددة ومتساوية لتحقيق المواءمة الفعالة بين البيانات المفتوحة وإدارة المعرفة، مما يؤدي إلى الارتقاء بالأداء الحكومي. ومع ذلك، تفتقر الدراسات السابقة إلى النظر في إمكانية تطبيق مثل هذه التوجهات المختلفة. ويهدف المؤلفون إلى دراسة النماذج التي تشكلها البيانات الحكومية المفتوحة وإدارة المعرفة للقدرة التنافسية الحكومية. جمعت هذه الدراسة بيانات من التقارير العالمية لـ 76 دولة وفحصتها من خلال التحليل المقارن النوعي (fsQCA). وتقدم هذه الدراسة الأساس الذي يمكن الباحثين من بناء منظور شامل ومتوازن يمكنه إدارة البيانات الحكومية المفتوحة وتطوير القدرة على إدارة المعرفة.

يؤكد (Makama, 2022) على أهمية ودور إدارة المعرفة في تطوير ممارسات إدارة الأصول في الدولة النامية ويركز على كيفية استخدام إدارة المعرفة لتسهيل تطوير ممارسات إدارة الأصول في القطاع العام. تستخدم الدراسة طريقة بحث نوعية ذات منهج استقرائي لدراسة المؤسسات الحكومية في نيجيريا. وتسلط الدراسة الضوء أيضاً على كيفية إدارة المعرفة وعملياتها: خلق المعرفة، وتنظيمها، وتخزينها، وتطبيقها، ومشاركتها، ونقلها، وآلياتها؛ كما أن حوكمة إدارة المعرفة، والرصد والتقييم، والقيادة الموجهة نحو المعرفة، جنباً إلى جنب مع التغيرات التنظيمية الداخلية الأخرى مثل الثقافة التنظيمية، وإدارة الأزمات، والحوافز، والسياق الاجتماعي والثقافي، تعمل بشكل كلي ككيان لتعزيز تطوير ممارسات إدارة الأصول. وتشير هذه الدراسة إلى كيف يمكن للحكومة ووضع السياسات إصلاح وتنفيذ ممارسة قابلة للتطبيق لإدارة الأصول من خلال إدارة المعرفة الراسخة وتنفيذ ممارسات إدارة المعرفة، ووضع واعتماد اعتماد التكنولوجيا لتعزيز الإنتاجية من خلال عمليات إدارة المعرفة التي تسهل الميزة التنافسية. وأخيراً، تم تحديد أنظمة مكافآت مختلفة واعتمادها بناءً على احتياجات مديري الأصول ومسؤولي إدارة الأصول الثابتة، والتي يمكن أن تعزز بشكل كبير رضا الموظفين وإنتاجيتهم وتعزز في نهاية المطاف ممارسات إدارة الأصول داخل الدولة.

ويحاول الباحث (Kragulj, 2022) من خلال الكتاب الإجابة على السؤال الذي يطرح نفسه وهو كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تسهل استمرارية النجاح والفاعلية للمؤسسات والالتزام بمسؤولياتها على أفضل وجه. وذلك من خلال التركيز على فكرة التنمية القائمة على المعرفة والسعي إلى فهم المعرفة المهمة للمؤسسات لخدمة الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

والبيئية. ومن خلال التركيز على المستوى التنظيمي، فهو يبيّن جسراً بين إدارة المعرفة والاستدامة والمسؤولية من خلال التعريف بمفهوم الاحتياجات لكونها أحد اسباب تحقيق الاستدامة للشركات والوفاء بمسؤوليتها، مع القاء الضوء على نماذج من الممارسة والتطبيق لإدارة المعرفة من أجل تقديم طريقة أكثر شمولاً واستدامة لممارسة الأعمال التجارية. كما يوضح الكتاب فكرة الحاجة إلى مؤسسة تعتمد على المعرفة، وذلك من خلال الاعتماد على الأبحاث الحديثة حول الهدف التنظيمي ونظرية أصحاب المصلحة والتركيز على مفهوم الاحتياجات للوكالات الفيدرالية الأمريكية.

يؤكد (Kunath, 2022) على أن تعاقب القادة والمديرين يعد مصدر قلق استراتيجي مستمر للمؤسسات، وإن فقدان المعرفة المؤسسية الناتج عن تقاعد الأعضاء أو استبدالهم أو ترقيتهم يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة. واستناداً إلى نظرية إدارة المعرفة يتناول البحث دراسة حالة فردية لوكالة فدرالية أمريكية مقرها في تكساس بهدف استكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها القادة الفيدراليون لإنشاء برامج فعالة لإدارة المعرفة لدعم تخطيط تعاقب الإدارات. تشمل الدراسة ستة من القادة في الإدارة المتوسطة والعليا في الوكالة الفدرالية الأمريكية لديهم ما لا يقل عن 5 سنوات من الخبرة في إدارة أنظمة المعرفة الخاصة بمؤسساتهم أثناء تخطيط التعاقب وأحداث التعاقب. تم جمع البيانات وتحليلها لتحديد وفهم أربعة محاور رئيسية هي: (أ) أنظمة المعرفة المنظمة، (ب) التوثيق التنظيمي، (ج) طرق نقل المعرفة وتعليم الأعضاء، و (د) تقييم البرامج. وكانت من أهم نتائج الدراسة أنه من الضروري أن يستثمر القادة ويستفيدوا من الموارد التي تدعم بشكل فعال تبادل أدوار القيادة. وتشمل الآثار المترتبة على التغيير الاجتماعي الإيجابي وإمكانية قيام القادة بتنفيذ كفاءات العمليات التي تقلل الحاجة إلى التخصيص المستمر للموارد الحكومية، مما يقلل العبء المالي على المجتمعات مع الحفاظ على الخدمات المقدمة.

يهدف (الزبون، & الحواجرة، 2023) في هذه الدراسة إلى تحليل أثر وظائف إدارة المعرفة في تعزيز بناء القدرات التنظيمية في الوزارات والمؤسسات الحكومية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الوظائف القيادية والإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى وظائف إدارة المعرفة بأبعادها في الوزارات الأردنية، قد بلغ الدرجة المتوسطة، كما بلغ مستوى تعزيز بناء القدرات التنظيمية بأبعادها الدرجة

المتوسطة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف ادارة المعرفة، في تعزيز بناء القدرات التنظيمية في الوزارات الاردنية، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف إدارة المعرفة في الموارد التنظيمية والهيكل التنظيمي ونظم العمليات ونمط القيادة التحويلية كأبعاد ممثلة لتعزيز بناء القدرات التنظيمية في الوزارات الأردنية. وقد أوصت الدراسة بضرورة توجيه مزيد من الاهتمام لتعزيز وظائف ادارة المعرفة؛ ولدورها المهم في تعزيز بناء القدرات التنظيمية، وكذلك الاهتمام بأبعاد تعزيز بناء القدرات التنظيمية.

تؤكد (غدير، & محمد، 2023) في هذه الدراسة على أهمية ودور إدارة المعرفة في الإصلاح الإداري، وذلك من خلال دراسة دور عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة: باكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ونقل المعرفة في الإصلاح الإداري واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في عدد من المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري واستخدم الباحثان التحليل والتوصيف الإحصائي واختبار فرضيات البحث. وتوصل البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لتبني إدارة المعرفة في عملية الإصلاح الإداري، وكان ترتيب عمليات إدارة المعرفة من حيث قوة التأثير في عملية الإصلاح الإداري، وفق الترتيب الآتي: اكتساب المعرفة، ونقل المعرفة، وتخزين المعرفة.

تتناول دراسة (AlMulhim, 2023) تأثير التنظيم الإداري وتكنولوجيا المعلومات على نجاح الحكومة الإلكترونية مع الدور الوسيط لممارسات إدارة المعرفة. ولهذا الغرض، تم اجراء دراسة حالة وجمع البيانات من 163 مشاركاً من الهيئات والمؤسسات الحكومية في القطاع العام في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية. حيث تظهر النتائج أن تكنولوجيا المعلومات والإدارة الناجحة للعمليات الإدارية تزيد بشكل كبير من نجاح الحكومة الإلكترونية وممارسات إدارة المعرفة. علاوة على ذلك، أكدت النتائج على أن ممارسات إدارة المعرفة تلعب دوراً وسيطاً حيوياً بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة العمليات الإدارية لجعل نجاح الحكومة الإلكترونية أكثر نجاحاً وتقليل المخاطر. وتعمل هذه الدراسة على تعزيز الآثار النظرية والعملية للحكومة الإلكترونية من خلال تطوير الارتباط مع نظرية النظم الاجتماعية التقنية، وتقدم الدراسة مجموعة من التوصيات لصانعي السياسات والمديرين باتخاذ خطوات جادة لتحقيق مزايا في تطبيق التكنولوجيا والتقنيات في الحكومة الإلكترونية لتلبية احتياجات المستفيدين المتجددة والمتغيرة.



أما الباحثون (Al Sayegh, Ahmad, AlFaqeeh, & Singh, 2023) فيهدفوا إلى دراسة العوامل التي تؤثر على تبني الحكومة الإلكترونية بين إدارات القطاع العام بهدف تحديد كيفية استخدام هذه العوامل لتسهيل اعتماد الحكومة الإلكترونية بشكل أفضل عبر القطاعات العامة. يعتمد البحث على دراسة استخدام الحكومة الإلكترونية في الحكومة المركزية في دولة الإمارات العربية المتحدة. ويتكون مجتمع الدراسة من 172 مشاركاً من عشر إدارات ومنظمات في دبي والشارقة. وقد وجد المؤلفون أن الأداء المتوقع والظروف الميسرة لهما آثار إيجابية على تبني الحكومة الإلكترونية. علاوة على ذلك، كشفت الدراسة عن العوامل التي تشجع على المزيد من تبني الحكومة الإلكترونية بين المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة وهي دعم القيادة وتدريب الموظفين والاستعداد التنظيمي مع تبني نظام التعاون بين الحكومات Government-to-Government (G2G) في الدوائر الحكومية. يعد نطاق هذه الدراسة ونتائجها بمثابة مساهمة في دراسات الحكومة الإلكترونية لأنها تحدد العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على تبني الحكومة الإلكترونية. وتركز هذه الدراسة على استخدام الحكومة الإلكترونية داخل الحكومة وبين الدوائر الحكومية.

يهدف (Ndiege, & Backhouse, 2023) من هذه الدراسة تقديم مراجعة علمية في مجال إدارة المعرفة داخل الحكومات في البلدان النامية، لتحديد الموضوعات التي تمت دراستها وتحديد الثغرات المهمة في الأدبيات التي يمكن أن تضاف إلى أجندة البحث للمضي قدماً. تم استخدام طريقة مراجعة الأدبيات وذلك بمراجعة الأدبيات الأكاديمية المنشورة بين عامي 2009 و2019. وتم تحديد ومراجعة مجموعه من 15 مقالة. وكشفت النتائج أن عدداً قليلاً من المؤلفين ساهموا في إدارة المعرفة داخل الحكومة المحلية في البلدان النامية وأن هناك القليل من التعاون الدولي بين المؤلفين. وجد المؤلفون تنوعاً منهجياً ونظرياً محدوداً ودقة في العمل الذي تمت مراجعته. حددت المراجعة المواضيع التي تم بحثها ولكنها أظهرت عدم وجود مبادئ توجيهية وأطر تم تطويرها لتعزيز أدبيات إدارة المعرفة داخل الحكومات المحلية في البلدان النامية. وبشكل عام كان من الواضح أن هذه المنطقة لم يتم استكشافها بعد. ونتيجة لذلك، هناك العديد من الاحتمالات للبحث في المستقبل.

وتهدف دراسة (Sensuse, Hidayat, & Setyaningrum, 2023) إلى تحديد عوامل النجاح الأساسية للاستعداد لإدارة المعرفة وقياس مستوى الاستعداد لتنفيذ إدارة المعرفة، كما تعمل

الدراسة على تقديم نموذج للاستعداد لإدارة المعرفة لدى الجهات الحكومية ويلعب هذا النموذج دورًا في تنفيذ إدارة المعرفة الناجحة بحيث يتم تقييم مستوى الاستعداد من خلال عملية القياس وفق آراء الخبراء. ويتم حساب قيمة الاستعداد من خلال نتائج الاستبيان بإحصائيات وصفية متوسطة. يتكون النموذج من ثلاثة أقسام رئيسية: المدخلات (KMCSFs)، والعملية (استعداد إدارة المعرفة) والمخرجات (تنفيذ إدارة المعرفة). وتؤكد الدراسة على أنه يجب على الإدارة أيضًا تحديد أولويات المدخلات وفقًا لمستواها وجعل المدخلات مؤشرًا رئيسيًا للأداء؛ على سبيل المثال على مستوى الأولوية، تعد القيادة النشطة في إدارة المعرفة مؤشر الأداء الرئيسي للقائد. ثم على مستوى الأولوية الثاني، يمكن للإدارة إنشاء ثقافة المشاركة أن تكون مؤشر أداء الموظف، والنقطة الأخيرة التي يجب على الإدارة الاهتمام بها عند تنفيذ جميع هذه التوصيات هي التعاون مع أصحاب المصلحة المعنيين، على سبيل المثال، أولئك المسؤولين عن صياغة اللوائح وتنمية الموارد البشرية.

## (2) الإنتاج الفكري عن إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بقطاع التعليم:

وفي هذا القسم تسعى الدراسة إلى عرض أدبيات الإنتاج الفكري حول إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بقطاع التعليم، وقد تم تقسيم مفردات الموضوع حسب الدول أو المناطق الجغرافية، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: قطاع التعليم في الأردن.

يهدف (صالح، & درادكة، 2017) إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الأكاديمية في الأردن، وتقدم الدراسة منهج لقياس درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المؤسسة التعليمية، من خلال اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وصفة الجامعة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، وسنوات الخبرة). تكونت عناصر التقييم من خمسة مجالات هي (إيجاد فرص التعلم المستمر، وتشجيع الحوار والتعاون الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتكوين رؤية جماعية مشتركة، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم)، وأظهرت النتائج أن درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المؤسسة التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، وحققت الدراسة مستويات منخفضة في كافة المجالات، وجاء في الرتبة الأولى مجال "إنشاء

أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، ثم مجال "إيجاد فرص التعلم المستمر" والمرتبة الثالثة جاء مجال "تشجيع الحوار والتعاون الجماعي"، ثم جاء مجال "تكوين رؤية جماعية مشتركة"، والمرتبة الأخيرة جاء مجال "القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم". كما أظهرت النتائج ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية، تبعاً لمتغير صفة الجامعة لصالح الجامعات الخاصة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، وعدد سنوات الخبرة.

بينما تحاول دراسة (شنيور، & بدح، 2019) رصد واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واشتمل مجتمع الدراسة على جميع المعلمين والمعلمات في تلك المدارس والبالغ عددهم (2915) للعام الدراسي (2018/2019)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في تلك المدارس، كانت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية في درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ويوصي الباحثان بتوفير متطلبات تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة مثل الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية للمدارس وتوفير المعرفة والتدريب اللازم للتمكن من الاستفادة القصوى من هذه الاستراتيجيات.

ويحاول (الدويري، 2020) في دراسته التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس في الأردن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون عينة الدراسة من عدد 150 فرداً. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: كانت تقديرات أفراد الدراسة للدرجة الكلية لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية الحكومية مرتفعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بين فئات الخبرة ولصالح الفئات (أقل

من 5 سنوات، من 5-10 سنوات) مقارنة بفئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات). قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تصميم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية الحكومية فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية في ضوء عمليات إدارة المعرفة مع الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعات السعودية للتحويل للإدارة الإلكترونية حيث أظهرت النتائج أن ضعف التخطيط الاستراتيجي نحو الانتقال لإدارة الإلكترونية من المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

أما دراسة (شنيور، & المؤمني، 2020) فتهدف إلى التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى في الأردن، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع المعلمين والمعلمات في تلك المدارس والبالغ عددهم (2915) للعام الدراسي (2018/2019)، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في تلك المدارس، كانت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية في درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ويوصي الباحثان بتوفير متطلبات تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة والاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية للمدارس وتوفير المعرفة والبرامج التدريبية اللازمة للتمكن من الاستفادة القصوى من هذه الاستراتيجيات.

يتناول (قرعان، & حسونة، 2020) مفهوم إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تتكون عينة الدراسة من (335) معلماً ومعلمة في (لواء قصبة عمان، لواء الجامعة، لواء القويسمة)، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنوات، كما أن مستوى قيادة التميز لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، ولا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات

الاستجابة لمستوى ممارسة مجالات قيادة التميز لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق في الخبرة لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنوات ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة تطبيق إدارة المعرفة ومستوى قيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية. وأوصت الدراسة بالعمل على تشكيل فرق خاصة لإدارة المعرفة من مديري المدارس في المدارس الحكومية، والاستعانة بمتخصصين في المجالات التربوية خاص بإدارة المعرفة للإفادة من خبراتهم في تطوير العمليات المعرفية.

هدفت دراسة (العوامرة، & حتاملة، 2021) إلى التعرف إلى درجة مساهمة إدارة المعرفة في جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تم استخدام المنهج المسحي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وتكونت من (84) رئيس قسم من الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم الشمال. أظهرت نتائج الدراسة الآتي: جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة مساهمة إدارة المعرفة في جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية بدرجة كبيرة، وكشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالفروق الفردية الإحصائية عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والجامعة، ووجود فروق تعزى لمتغيري الرتبة العلمية وسنوات الخبرة، وجاءت لصالح فئة أستاذ وأكثر من 10 سنوات. وأوصت الدراسة بتعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام في عملية اتخاذ القرار، والعمل على خلق جو تعاوني وتشاركي بينهم، وتطوير مهارات التواصل بين الطلبة.

بينما يتناول (المعايطه، 2021) واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية لمنطقة الزرقاء الأولى، ومعرفة أثر كل من متغيرات (الجنس والخبرة) في درجة التطبيق، واستخدمت الباحثة المنهج المسحي، وتمثلت عينة الدراسة على (105) فرداً منهم (49) مديراً و (56) مديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية لمنطقة الزرقاء الأولى حصل على متوسط كلي بدرجة (مرتفعة جداً)، وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بعد اكتساب المعرفة على أعلى متوسط ثم بعد تخزين المعرفة وثالثاً بعد توليد المعرفة وجميعها بتقدير (مرتفعة جداً)، ورابعاً بعد نقل المعرفة وخامساً بعد تطبيق المعرفة وأخيراً بعد التشارك بالمعرفة وهذه الثلاثة الأخيرة بتقدير

(مرتفعة)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التطبيق تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة 10 سنوات فأكثر.

بينما يهدف (الضمور، & الزود، 2022) إلى التعرف على واقع ثقافة إدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية، وقياس مدى استجابات أعضاء هيئات التدريس لواقع ثقافة إدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية باختلاف الجنس والرتبة والموقع القيادي والخبرة والجامعة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبيان مكون من (10) مجالاً تقيس ثقافة إدارة المعرفة، وتكونت عينة الدراسة من (290) عضو هيئة تدريس يشغلون مواقع إدارية بثلاث جامعات أردنية حكومية تمثل أقاليم الأردن الثلاثة وهي الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ثقافة إدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية جاءت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ثقافة إدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي (توليد المعرفة والتزام القيادة بتطبيق إدارة المعرفة) تعزى لمتغير الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للمجالات ككل التي تمثل إدارة المعرفة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وتشير النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمجالات ككل من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الموقع القيادي، وتوصي الدراسة بضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للجامعات، وتوعية العاملين في الجامعات الرسمية بالمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة، وكيفية تفعيل إدارة المعرفة في عملهم.

ويلقي (الليمون، & الطعاني، 2022) الضوء على إدارة المعرفة وقياس مدى تأثيرها على جودة اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تتكون من جزئين هما: إدارة المعرفة، واتخاذ القرارات، وتكونت عينة الدراسة من (349) معلماً ومعلمة اختيروا عشوائياً، وأشارت النتائج إلى أن مجال تشخيص المعرفة في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وكما أشارت النتائج بأن درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين قد جاءت متوسطة، وأن درجة جودة اتخاذ القرارات الإدارية لدى

مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين قد جاءت مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في جميع مجالات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين تُعزى للجنس والمؤهل العلمي، وفي مجال تقويم المعرفة من مجالات إدارة المعرفة بالنسبة للخبرة، كما تبين عدم وجود فروق في جودة اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للجنس والمؤهل، ووجود فروق في جميع مجالات إدارة المعرفة تعزى للخبرة ولصالح ذوي الخبرة الأعلى (10) سنوات فأكثر، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة تطبيق إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول ممارسة وتطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس والبحث في الصعوبات التي تواجههم أثناء تطبيقها.

يهدف (علي، & منصور، 2022) إلى التعرف إلى أثر عمليات إدارة المعرفة على أداء ممارسي العلاقات العامة في الجامعات الحكومية الأردنية، تعتمد الدراسة على المنهج المسحي حيث تمت على عينة قوامها (120) مفردة من مجتمع الدراسة المتمثل بممارسي العلاقات العامة في (6) جامعات حكومية أردنية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى تطبيق أجهزة العلاقات العامة في الجامعات الحكومية الأردنية لعمليات إدارة المعرفة جاء مرتفعاً، ومن حيث الترتيب تبين أن عملية تخزين المعرفة كانت الأعلى، يليها في المرتبة الثانية عملية تطبيق المعرفة وفي المرتبة الثالثة جاءت عملية توزيع المعرفة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة عملية توليد المعرفة، كما أظهرت الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر على أداء ممارسي العلاقات العامة في الجامعات الحكومية الأردنية بدرجة مرتفعة وبنسب متفاوتة، ومن أهم مجالات الأداء التي تؤثر عليها عمليات إدارة المعرفة حسب رأي أفراد العينة "زيادة القدرة على التعلم وفتح آفاق التفكير والإبداع وإنتاج الأفكار الجديدة بنسبة (90%)، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة في أجهزة العلاقات العامة في الجامعات الحكومية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

أما (غوانمة، 2022) فيحاول الكشف عن واقع ممارسة إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الحكومية، وعلاقتها بتحقيق ضمان جودة التعليم العالي. من خلال دراسة تعتمد على عينة من (438) عضو هيئة تدريس. تم استخدام منهج البحث الوصفي والاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة إدارة المعرفة؛ جاءت بدرجة تقدير (مرتفعة). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة إدارة المعرفة تعزى لأثر متغير الجنس، والجامعة؛ وسنوات الخدمة باستثناء تطبيق المعرفة وجاءت الفروق لصالح كل من (6-10 سنوات)، (وأكثر من 10 سنوات)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة وجاءت الفروق لصالح أستاذ. كما أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، جاء بدرجة تقدير (مرتفعة)؛ وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لأثر الجنس، والجامعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخدمة؛ باستثناء القيادة، والسمعة الأكاديمية وجاءت الفروق لصالح كل من (6-10 سنوات)، في جوائز الجودة، وجودة المرافق، وجاءت الفروق لصالح كل من (6-10 سنوات)؛ (وأكثر من 10 سنوات)، في جودة الخريجين. والرتبة الأكاديمية، باستثناء السمعة الأكاديمية، وجاءت الفروق لصالح أستاذ، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائية؛ بين واقع ممارسة الجامعات لعمليات إدارة المعرفة، وبين مستوى تحقيق ضمان جودة التعليم العالي.

وتهدف دراسة (الشريدة، & الخوالدة، 2023) إلى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس في لواء ماركا لعمليات لمهارات ومعارف إدارة المعرفة وعلاقتها بتوافر عناصر التنظيم الإداري من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (416) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك مديري المدارس في لواء ماركا لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الأردن جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً أن درجة توافر عناصر التنظيم الإداري جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ووجود فروق تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور وأظهرت النتائج وجود ارتباط طردي قوي بين درجة امتلاك مديري المدارس لعمليات إدارة المعرفة وتوافر عناصر التنظيم الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين وفي ضوء النتائج توصي الباحثة بإجراء دراسات مماثلة



على عينات وأماكن في مراحل تعليمية مختلفة. وعقد الورشات والدورات التدريبية للمدراء بشكل دوري ومستمر لإكسابهم معارف ومهارات إدارة المعرفة.

#### ثانياً: قطاع التعليم في إندونيسيا.

تسعى دراسة (Susanty, Yuningsih & Anggadwita, 2019) إلى بيان العلاقة والتأثير لتطبيق إدارة المعرفة على مستوى الأداء أو الابتكار في مركز الأبحاث والتدريب في الأجهزة والمؤسسات الحكومية، وذلك من خلال تقديم دراسة حالة تتناول مجموعة من مراكز الأبحاث والتدريب في الحكومة الإندونيسية، ويركز الباحثون على دور العمليات الإدارية القائمة على الدراسة والمنهجية المرتبطة بإدارة المعرفة في المؤسسات أي تطبيقات إدارة المعرفة بغرض تحسين أداء الابتكار من خلال الإدارة الاستباقية لأصول المعرفة. وتتبع الدراسة المنهج المسحي من خلال جمع مجموعة من البيانات لأربعة مجالات مختلفة من مراكز الأبحاث والتدريب للأجهزة الحكومية في إندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أنشطة تكنولوجيا المعلومات والعمليات الإدارية مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بأداء الابتكار، وهذا يعني أن التطبيق الجيد للمعلومات والتكنولوجيا سيعمل على زيادة الابتكار والارتقاء بمستوى الأداء. كما تؤكد الدراسة على أنه عند السعي إلى تطوير الأداء والابتكار، يجب ألا تركز مراكز الأبحاث والتدريب اهتمامها على تقديم المقابل المادي والتعويضات للعاملين لأن ذلك سيؤدي فقط إلى زيادة التكاليف بدلاً من الارتقاء بمستوى الأداء والابتكار نفسه.

#### ثالثاً: قطاع التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية.

يؤكد (Mendoza, 2017) أنه خلال العقد الماضي تبنت العديد من مراكز البحوث والتطوير التابعة للحكومة الأمريكية نوعاً ما من برامج إدارة المعرفة، إما كمتطلب رسمي أو كجزء من استراتيجية إدارة المعرفة لرفع الكفاءة، وتحسين الإنتاجية، والحفاظ على القدرة التنافسية. كما أنه قد نفذت العديد من هذه المؤسسات استراتيجيات إدارة المعرفة ضمن استراتيجياتها التنظيمية الكبرى وقامت بالعديد من ممارسات إدارة المعرفة المرتبطة بتلك الاستراتيجيات. ومع ذلك، فإن بعض استراتيجيات إدارة المعارف لم توفر سوى تكامل عمليات تحليل البيانات وإدارة الوثائق (المعرفة الصريحة)، في حين تضمنت استراتيجيات أخرى الملاحظات القائمة على القيم وتغيير الثقافة وتبادل المعلومات (المعرفة الضمنية). ونتيجة لذلك ظهرت مجموعة من التحديات تواجه تنفيذ إدارة المعرفة داخل القطاع الحكومي. ويقدم المؤلف

دراسة حاله تعتمد على تقييم الإنتاجية، من خلال مؤشرات تتمثل في معدلات النشر وبراءات الاختراع، في ثلاثة مراكز حكومية للبحث والتطوير (R&D) في الولايات المتحدة الأمريكية قبل وبعد تطبيق ممارسات إدارة المعرفة. حددت الدراسة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني ممارسات إدارة المعرفة والإنتاجية من خلال قياس مؤشراتهما. وكان من أهم نتائج الدراسة أن استخدام أدوات وعمليات إدارة المعرفة أظهر علاقة إيجابية مع معدل النشر. ومع ذلك، لم يكن من الواضح أن استخدام أدوات وعمليات إدارة المعارف كان مرتبطاً بتغيير إيجابي في معدل براءات الاختراع.

#### رابعاً: قطاع التعليم في البرازيل.

يهدف (Ribeiro, & Nagano, 2018) من هذه الدراسة الى القاء الضوء على أهمية إدارة المعرفة وعلى قدرتها على تعزيز فعالية وكفاءة المؤسسات الأكاديمية وتحفيز الابتكار بها، ويتناول كيفية التعاون بين الجامعة والصناعة والحكومة والتي تسهل انتاج المعرفة وإدارتها، ويسعى المؤلف الى التركيز على تحفيز الابتكار في ظل خصوصيات السيناريو البرازيلي، وذلك من خلال إجراء البحث بتقديم دراسة حالة متعددة في اثنين من المعاهد الوطنية للعلوم والتكنولوجيا (INCTs) باللغة البرتغالية) في البرازيل. حيث أظهرت النتائج الرئيسية أهمية المشاركة في برنامج INCT، لما يحققه من إيجابيات حيث يساعد على إنشاء هيكل تنظيمي بإدارة منظمة يمكنها التحكم في إدارة تدفق المعرفة بين المنظمات ويحفز الابتكار. كما تؤكد النتائج على أن هناك ارتباطات بين نظريات إدارة المعرفة والتعاون الثلاثي بين كل من الجامعة والصناعة والحكومة. بينما يلقي (Ribeiro, & Nagano, 2023) الضوء على كيفية ارتباط إدارة المعرفة والتعاون بين الجامعة والصناعة والحكومة والتشارك مع بعضها البعض في التأثير على أداء المؤسسات في البيئة التنافسية في الوقت الحاضر، بحيث تصبح قدرة المنظمة على خلق واستخدام المعرفة أكثر أهمية من أي وقت مضى في البحث عن ميزة تنافسية مستدامة. ويناقش المقال دراسة حالة للمعاهد الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في البرازيل، حيث تم اقتراح نموذج تحليلي يتعلق بإدارة المعرفة ونظريات المكون الثلاثي (من الجامعة والصناعة والحكومة) والأبعاد المقترحة (أي الهيكلية والعلائقية والمعرفية والسياق. وتظهر النتائج أن الهيكل التنظيمي (الهيكل) لا يؤثر فقط على العلاقة بين الأعضاء (العلائقية) ولكن أيضاً على تدفق المعرفة، وكذلك على كيفية قيام العناصر العلائقية (الثقافة التعاونية والثقة والقيادة) بتسهيل تبادل المعرفة. وترصد

الدراسة العقبات الرئيسية وهي الاختلافات الثقافية والبيروقراطية والواقع الاجتماعي والاقتصادي، في حين كانت العوامل الميسرة هي وجود المجمعات والتكنولوجيا والحوافز الحكومية والقرب الجغرافي بين الجامعات والصناعة.

#### خامساً: قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية.

يتناول (المطلق، 2015) دور إدارة المعرفة في تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك في خمس عناصر موضوعية هي: السياق المؤسسي، جودة التعلم والتعليم، دعم تعليم الطلاب، دعم البنية التحتية، الإسهامات الاجتماعية. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في دراسته والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وطبقها على جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود وجامعة حائل، وكان من أهم النتائج: أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة عالية جداً على دور إدارة المعرفة في تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في المجالات التالية: مجال السياق المؤسسي، مجال جودة التعلم والتعليم، مجال دعم تعليم الطلاب، مجال دعم البنية التحتية، مجال الإسهامات الاجتماعية، كما وجدت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة حول دور إدارة المعرفة في تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات الحكومية السعودية باختلاف المتغيرات التالية: (الجامعة، طبيعة القسم الأكاديمي، سنوات الخدمة في رئاسة القسم الأكاديمي).

أما (الرشدي، 2018) فبحث في مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة. شملت الدراسة جميع المدراء في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي 1439 هـ، وعددهم (113) مدير ومديرة في مستويات البكالوريوس والدراسات العليا وأعد الباحث استبياناً لجمع البيانات واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة جاءت ضمن درجة التقدير المرتفع، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي (الدراسات العليا)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف الجنس. وفي ضوء النتائج السابقة أوصى الباحث العمل على زيادة الورش التدريبية لمديري المدارس والعاملين لإنجاح إدارة المعرفة والاستفادة منها في الميدان التربوي. الاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات بشكل أكبر في مجال التعليم، والعمل

على تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة وتدريب كافة المعنيين على بنودها ومضامينها وبالأخص ممن يحمل درجة البكالوريوس فقط، والعمل على ربط المدارس ببعضها بشبكات الربط الإلكتروني لما في ذلك من أهمية وتبادل للخبرات، ورفع كفاءة العاملين في المدارس بشكل عام ليتمكنوا من متابعة كل ما هو جديد في عالم المعرفة والتكنولوجيا.

هدفت دراسة (السبيعي، 2018) إلى تحديد أهم أدوار مشرفي الإدارة المدرسية لدعم إدارة المعرفة، والتعرف على درجة ممارستها، والكشف عن الفروق في درجة تقدير أفراد الدراسة لدور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام في مدينة الدمام باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة طبقت على مجتمع الدراسة المكون من جميع مديري المدارس الحكومية للبنين في مدينة الدمام خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 1436/1437 هـ والبالغ عددهم 201 مدير، وتوصلت الدراسة إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون أدوارهم في دعم عمليات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام في مدينة الدمام بدرجة متوسطة، وجاءت عمليات إدارة المعرفة مرتبة بحسب درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للأدوار المتصلة بها من وجهة نظر مديري المدارس على النحو الآتي: في المرتبة الأولى "خزن المعرفة وتنظيمها"، والثانية "تطبيق المعرفة"، والثالثة "توليد المعرفة"، والرابعة والأخيرة "نشر المعرفة وتوزيعها"، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير مهارات مشرفي الإدارة المدرسية المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة، من خلال إعداد برنامج متكامل لتعزيز هذه المهارات، بالإضافة إلى دعم فرص حضور مشرفي الإدارة المدرسية ومشاركتهم في الندوات والمحاضرات، وورش العمل والدورات التدريبية والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة وربط ذلك بمستوي نموهم المهني.

يدرس (الدوسري، & المخلافي، 2020) استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام، إضافة إلى التعرف على معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية. أستخدم المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، واشتملت عينة الدراسة على (٣٥٩) معلما بالمدارس الحكومية بمدينة الدمام. ووجدت الدراسة أن استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام جاءت في مجملها بدرجة استجابة (متوسطة)، وتمثلت (تنازليا) فيما يلي: (استراتيجية تطبيق المعرفة، تلاها استراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة، تلاها استراتيجية توليد المعرفة، تلاها استراتيجية التشارك

في (المعرفة)، وبدرجة (متوسطة) لكافة الاستراتيجيات، كما وجدت الدراسة أن معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية جاءت بدرجة استجابة أعلى نسبياً، وأبرزها: قلة الحوافز المادية والمعنوية المخصصة لتشجيع قادة المدارس على تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، وصعوبة مشاركة المعلمين في فرق العمل التي تعقد في مجال إدارة المعرفة بسبب كثرة أعبائهم الوظيفية، وضعف الإمكانيات التقنية اللازمة داخل المدارس، وأوصت الدراسة بضرورة تقييم أداء قادة المدارس الثانوية استناداً إلى درجة توظيفهم لاستراتيجيات إدارة المعرفة، والعمل على الحد من المعوقات من قبل الإدارة المدرسية، لاسيما من خلال زيادة الحوافز المادية والمعنوية المخصصة لتشجيع قادة المدارس على تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة والعمل على توفير الإمكانيات التقنية اللازمة.

ويسعي (القربي، & الزامل، 2021) إلى الوقوف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض، وإيجاد مقترحات لتحسين تطبيق عمليات إدارة المعرفة لتحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفات التربويات بالمدارس الابتدائية الحكومية في الرياض، وتم تطوير أداة الدراسة وهي استبانة تكونت من (55) لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مفردات عينة الدراسة شملت موافقات على تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض بدرجة كبيرة، وأن أبرز التحديات التي تواجه قائدات المدارس لتوظيف عمليات إدارة المعرفة لتحسين الاتصال التنظيمي هي: كثرة الإجراءات الإدارية الورقية الروتينية وجمودها. وأوصت الباحثة بعدد من التوصيات من أهمها: تغيير ثقافة التعامل مع الأعمال الورقية، وتقليص الإجراءات الإدارية، والاستغناء عن التفصيلات غير الضرورية، والتقليل من المركزية بمعنى توزيع سلطة اتخاذ القرارات.

بينما تهدف (الشويعر، 2022) إلى التعرف على مدى إدراك العاملين بالمدارس الحكومية بالرياض لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها. من خلال رصد مدى تطبيق المدارس الحكومية بالرياض لإدارة المعرفة والتعرف على خصائص المعرفة الجيدة ومبررات التحول نحو المعرفة. ورصد

العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي (رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة) بالمدارس الحكومية بالرياض. كما تحاول المؤلفات التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الرياض من خلال العرض الأدبي التفصيلي ومن خلال استطلاع آراء عينة الدراسة وهي مجموعة من مديرات المدارس بمدينة الرياض - السعودية، وتعمل على تقديم رؤية مستقبلية مرغوبة لتطبيق أنظمة إدارة المعرفة في المدارس الحكومية بالرياض.

بينما هدفت (آل جابر، & السريحي، 2022) في هذه الدراسة إلى تطوير نموذج إحصائي لقياس أداء إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية السعودية، والتعرف على نماذج قياس أداء إدارة المعرفة في المنظمات، إذ قامت الدراسة باستخدام مقياس عوامل إدارة المعرفة كمتغير مستقل ويتكون من (75) عبارة ومقياس مستوى الأداء في القطاع الحكومي كمتغير تابع والذي شمل (15) عبارة وذلك بتطبيقها على إحدى المؤسسات الحكومية عبر عينة عشوائية حجمها (94) موظف. وقد تمكنت الدراسة من صياغة نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أداء إدارة المعرفة بالمؤسسات الحكومية عبر التنبؤ بالمتغير التابع "مستوى الأداء" نسبة إلى المتغير المستقل "عوامل إدارة المعرفة". وتركزت توصيات الدراسة على: أهمية تعزيز الاستثمار في المعرفة التي تمتلكها المؤسسات الحكومية وتضمين إدارة المعرفة وكوادرها في الهياكل التنظيمية للمؤسسات، وثانيها الاستمرار في تطوير إدارة الموارد البشرية كأحد ممكنات إدارة المعرفة وثالثاً إقرار وتطبيق برامج المكافآت والحوافز المادية والمعنوية.

#### سادساً: قطاع التعليم العراقي.

يتناول (العمار، & جرادات، 2018) كيفية تحديد مستوى تطبيق أبعاد عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية العراقية، كما يسعى للتعرف على مستوى تطبيق الأداء التنظيمي وأثر أبعاد عمليات إدارة المعرفة فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة لجمع بيانات مجموعة من القادة الأكاديميين تم اختيارها بالطريقة العشوائية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية العراقية جاء بدرجة متوسطة. أن مستوى الأداء التنظيمي في الجامعات الحكومية العراقية من وجهة نظر الأكاديميين جاء بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها: ضرورة إنشاء دائرة تختص في إدارة المعرفة

في الجامعات الحكومية تهدف إلى الاهتمام بتطبيق أبعاد إدارة المعرفة وبتابعة العمليات المعرفية في الجامعة.

#### سابعاً: قطاع التعليم في سلطنة عمان.

تبرز دراسة (الخروصية، 2019) دور مديري مدارس التعليم الأساسي في تطبيق إدارة المعرفة بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. وتعرض الدراسة إطاراً مفاهيمياً تضمن مفهومي المعرفة وإدارتها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبلغ حجم العينة (139) معلم ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي الحكومية في ولاية السويق بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، وطبق عليهم استمارة استبيان، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لدور مديري مدارس التعليم الأساسي في تطبيق إدارة المعرفة بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان في المحور الثاني الخاص بمهارات التخطيط والتنظيم للمعرفة، واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات ومن أهمها الاهتمام بالخطوة المدرسية بجوانب إدارة المعرفة في جميع المجالات والأنشطة ولكل الفئات في بيئة العمل المدرسي.

#### ثامناً: قطاع التعليم في سوريا.

هدفت دراسة (غدير، & محمد، 2018) إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة وتحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين من خلال تحديد دور إدارة المعرفة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وقد اعتمد الباحث على كل من المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للبحث والمنهج الوصفي، وقام بجمع البيانات عن طريق استبانة تم ملؤها بواسطة مجموعة من العاملين في الإدارة المركزية في جامعة تشرين، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، وكذلك معامل التحديد ( $R^2$ ). توصل الباحث إلى وجود ممارسة ولو كانت مقبولة إلى حد ما لإدارة المعرفة في جامعة تشرين، بالإضافة إلى وجود ضعف من جانب الإدارة العليا في الجامعة محل البحث في دعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية بين إدارة المعرفة وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية؛ وبالتالي وجود دور لإدارة المعرفة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين.

### تاسعا: قطاع التعليم في فلسطين.

يهدف (نصر الله، & أبو عمرة، 2018) لدراسة دور إدارة المعرفة في تطوير أداء الكليات الحكومية في قطاع غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على البيانات الثانوية والتي ساهمت في تكوين الإطار النظري إضافة للبيانات الأولية التي تم توافرها من خلال تصميم استبانة مكونة من ستة أبعاد تؤثر على تطوير الأداء وهي: الثقافة المعرفية، القيادة التنظيمية، الوعي والالتزام المعرفي، رأس المال البشري، التكنولوجيا والبنية التحتية، وتطبيق المعرفة، وتم جمع البيانات من عينة تتكون من عدد 59 موظف من العاملين في الكلية. وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى إدارة المعرفة في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين، أي كلما ارتفع تعزيز إدارة المعرفة وأبعادها الستة يرتفع مستوى تطوير الاداء في كلية فلسطين التقنية. إضافة إلى أن العاملين في الكلية لديهم وجهات نظر متقاربة حول ممارسة إدارة المعرفة ودورها في تطوير الاداء سواء من حيث الجنس أو طبيعة المؤهل العلمي أو طبيعة العمل وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة للتمكين المعرفي، إضافة لبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.

بينما هدفت دراسة (أخرس، 2019) إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديريها، وقد فحصت الدراسة إمكانية وجود فروق تعزى لمتغيرات كل من الجنس ومستوى المدرسة (أساسي-ثانوي) ومكان المدرسة والمؤهل العلمي على واقع تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديريها. وقد استخدم المنهج الوصفي واختيرت عينة عشوائية بلغ عددها (37) مديراً ومديرة وتم اعداد استبانة مكونة من (49) فقرة توزعت على محاور الدراسة الثلاث وهي: محور مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، ومحور درجة تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة، ومحور المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة. أظهرت الدراسة موافقة بدرجة كبيرة جداً على محوري الدراسة الأول: مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، والثاني: محور درجة تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة، وبدرجة متوسطة على محور المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، ومستوى المدرسة، ومكان المدرسة. وقد خرج الباحث



بتوصيات عدة، منها: توصية بإجراء المزيد من الأبحاث وخاصة دراسة حول تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم.

يلقى (الربيع، 2020) الضوء على مدى ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر معلمي المدارس وعلاقتها بالأداء المدرسي. تم استخدام المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (375) معلما ومعلمة في المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد واستخدمت استبانة تألفت من قسمين: الأول: لقياس عمليات إدارة المعرفة، وتكون من (39) فقرة، والثاني: لقياس مستوى الأداء المدرسي، وتكون من (25) فقرة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس جاء كالآتي: حيث جاء كل من تخطيط المعرفة، وتنظيم المعرفة في المرتبة الأولى وتوجيه المعرفة في المرتبة الثانية بينما جاء تطبيق المعرفة واعتمادها في المرتبة الأخيرة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة المعرفة تعزي لمتغير: الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزي لمتغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي. وأن مستوى الأداء المدرسي جاء عاليا، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد درجة الأداء المدرسي تعزي لمتغيرات: الجنس، والخبرة، وعدم وجود فروق تعزي للمؤهل. وبينت الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين إدارة المعرفة وبين الأداء المدرسي على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية.

#### عاشرا: قطاع التعليم في مصر.

يهدف (حسين، & عمارة، & اللحلح، 2014) الى التأكيد على أهمية دور ادارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقا لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في الجامعات المصرية الحكومية. تم اجراء دراسة ميدانية من خلال توجيه قائمة استقصاء عن طريق المقابلة الشخصية لمفردات العينة المكونة من 352 قائد من القيادات الاكاديمية والقيادات الادارية العاملة بالجامعات المصرية الحكومية حيث تم التوصل الى وجود علاقة طردية معنوية بين ممارسات ادارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية والممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي وفقا لمتطلبات الاعتماد الاكاديمي. كما توصلت الدراسة ايضا الى تحديد متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية (وهي :تكنولوجيا المعلومات ، دعم الادارة العليا ، الثقافة التنظيمية ) كما اكتشفت وجود تمايز ضعيف بين الجامعات الحكومية المصرية

من حيث الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة وممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي وفقا لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي كما توصلت الدراسة أيضا الى عدم وجود اختلافات في اتجاهات كلا من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بالجامعات الحكومية المصرية نحو ممارسة ادارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي وفقا لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بصورة اجمالية على الرغم من وجود اختلافات معنوية بينهما في بعض الممارسات.

ويتناول (طه، 2016) مفهوم وأهداف إدارة المعرفة في مجال التعليم الجامعي في مصر ودورها في المساهمة في رفع مستوى أداء الجامعات المصرية من خلال دراسة الواقع الحالي لعمليات إدارة المعرفة (الحصول على المعرفة وابتكارها، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق واستخدام المعرفة) في الجامعات المصرية الحكومية والجامعة النظيرة، وتمكين المؤسسات العلمية من تطبيق مدخل إدارة المعرفة من خلال تحديد مدى توافر متطلبات تطبيق مدخل إدارة المعرفة (متطلبات: البناء الإداري والتنظيمي للجامعة، دعم وتأييد إدارة الجامعة لمدخل المعرفة، قياس وتحليل نتائج مدخل إدارة المعرفة) في بيئة التعليم الجامعي في مصر، وإزالة العوائق الخاصة بتطبيق مدخل إدارة المعرفة وتحديد سبل التعامل معها. استخدمت الدراسة الميدانية وتكونت عينة البحث من عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية: جامعة القاهرة والإسكندرية والزقازيق والمنوفية وجنوب الوادي وكفر الشيخ، وعينة من أعضاء هيئة التدريس من الجامعة النظيرة وهي الجامعة الأمريكية في مصر. تم قياس مدى التطبيق الفعلي لمدخل إدارة المعرفة في بيئة التعليم الجامعي في مصر، ومقياس متطلبات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في بيئة التعليم الجامعي في مصر، ومقياس معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة. وتوصل البحث إلى عدة نتائج ومنها، يمكن التمييز بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة والجامعة شريك القياس المقارن من حيث واقع عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة المعرفة بنسبة عالية جدا للتمييز. وأوصت الدراسة بإنشاء مجلس أعلى لإدارة المعرفة يتبع وزارة التعليم العالي ويتولى القيام بعدة أعمال ومنها، وضع الأطر الاستراتيجية وصياغة السياسات المتعلقة بإدارة المعرفة في الجامعات.

أما (الحسيني، & الغنام، & المهدي، 2018) فيؤكد على أن هناك مجالات تربوية عديدة، تتنوع بتنوع المجال التربوي الذي تقدم فيه، وكل مجلة من هذه المجالات العلمية من المفترض أن يكون لها هيئاتها التحريرية التي تقوم على إدارة المعرفة بداخلها، وفق عملياتها المختلفة من حيث

التجميع، والتحكيم، والمراجعة، والتصنيف والتبويب، والنشر، والتوزيع، والتسويق، وكلها عمليات تحتاج إلى دراية بأسسها، حتى تؤتي هذه المجالات ثمرتها المرجوة منها في الثراء المعرفي التربوي، وبالشكل الذي يستوجب دراستها للوقوف على مدى توافرها في هذه الهيئات من ناحية، ومدى مساهماتها في إدارة المعرفة التربوية داخل هذه المجالات من ناحية ثانية، ومعرفة مدى اختلاف عمليات إدارة المعرفة باختلاف تبعية إدارة هذه المجالات ما بين الجهات الحكومية والأخرى الخاصة (الخارجية). واستجابة لذلك تحاول الدراسة الاجابة على الاسئلة التالية: ما الأدوار التي تقوم بها هيئات تحرير المجالات العلمية التربوية في إدارة المعرفة التربوية كما تتضح من بعض المجالات التي تصدرها كليات التربية والمراكز والهيئات البحثية في مصر.

يهدف (محمد، & سيد، & محمد، 2018) إلى دراسة تطوير عمليات إدارة المعرفة في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية. اشتمل الإطار النظري للدراسة على تطوير عمليات إدارة المعرفة، والتعليم الأساسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واختيرت عينة البحث من مديرين ومعلمين بمدارس حكومية من محافظات (الفيوم، المنيا، البحيرة، الشرقية) وكان عددهم (182) فرد. وأكدت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى (1-7) في عملية اكتساب المعرفة لصالح المديرين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى (1) في عملية تخزين المعرفة لصالح المديرين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى (1) في عملية نقل المعرفة لصالح المديرين، واختتمت الدراسة بتأكيد على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على توفير مصادر حديثة للمعرفة الورقية والإلكترونية من محافظة الفيوم ومحافظة البحيرة.

يتناول (جوده، & عبد الخالق، 2020) مفهوم إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الحكومية وذلك من خلال دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات الحكومية ومثلتها: جامعة الزقازيق والجامعة الخاصة جامعة 6 أكتوبر، وقد تم اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس بكل جامعة، وتم استيفاء عدد (354) استبانة من مفردات عيني الدراسة للتعرف على آرائهم حول تبني وتوافر ابعاد متغيري الدراسة في الجامعة التي ينتمون اليها، وأكدت الدراسة على أنه توجد علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة (التشخيص، والاستحواذ، والتخزين، والتوزيع، والتطبيق) وبين توافر ابعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الابداع والابتكار، والجودة والمرونة). وتبين وجود اختلاف بين الجامعتين في تبني وتطبيق عمليات إدارة المعرفة حيث وجد

ان جامعة 6 أكتوبر أكثر تطبيقاً وممارسة لعمليات إدارة المعرفة. وتبين وجود اختلاف بين الجامعتين حول توافر ابعاد الميزة التنافسية حيث وجد ان جامعة 6 أكتوبر تتوافر فيها هذه الابعاد بصورة أكبر. كما أن هناك ثلاث عمليات فقط من بين عمليات إدارة المعرفة الخمسة ذات تأثير جوهري على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) وهي عمليات (الاستحواذ على المعرفة وتخزين واسترجاع المعرفة وتطبيق المعرفة) وهذه الابعاد الثلاثة تفسر حوالي (73%) من التباين في المتغير التابع. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة العليا تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي والعمل على زيادة قدرتها على الابتكار والإبداع. وزيادة اهتمام الجامعة بتشخيص وحصر المعرفة المتوفرة في أذهان العاملين (المعرفة الضمنية) وكذلك العمل على تشخيص المعرفة الخارجية المتعلقة ببيئة العمل. وتوفير الموازنات المالية اللازمة لأنشطة البحث العلمي ولتطبيق المعرفة المتوفرة وتحويلها الى مقترحات ابتكارية قابلة للتنفيذ، وخلق ثقافة عامة تقدر التميز في الجامعات لتشجع الإبداع في التعلم والتعليم. يهدف (عبد العاطي، & النجار، 2020) في هذا البحث إلى إعداد وتنفيذ وتقييم برنامج إرشادي قائم على إدارة المعرفة لتنمية قيم المواطنة الرقمية لدى المراهقين في ضوء التحديات المعاصرة. اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (210) مراهق ومراهقة ممن تتراوح أعمارهم ما بين (12: 17) عام بالمرحلة الإعدادية والثانوية، والملتحقين بإحدى "المدارس الحكومية، التجريبية، الخاصة". كما تكونت عينة الدراسة التجريبية من (53) مراهق ومراهقة ممن يمثلون الربع الأدنى من العينة الأساسية، واشتملت أدوات البحث على استمارة البيانات العامة واستبيان إدارة المعرفة واستبيان قيم المواطنة الرقمية واستبيان التحديات المعاصرة. وأظهرت النتائج وجود تباين دال إحصائياً بين المراهقين والمراهقات في القدرة على إدارة المعرفة ككل وفقاً لمتغيرات الدراسة مثل المرحلة التعليمية ونوع المدرسة التي ينتمون إليها. كذلك وجود تباين دال إحصائياً بين المراهقين والمراهقات في مستوى الوعي بقيم المواطنة الرقمية وفقاً للمتغيرات. وأخيراً أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين درجات عينة البحث التجريبية في تنمية القدرة على إدارة المعرفة وتنمية قيم المواطنة الرقمية، وتنمية الوعي بالتحديات المعاصرة قبل تطبيق البرنامج وبعده لصالح التطبيق البعدي.

ويهدف (غانم، 2021) الى تحديد عمليات إدارة المعرفة البيئية التي يجب تطبيقها في المدارس الحكومية المصرية ورصد واقع ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر الإداريين والمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الجيزة كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية: توليد المعرفة البيئية – حفظ وتخزين المعرفة البيئية – مشاركة المعرفة البيئية – استخدام المعرفة البيئية. كما يهدف الى الكشف عما إذا كانت هنا فروق دالة في وجهات نظر الإداريين والمعلمين المشاركين بشأن مدى تطبيق ومعوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة البيئية باختلاف متغيراتهم الديموغرافية - الوظيفة - عدد سنوات العمل في المهنة – المؤهل التربوي. تم استخدام المنهج المسحي واستخدام استبيان تضمن محورين: أولهما محور واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة البيئية ويتضمن الأبعاد التالية: توليد المعرفة البيئية – حفظ وتخزين المعرفة البيئية – مشاركة المعرفة البيئية – استخدام المعرفة البيئية. أما المحور الثاني، فيتضمن معوقات إدارة المعرفة البيئية في المدارس الحكومية المصرية. اشتملت عينة الدراسة على (144) من المعلمين والإداريين بالمدارس الحكومية بمحافظة الجيزة. أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة المعرفة البيئية كان إجمالاً بدرجة "منخفضة" وتراوحت درجة التطبيق بين "منخفضة" و"منخفضة جداً". كما أن درجة حدة معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة البيئية كانت إجمالاً "مرتفعة"، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك درجة واقع ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة البيئية لمتغير الوظيفة لصالح الإداريين، بينما لم تكون هناك فروق دالة وفقاً لمتغيري عدد سنوات العمل والمؤهل التربوي. وأوصت الدراسة بتوفير خبراء في إدارة المعرفة البيئية في المدارس الحكومية المصرية بهدف الترسخ والتطبيق المؤسسي لعمليات إدارة المعرفة.

يؤكد (الدمرداش، 2022) على أن العناصر الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي وأدوات إدارة المعرفة من أهم المستحدثات التكنولوجية في مجال تكنولوجيا التعليم الآن، وتتناول الدراسة أثر تفاعل العناصر الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي وأدوات إدارة المعرفة في تنمية مهارات الأمن السيبراني وحل المشكلات لدى طلاب الحاسبات والذكاء الاصطناعي، واشتملت العينة على (24) طالبا من بعض الجامعات المصرية الحكومية، تم تقسيمهم إلى مجموعتين تجريبيتين؛ وتقديم العناصر الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي بأداتين من أدوات إدارة المعرفة وهي (العصف الذهني، مجتمعات التعلم)، وعليه تم تصميم اختبار لقياس التحصيل المعرفي لمهارات الأمن السيبراني، ومقياس مهارات الأمن السيبراني،

ومقياس مهارات حل المشكلات. أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين المجموعتين (أ)، (ب) في القياس القبلي/البعدي لاختبار التحصيل المعرفي، والذي يؤكد على أن الطلاب اكتسبوا المعلومات والمعارف باختلاف العناصر الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي وأدوات إدارة المعرفة؛ ولكن بنسب متفاوتة أكثرها تأثيرا المجموعة (ب) التي استخدمت العناصر الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي وأداة مجتمع التعلم، كما جاءت نتائج المجموعتين في بطاقة ملاحظة قياس مهارات الأمن السيبراني ومقياس حل المشكلات لصالح المجموعة (أ) التي تم تدريبها من خلال العناصر الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي وأداة العصف الذهني. أوصى البحث بضرورة توظيف العناصر الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي وأدوات إدارة المعرفة في مختلف أنظمة إدارة التعلم، وذلك لتأثيرها الفعال في زيادة التحصيل المعرفي وتنمية المهارات وأساليب التفكير.

ويهدف (عباس، 2022) إلى اختبار أثر ممارسات إدارة المعرفة (خلق، واكتساب، ومشاركة، وتدوين، وتطبيق المعرفة) على مستوى المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، والوقوف على الدور الوسيط المعدل لنوع القطاع التعليمي (حكومي - خاص) في هذه العلاقات التأثيرية. اتبع البحث التصميم الوصفي الكمي وقد تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع بيانات البحث عن طريق البريد الإلكتروني ووسائل التواصل من عينة (٢٧٠ مفردة) من قادة ومديري الجامعات المصرية بمساعدة إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات. وكشفت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أساليب الانحدار المتعدد إلى وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة (خلق واكتساب ومشاركة وتطبيق المعرفة) على مستوى المرونة الاستراتيجية في الجامعات المصرية. وبينما لم تدعم النتائج تأثير عملية تدوين المعرفة، كان التأثير الأعلى لكل من تطبيق وخلق المعرفة على المرونة الاستراتيجية بالجامعات. كما دعمت النتائج التأثير المعدل لنوع القطاع على علاقات ممارسات إدارة المعرفة والمرونة الاستراتيجية، حيث كان التأثير الأقوى في حالة الجامعات الخاصة مقارنة بالجامعات الحكومية، ويظهر ذلك جيدا في تأثير خلق وتطبيق المعرفة على مستوى المرونة الاستراتيجية في الجامعات المصرية في قطاع التعليم العالي.

بينما يهدف (مصطفى، 2022) إلى دراسة وتحليل العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تحقيق التميز التنافسي وذلك بالتطبيق على كلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس.

وتتطرق الدراسة لممارسات إدارة المعرفة والتميز التنافسي من حيث الأهمية والمفهوم، كونها من أهم المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات المعاصرة وضمان بقائها ونموها. حيث تواجه الجامعات الحكومية العديد من التحديات والمنافسات الشديدة من قبل الجامعات والمعاهد الخاصة والأهلية والتي تتميز بالتطور التقني والتكنولوجي وإدماج إدارة المعرفة بآليات التحول الرقمي، كل هذا يتطلب تفعيل ممارسات إدارة المعرفة بغرض تحقيق التميز المؤسسي المنشود بالجامعات الحكومية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استمارات استبيان بطريقة عشوائية على أفراد عينة الدراسة المكونة من السادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والبالغ عددهم 256 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى جوهرية العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وبين التميز التنافسي بالكلية، وأوصت بأهمية الدور الفعال لإدارة المعرفة في تحقيق التميز التنافسي وكيف يسهم هذا التميز المعرفي في تحقيق استراتيجية الجامعة.

#### أحد عشر: قطاع التعليم في اليمن.

يؤكد (العواضي، & جاد الرب & أحمد، 2022) على أن إدارة المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء قدرات المؤسسة الاستراتيجية وأنها أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المؤسسة أو فشلها. وتتناول الدراسة تأثير إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي في كليات المجتمع الحكومية اليمنية، استخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات من أربع كليات مجتمع حكومية يمنية (كلية المجتمع - صنعاء، كلية المجتمع - عدن، كلية المجتمع - عبس، كلية المجتمع - سيئون)، وتوصلت الدراسة لمجموعة نتائج أهمها: فيما يتعلق بالكادر الأكاديمي، وجود تأثير إيجابي بين أبعاد إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية والقيادة التنظيمية) وبين أبعاد الأداء الاستراتيجي (مفردة ومجموعة)، بينما لم يحقق بعد الهيكل التنظيمي هذا التأثير على (الأداء الاستراتيجي إجمالاً، بعد العملاء والعمليات الداخلية)، وفيما يتعلق بالكادر الإداري، وجود تأثير إيجابي بين أبعاد إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي والقيادة التنظيمية) وبين أبعاد الأداء الاستراتيجي (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية والأداء الاستراتيجي إجمالاً)، بينما لم يحقق بعد (الثقافة التنظيمية) هذا التأثير على تلك الأبعاد. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام كليات المجتمع اليمنية بامتلاك القدر الكافي من المعرفة لخلق التجانس المطلوب بين ما تمتلكه من موارد سواء كانت بشرية أم تنظيمية وبين قدراتها، من خلال المشاركة بالمعرفة مع الجامعات والمراكز البحثية،

والاهتمام بالبحث والتطوير باعتباره المسار الذي يساعد على توليد معرفة جديدة لأجل خلق التجانس المطلوب وضرورة المحافظة على ثقافة تنظيمية مميزة بين أفراد الكادر الأكاديمي والإداري في كليات المجتمع الحكومية اليمنية، حيث تسهم في الترويج لنمو المعرفة من خلال التفاعل بين الإدارات المختلفة وغرس الثقة فيما بينها وتعزيز الولاء للأفراد والعاملين فيها.

### (3) الإنتاج الفكري عن إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بقطاع الرعاية الصحية:

وفي هذا القسم تسعى الدراسة إلى عرض أدبيات الإنتاج الفكري حول إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بقطاع الرعاية الصحية، وقد تم تقسيم المفردات حسب الدول أو المناطق الجغرافية، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: قطاع الرعاية الصحية في إنجلترا

يهدف (Ejeh, 2017) إلى دراسة عمليات إدارة المعرفة من إنشاء وتخزين وتبادل واستخدام المعرفة في إدارة خدمات تنظيف مرافق المستشفيات للسيطرة على العدوى المرتبطة بالرعاية الصحية والحد منها. تم إجراء دراسة حالة والحصول على البيانات من استبيان شمل 81 من مديري مرافق مستشفيات هيئة الخدمات الصحية الوطنية في إنجلترا. وأظهرت نتائج البحث أن الإدارة الفعالة للامتثال لبروتوكولات توجيه الممارسات الجيدة في السيطرة على العدوى المرتبطة بالرعاية الصحية يمكن تحقيقها من خلال توفير خدمات التنظيف باستخدام عمال داخليين مختصين بشكل مباشر، بحيث يتيح ذلك مستوى عالٍ من التعاون بين أعضاء فريق مكافحة العدوى من الأطباء ومدير مرافق المستشفى في مكافحة العدوى المرتبطة بالرعاية الصحية الخارجية. وتستخدم غالبية مستشفيات هيئة الخدمات الصحية الوطنية التي شملها الاستطلاع وثائقها الإرشادية المخصصة للممارسات الجيدة في تقديم خدمات تنظيف المستشفيات. وتعد وثائق التوجيه المخصصة هذه عبارة عن مزيج من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المستمدة من وثائق التوجيه الأساسية القانونية السائدة. كما أن هناك أدلة على عدم وجود تقدير وفهم لأهمية ربط عمليات إدارة المعرفة بقدرات البنية التحتية للمعرفة في المستشفيات في تقديم خدمات تنظيف المرافق من أجل السيطرة الفعالة على العدوى المرتبطة بالرعاية الصحية الخارجية.



### ثانياً: قطاع الرعاية الصحية في باكستان.

يؤكد المؤلفون (Ali, Wang, Chaudhry, Geng, & Ashraf, 2017) أن الإدارة السليمة لنفايات الرعاية الصحية مصدر قلق بالغ في العديد من دول العالم. وتشكل معدلات التحضر السريعة والنمو السكاني تحديات خطيرة للبنية التحتية لإدارة نفايات الرعاية الصحية. لذا تهدف الدراسة إلى تقييم وضع إدارة نفايات المستشفيات في إحدى المدن الكبرى في باكستان. تم استخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار 12 مستشفى حكومياً وخصوصاً في المدينة. وتم إجراء الزيارات الميدانية والقياسات الفيزيائية وطريقة المسح بالاستبيان لجمع البيانات حيث تم الحصول على معلومات فيما يتعلق بتوليد نفايات المستشفيات وفصلها وجمعها وتخزينها ونقلها والتخلص منها. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط المرجح لإجمالي النفايات الناتجة في المستشفيات التي شملتها الدراسة يبلغ 1.53 كجم/مريض/يوم، منها 75.15% عبارة عن نفايات عامة والباقي يتكون من نفايات طبية حيوية. ومن إجمالي النفايات، جاءت 24.54% من المستشفيات العامة والباقي من المستشفيات الخاصة. وأظهرت إدارة مكافحة المخدرات أن سبعة من المستشفيات التي شملتها الدراسة تعاني من أوجه قصور فنية كبيرة أو مجردة في أنشطة إدارة النفايات. وكان المستشفى العام أقل كفاءة نسبياً من معظم المستشفيات الخاصة في هذه الأنشطة. أظهرت نتائج الاستبيان أن أيّاً من المستشفيات التي شملها الاستطلاع لم تكن تقوم بإدارة النفايات مع الالتزام الصارم باللوائح الحكومية. علاوة على ذلك، كان لدى موظفي المستشفيات في جميع المستشفيات مستوى منخفض من المعرفة فيما يتعلق بالممارسات الآمنة لإدارة نفايات المستشفيات. وينبغي تصحيح الوضع الحالي لتجنب المخاطر البيئية والوبائية.

### ثالثاً: قطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية.

يهدف (المطيري، & المطيري أ، & الرشدي، & المطيري ب، & مهلهل، 2022) إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على كفاءة تدريب وتطوير العاملين في مستشفيات مدينة الملك سعود الطبية، شملت عينة الدراسة (278) موظف تم توزيع عليهم أداة الدراسة (استبيان). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات أهمها أن إدارة المعرفة كانت على درجة عالية من التطبيق في مستشفيات مدينة الملك سعود الطبية، وقد تبين أن أكثر أبعاد إدارة المعرفة تطبيقاً هو بعد تقاسم المعرفة تلاه بعد استخدام المعرفة ثم اكتساب المعرفة فجاء في المرتبة الأخيرة، كما أشارت النتائج إلى أن تنمية الموارد البشرية كانت على مستوى

متوسط من الأهمية، في مستشفيات مدينة الملك سعود الطبية، وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء أولوية لاكتساب المعرفة والتشجيع عليها، والعمل على رفع مستوى تنمية الموارد البشرية في مستشفيات مدينة الملك سعود الطبية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (اكتساب المعرفة، تقاسم المعرفة، استخدام المعرفة) على كفاءة التدريب والتطوير في المستشفيات الحكومية في المملكة.

يؤكد (باشراحيل، 2017) على أهمية إدارة المعرفة الصحية باعتبارها من القواعد الاستراتيجية المهمة التي يمكن أن تحسن الأداء الطبي، حيث تعتمد خدمات القطاع الصحي على جمع وتحليل وتبادل المعلومات والمعارف الطبية داخل وخارج حدود المنشئة الطبية نفسها. لذلك تهدف الدراسة إلى فهم الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة المعرفة في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية ومعرفة متطلبات تطبيقها. وقد اعتمدت الدراسة على منهج تحليل المحتوى لفحص للإنتاج الفكري المنشور وذلك بغرض فهم إشكالية البحث وتوضيح الجوانب التي قد ترتبط فيها إدارة المعرفة بإدارة القطاع الصحي ومعرفة مفهوم وأهمية وأبعاد وأنواع إدارة المعرفة الصحية ومكونات نظمها ومتطلعات ومعوقات تطبيقها. وأكدت الدراسة على أهمية تطبيق إدارة المعرفة داخل المنشئات الطبية ودورها في تطوير الأداء الطبي والإداري للعاملين، لأن إدارة المعرفة تساعد على الحفاظ على المعرفة الضرورية وتقديمها عند الحاجة لها، ومن ثم تساعد على اتخاذ القرارات الطبية الصحيحة لحالات المرضى في وقت قياسي.

#### رابعاً: قطاع الرعاية الصحية في العراق.

يهدف (مديد، 2018) إلى التعرف على طبيعة أثر إدارة المعرفة على الذكاء التنافسي في المستشفيات العراقية، وتحديد المفاهيم والدلالات النظرية والعلمية المرتبطة إدارة المعرفة والذكاء التنافسي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستخدم قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث بلغ عدد عينة مدراء الإدارات العليا والوسطى الكلية (568) في المستشفيات الحكومية محل الدراسة وتم اختيار (229) مفردة، أما بالنسبة للمستشفيات الخاصة فقد بلغت العينة الكلية (451) تم اختيار (203) مفردة، وكان عدد عينة (العاملون) بالنسبة للمستشفيات الحكومية العينة الكلية (2157) تم اختيار (326) مفردة، أما بالنسبة للمستشفيات الخاصة فقد بلغت العينة الكلية (1349) تم اختيار (299) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أنه يوجد أثر معنوي لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) باستثناء تخزين المعرفة لم يظهر له أثر على الذكاء التنافسي. وأوصت الدراسة: بضرورة الحرص على تعزيز ثقافة الذكاء التنافسي من قبل المدراء فكرياً وسلوكياً كونها تعمل على تعزيز التبادل المعرفي والأفكار بين الأفراد والإدارات فيجب على المستشفيات أن تخلق ثقافة تنافسية بداخلها عن طريق إنشاء الأجواء المناسبة للذكاء التنافسي.

#### خامساً: قطاع الرعاية الصحية في فلسطين.

هدفت دراسة (المدهون، & عبد الجواد، 2016) إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية في فلسطين، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس قسم حتى مدير عام)، ويقدر عددهم بـ (156) موظفاً وقد تم اختيار عينة البحث (11) مبحوثاً—تم استخدام أسلوب المسح الشامل وقد تم إجراء التحليل الإحصائي على عدد (139) استبانة صالحة للاستخدام، وقد تبين أن أهم النتائج: 1. مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية ضعيف جداً. 2. أهم مقومات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز، ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم، بينما كانت أهم معوقات نجاح إدارة المعرفة بالجهاز عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة. وقد أوصت الدراسة: 1. بالعمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة وإنشاء قسم للمعرفة وإمداده بالكوادر المؤهلة بمقومات لعمله. 2. وأن تعمل الإدارة باستمرار على تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات. 3. والعمل بخطى حثيثة نحو استيعاب وتفعيل مفهوم وممارسات الحكومة الإلكترونية من خلال إنجاز معاملات الجهاز وتقديم خدماته إلى الجمهور المستفيد إلكترونياً.

#### سادساً: قطاع الرعاية الصحية في الكويت.

بينما يدرس (الغضوري، & اللافي، 2020) مستوى الأهمية النسبية لإدارة المعرفة والأهمية النسبية للأداء المؤسسي في وزارة الصحة في الكويت. وتعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاستناد إلى تصميم استبانة كأداة للدراسة تقوم بجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددهم (250) مديراً ومساعداً ورئيس قسم يعملون في وزارة الصحة في الكويت. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: 1- الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المعرفة في وزارة

الصحة في الكويت جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء بعد اكتشاف المعرفة في المرتبة الأولى، يليه بعد تطبيق المعرفة، ويليه بعد امتلاك المعرفة، ويليه أخيراً بعد توزيع المعرفة وبمتوسط حسابي بلغ (3.72) وبأهمية نسبية مرتفعة. 2- الأهمية النسبية لأبعاد الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في الكويت جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء بعد التعليم والنمو في المرتبة الأولى، يليه بعد العمليات الداخلية، ويليه بعد الأداء المالي. 3- هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بوزارة الصحة في الكويت. وقد أوصت الدراسة بما يأتي: 1- ضرورة الاستمرار بتعزيز وتطبيق أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الكويتية لما لها من أهمية في تحسين وتعزيز الأداء المؤسسي. 2- ضرورة العمل على تعديل الأساليب المتبعة في الممارسات الإدارية بما ينسجم مع متطلبات وأبعاد إدارة المعرفة. 3- ضرورة مواكبة وزارة الصحة في الكويت للتطور التكنولوجي الكبير بما يتناسب وطبيعة عملها، مما يسهم في تطبيق إدارة المعرفة. 4) الإنتاج الفكري عن إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وفي هذا القسم تسعى الدراسة إلى عرض أدبيات الإنتاج الفكري حول إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد تم تقسيم المفردات حسب الدول أو المناطق الجغرافية، وذلك على النحو الآتي:

**أولاً: قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المملكة العربية السعودية.**

يؤكد (الدوري، 2018) على أهمية المعرفة كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي واعتماد اقتصاد المعرفة بشكل أساسي عليها من خلال توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدام الابتكار، فضلاً عن توافر الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية، ويهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الخدمات الالكترونية في الاتصالات، مع بيان أهمية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضراً ومستقبلاً المتمثلة في ظاهرة العولمة وظهور المنشآت الرقمية، مع قياس حجم الفجوة لإدارة المعرفة عند العاملين في الاتصالات والتعرف على طبيعة العلاقة المباشرة في حجم الفجوة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. استخدم المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان في جمع البيانات. وكان من أبرز النتائج أن هناك فجوة في إدارة المعرفة عند العاملين وأنهم بحاجة إلى تدريب مستمر للتعامل مع تلك التقنيات والأساليب الحديثة في تقديم الخدمات

الالكترونية. وأن حجم الفجوة في تطبيق الخدمات الالكترونية المتمثلة في (الحكومة الالكترونية وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ونظم المعلومات الجغرافية والدفع الالكتروني والتوقيع الإلكتروني) يدلل بعدم وجود تصور كامل من قبل العاملين على ما ستكون عليه المرحلة بعد التحول للأسلوب الإلكتروني وكيف سيؤثر ذلك على عملهم.

ثانياً: قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مصر.

يهدف (طه، 2015) الي تحقيق مجموعة من الأهداف منها تحديد مستوي تبني شركات المحمول في مصر لمدخل إدارة معرفة العميل، والتعرف علي مدي وجود اختلافات بين عملاء شركات المحمول الثلاثة في مصر من حيث مدي تطبيق مدخل إدارة معرفة العميل، والتعرف على مدي وجود اختلافات في درجة ولاء عملاء شركات المحمول الثلاثة في مصر باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، السن، مستوي الدخل الشهري للأسرة)، وتحديد درجة وقوة العلاقة بين تطبيق شركات المحمول الثلاثة في مصر لمدخل إدارة معرفة العميل وولاء العميل تجاه تلك الشركات. اقتصرت الدراسة علي طلبة وطالبات كل من الجامعات الحكومية (عين شمس، القاهرة، حلوان، الأزهر) والجامعات الخاصة (أكتوبر للعلوم الحديثة، مصر الدولية، ٦ أكتوبر، مصر للعلوم والتكنولوجيا)، كما اقتصرت الدراسة على دراسة كلا من أبعاد مدخل إدارة العميل من حيث (الحصول على المعلومات عن العميل، تصنيف المعرفة، كشف المعرفة أو الإفصاح عنها، تخزين واسترجاع المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة)، ولاء العملاء تجاه الخدمة وتجاه الشركة مقدمة الخدمة. وبلغ حجم العينة ٦١٨ طالب وطالبة يدرسون في الجامعات الموجودة بمحافظة القاهرة الكبرى. وكان من أهم النتائج اهتمام شركات المحمول في مصر بتطبيق مدخل إدارة معرفة العميل مما أثر إيجابيا علي ولاء هؤلاء العملاء تجاه كلا من الخدمة المقدمة والشركة مقدمة الخدمة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق مدخل إدارة معرفة العميل. وأنه أصبح لازما على الشركات أن تركز علي العميل عند وضع استراتيجياتها وتحاول الحصول منه علي أكبر قيمة وكذلك إضافة قيمة للعملاء المستثمرين معها في التعامل ويتم ذلك من خلال مشاركة العميل قبل إنتاج الخدمة له ومحاولة التعرف على ما يحتاجه حتى يشعر العميل بأنه شريك بهذه المنظمة ويزداد ولائه.

وأكد (فهييم، 2016) أنه على الرغم من الفوائد الكثيرة التي يمكن جنمها من وراء إدارة المعرفة التنظيمية، إلا أن العديد من المنظمات العامة لم تتمكن بعد من تحقيق أقصى استفادة

ممكنة من تطبيقها بالمقارنة بالمنظمات الخاصة. وتسعى الدراسة إلى التركيز على مدى أهمية تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي باعتبارها أداة إصلاحية فعالة، وذلك من خلال تناول المفاهيم والعناصر المختلفة لإدارة المعرفة، إضافة إلى تناول الجوانب والأبعاد المتعددة للحكومة الإلكترونية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة على وجه التحديد، وتقوم الدراسة برصد إحدى حالات التطبيق على واحدة من مؤسسات القطاع الحكومي المصري والمتمثلة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصرية، وكان من أهم النتائج أنه توجد علاقة غير مباشرة طردية ومتوسطة بين العمليات الأربع لإدارة المعرفة مجتمعة وكفاءة تطبيق الحكومة الإلكترونية، ويجب اعتبار إدارة المعرفة بمثابة جزء محوري وحجر الأساس في مشروعات الحكومة الإلكترونية. إذ يعد برنامج الحكومة الإلكترونية بصفة عامة تجسيداً عملياً لإدارة المعرفة. فالحكومة الإلكترونية ما هي إلا استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعامل مع المعرفة المتوافرة لدى منظمات القطاع الحكومي.

يهدف (عبد الله، & رفاعي، 2018) في مقالتهما إلى الكشف عن أثر جودة الحياة الوظيفية على إدارة المعرفة الضمنية. ويتناول البحث مفهوم المعرفة الضمنية وهي المعرفة التي يختزنها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأية صيغة من الصيغ، ومن ثم فهي غير معلومة وغير متاحة للآخرين وتظل حبيسة عقول أصحابها. وتؤكد الدراسة على أن هناك أربع أبعاد لإدارة المعرفة الضمنية وهي الفكر، والخبرة، والمهارة، والثقافة التنظيمية. وتشير نتائج البحث إلى وجود أثر جوهري ذو دلالة إحصائية بين ظروف العمل وخصائص الوظيفة، وبين الأجور والحوافز، وبين سلوك الرؤساء في الإشراف وأثرها على إدارة المعرفة الضمنية من خلال بيئة العمل. كما يوصي المؤلفان بضرورة الاهتمام بالتكنولوجيا في جميع المعاملات ووضع خطة طويلة وقصيرة الأجل للتدرج في استخدام الوسائل التكنولوجية لمواكبة العصر، وتعريف العاملين بالشركة بأهمية إدارة المعرفة.

### ثالثاً: قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الولايات المتحدة الأمريكية.

يرى ( McGee, 2017 ) أنه من المرجح أن يتقاعد أكثر من 38% من القوى العاملة العامة في الولايات المتحدة بحلول عام 2030، مما قد يؤدي إلى نقص العمالة، كما أنه يعتمد قادة الأعمال استراتيجيات للتخفيف من فقدان المعرفة داخل مؤسساتهم من خلال جمع المعرفة في نظام إدارة المعرفة (KMS). ويقدم دراسة حالة تستكشف الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو تكنولوجيا المعلومات (IT) لتطوير وتنفيذ نظام إدارة المعرفة (KMS). حيث يقوم بدراسة مجموعة من مديري تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة صغيرة الحجم تقع في شمال غرب فلوريدا والذين قاموا بتنفيذ نظام إدارة المعرفة (KMS) بنجاح. ويتمثل الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة في نظرية خلق المعرفة التنظيمية من خلال جمع الوثائق العامة، وتنفيذ المقابلات شبه المنظمة مع 5 مشاركين مؤهلين وتناول الأدبيات حول هذا الموضوع. وظهرت النتائج أنه هناك 6 عناصر من تحليل البيانات تلعب دور أساسي في تطبيق نظام إدارة المعرفة: (أ) التدريب، (ب) التركيز على المستفيدين (ج) السياسات والحوكمة، (د) دعم القيادة والإدارة، (هـ) الاتصال والتسويق و(و) إدارة العمليات التجارية. وأن تحديد الاستراتيجيات التي يستخدمها القادة ومديرو تكنولوجيا المعلومات من المجتمعات والوكالات الحكومية تساهم بشكل رئيس في تنفيذ نظام إدارة المعرفة (KMS) الذي قد يسهل الشفافية والاتاحة المفتوحة للمعلومات إلى المواطنين، ويسمح بالوصول إلى المعلومات الحالية والمحتملة في الوقت المناسب.

5) الإنتاج الفكري عن إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بقطاع الأنشطة المالية والتمويل:

#### أولاً: قطاع الأنشطة المالية والتمويل في الأردن.

تهدف دراسة (أحمد، 2017) إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في دعم الجدارات الوظيفية للعاملين بالبنوك. استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم أداة قياس هي (الاستبيان) وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى البنوك، ومن خلال التحليل الإحصائي لاختبار الفروض توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة في بناء الجدارات الوظيفية في البنوك، كما أن البنوك لا تقوم بتنظيم عملياتها وفق أنظمة إلكترونية متطورة تساعد على تخزين المعرفة بكفاءة، وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل الإدارة العليا لدى البنوك بالشكل المطلوب على زيادة القدرة للتعامل مع المعلومات بالطرق الابتكارية وكذلك ضرورة أن تهتم بجمع

البيانات والمعلومات وتوفير مصادر متنوعة لزيادة الابتكار. وتعد إدارة المعرفة وتطبيقاتها من العناصر المؤثرة بشكل كبير في جميع الوظائف الإدارية في المؤسسات، فهي تسعى إلى التقليل من حالة التشتت وعدم التأكد وتعمل على توفير المعرفة اللازمة للإداريين ليكون لديهم القدرة على أداء واجباتهم، وكثيرا ما يكون السبب الرئيسي في فشل التخطيط أو اتخاذ القرارات هو ندرة المعلومات وعدم توافر المعرفة الكافية إضافة إلى ضعف الجدارات الوظيفية لدى العاملين بالمنظمات.

بينما يهدف (القضاة، & القضاة، 2023) الى التعرف على أثر إدارة المعرفة المحاسبية بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة المحاسبية، مشاركة المعرفة وتوزيعها، تطبيق المعرفة المحاسبية) في جودة التدقيق الداخلي بأبعاده (الاستقلالية الاهلية، الموضوعية وجودة أداء العمل والتحسين المستمر) في المؤسسات الحكومية المستقلة الأردنية، والتعرف أيضا على دور خصائص النوعية الأساسية للمعلومات المحاسبية في العلاقة بين إدارة المعرفة المحاسبية و جودة التدقيق الداخلي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و تكونت عينة الدراسة من عدد 236 من المدراء الماليين ومدراء التدقيق، ورؤساء أقسام المحاسبة والتدقيق، والمدققين الداخليين، والمحاسبين في وحدات الرقابة الداخلية والتدقيق والشؤون المالية في المؤسسات الحكومية المستقلة الأردنية، و أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة المحاسبية بأبعادها في جودة التدقيق الداخلي في المؤسسات الحكومية المستقلة الأردنية، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة بأبعادها في جودة التدقيق الداخلي بوجود الخصائص النوعية الأساسية للمعلومات المحاسبية كدور معدل في المؤسسات الحكومية المستقلة الأردنية، و أوصت الدراسة بضرورة الحرص من قبل المؤسسات الحكومية المستقلة الأردنية على تعزيز من أداء العمل المحاسبي من خلال مواكبة المعرفة المحاسبية وتطوراتها.

ثانيا: قطاع الأنشطة المالية والتمويل في مصر.

يتناول (العرود، & المبيضين، 2014) أثر تشاركه المواطنين على تطبيقات الحكومة الالكترونية من خلال إدارة المعرفة في القطاع المالي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات وكانت عينة الدراسة (707) موظف وموظفة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: 1- أن تصورات الباحثين من العاملين في المؤسسات التابعة



للقطاع المالي (وزارة المالية ضريبة الدخل دائرة العطاءات الحكومية، ودائرة المساحة والأراضي، والدائرة العامة للجمارك) ل - تشاركه المواطنين في تطبيقات الحكومة الالكترونية قد جاءت الدرجة متوسطة وان العوامل المؤثر على تطبيق الحكومة الالكترونية في الأردن قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج إلى وجود اثر لتشاركه في تطبيقات الحكومة الالكترونية من خلال المتغير الوسيط (إدارة المعرفة ويرى الباحث أن وجود مقومات إدارة المعرفة من التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة من خبرة الأفراد للتشارك بهذه المعرفة وتبادلها بين جميع العاملين في هذا القطاع تُعتبر ضرورة للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي، بحيث تعتبر إدارة المعرفة رصيذا استراتيجيا في تشجيع وتبادل الخبرات في كافة الأنشطة ومنها مشروع الحكومة الالكترونية وإدامته يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية والاستثمار فيها لتعزيز الإبداع والابتكار.

ويلقى (سال، 2017) الضوء على أثر تطبيق إدارة المعرفة على تطوير وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. استخدم المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي والمنهج المقارن. وتكونت عينة البحث من (115) مدير من مدراء الفروع الرئيسية بأكثر ثلاث بنوك تجارية حكومية وهي البنك الأهلي المصري وبنك مصر وبنك القاهرة. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. واشتمل البحث على محورين، تناول الأول مراجعة الادبيات عن إدارة المعرفة، فإن إدارة المعرفة تركز على عملية التعلم الذاتي واكتساب الخبرات والمهارات عبر المواقف المختلفة التي يتعامل معها الأفراد في الإطار المؤسسي داخليا وخارجيا. والمحور الثاني مراجعة الادبيات عن ممارسات أنشطة إدارة الموارد البشرية، والدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها وتعد عنصراً حاكماً في تحقيق التغيير والتطوير المؤسسي خاصة في ظل تحديات بيئة العمل الخارجية للمؤسسة والأزمات التي تواجهها، ويرتبط هذا الدور بمجموعة من المتغيرات خاصة التي تتعلق بتخطيط وإدارة الموارد البشرية مثل الترقيات والتحفيز والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والامن الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة هي حقل معرفي متطور يهتم في المقام الأول بالعنصر البشري.

ويهدف (Elsayed, 2023) إلى دراسة تأثير إدارة المعرفة القائمة على الأنطولوجيا (وهي التمثيل والتسمية الرسمية وتعريف الفئات والخصائص والعلاقات بين المفاهيم والبيانات

والكيانات) التي تدعم المجال الضريبي ودورها في تحسين إجراءات المحاسبة الضريبية والحد من المخاطر الضريبية، مع التركيز بشكل خاص على نظام ضريبة الدخل في دولة نامية. لذلك يعتمد الباحث على تقديم دراسة حالة تتناول مصلحة ضريبة الدخل المصرية ويقوم بجمع وتحليل البيانات من خلال تحليل الوثائق والمقابلات والاستبيانات التي تم إجراؤها على العاملين في المصلحة. وأظهرت النتائج العديد من المزايا المرتبطة باستخدام علم الوجود (الأنطولوجيا) في إدارة الضرائب. فهو يتمتع بالقدرة على خفض تكاليف الخدمات الاستشارية الضريبية، وتقليل الأخطاء في حسابات الضرائب، وتعزيز زيادة الإيرادات الضريبية من خلال تعزيز الشفافية والمسائلة. وتؤكد النتائج كذلك على وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة القائمة على الأنطولوجيا وتحسين إجراءات المسائلة، فضلاً عن وجود علاقة إيجابية مع الحد من المخاطر الضريبية. وتعد هذه العلاقة ذات الأهمية الإحصائية دليلاً تم اختباره على التأثيرات الفعلية لتنفيذ إدارة المعرفة القائمة على الأنطولوجيا في تحسين إجراءات المحاسبة الضريبية وتخفيف المخاطر الضريبية.

**6) الإنتاج الفكري عن إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بقطاع خدمات النقل والشحن.**  
وفي هذا القسم تسعى الدراسة إلى عرض أدبيات الإنتاج الفكري حول إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بقطاع خدمات النقل والشحن، وقد تم تقسيم المفردات حسب الدول أو المناطق الجغرافية، على النحو الآتي:  
أولاً: قطاع خدمات النقل والشحن في الأردن.

يقدم (ابو ارببعة، & بخيت، 2014) دراسة حالة تتناول الأثر الاستراتيجي لإدارة المعرفة على جودة خدمات الحكومة الالكترونية في إدارة ترخيص السواقين والمركبات بالأردن، وتهدف الدراسة إلى معرفة الأثر الاستراتيجي لإدارة المعرفة على جودة الخدمات الالكترونية التي تقدمها إدارة ترخيص السواقين و المركبات في الأردن في الفترة الزمنية من 2005 الى 2014 ، كما تهدف الي التعرف على نوعية الخدمات الالكترونية ودور ادارة المعرفة في تحسين جودة خدمات الحكومة الالكترونية التي تقدمها ادارة ترخيص السواقين والمركبات. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مفهوم إدارة المعرفة يؤدي إلى تجنب الأخطاء البشرية وأن الربط الإلكتروني ساعد الدولة في تنفيذ استراتيجيتها الخدمية بشكل دقيق، وأن هنالك دلالة إحصائية إيجابية لاكتساب وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة في تحسين جودة خدمات الحكومة الإلكترونية، وأوصت الدراسة

بضرورة تنمية العلاقة بين استراتيجية إدارة المعرفة وجودة خدمات الحكومة الإلكترونية في إدارة تراخيص السواقين والمركبات في الأردن وضرورة الاهتمام بالتدريب والتحسين والاستمرارية.

#### ثانياً: قطاع خدمات النقل والشحن في أمريكا.

تتناول دراسة (Crosby, 2022) تأثير العوامل الوظيفية KEBS مثل التناوب الوظيفي، ودوران الموظفين، وعدم الرضا الوظيفي، على القيم الثقافية التنظيمية الأساسية COVs مثل الثقة، والتواصل بين الموظفين، والتعلم والتطوير، والتي تعتبر ضرورية لتبادل وإدارة المعرفة. تستخدم الدراسة تصميم البحث الارتباطي لتقوم بتحليل العلاقات بين المتغيرات من خلال دراسة أرشيفية تحليلية للبيانات العامة التي تم الحصول عليها من مواقع OPM و VTrans الخاصة بـ الموظفين الفيدراليين بالحكومة الأمريكية (FEVS) ووكالة فيرمونت للنقل (VATERKMS). وقد لوحظ أن القيم المتزايدة للتناوب الوظيفي (أي انخفاض احتمال التناوب الوظيفي) تؤدي إلى زيادة مستويات الثقة. تؤدي زيادة قيم عدم الرضا الوظيفي إلى انخفاض مستويات الثقة. تعمل العلاقات الإيجابية بين أصحاب العمل والموظفين على تحسين ظروف العمل، وبالتالي تقليل إمكانية التناوب الوظيفي. يجب على المنظمات التي تديرها الحكومة تنفيذ استراتيجيات التناوب الوظيفي من خلال تحديد مجالات التركيز والمهارات والمعرفة التي يجب على الموظفين التركيز عليها من أجل تحسين نقل المعرفة. إن توفير وثائق مكتوبة لكل منصب يمكن أن يوفر أيضاً للموظفين موارد تدريبية.

#### ثالثاً: قطاع خدمات النقل والشحن في الجزائر.

بينما تلقي دراسة (هدلة، & حساب، 2022) الضوء على أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الحكومية، وذلك من خلال تقديم دراسة حالة تتبع أثر إدارة المعرفة وعملياتها على العمل والأداء الوظيفي بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر لولاية المسيلة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم الاستعانة بالاستبيان وتوزيعه على عينة مكونة من (40) موظف بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر من أجل جمع البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة أي أنه كلما كان تطبيق فعلي لإدارة المعرفة كلما كان هناك أداء وظيفي أفضل بالمؤسسة. وتوصي الدراسة بضرورة العمل على التبنى الصريح لإدارة المعرفة من خلال إنشاء

مصلحة مستقلة تعنى ببناء وتطبيق نموذج إدارة معرفة يتماشى وطبيعة المؤسسة، أهدافها واستراتيجياتها الفرعية والعامة، بحيث يمكننا التماس ذلك بمجرد الاطلاع المباشر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة. كما أوصت بضرورة التزام صناع القرار بالمؤسسة بخلق بيئة داخلية تركز تبني مفهوم إدارة المعرفة كعملة للتعامل بين مختلف كوادر وعمال المؤسسة على اختلاف أعمارهم، مستوياتهم التعليمية ورتبهم الإدارية، والتي باستطاعتها تحسين كل المؤشرات المالية والإدارية بالمؤسسة من خلال تحسين الأداء الوظيفي لعنصر المورد البشري.

#### رابعا: قطاع خدمات النقل والشحن في نيجيريا.

يؤكد (Gaga, 2015) على أهمية إدارة المعرفة باعتبارها عاملاً حاسماً في بناء الابتكار التنظيمي والحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسات. ويتناول البحث تطوير إطار إدارة المعرفة لقطاع البريد. ولتحقيق هدف البحث، تم إجراء مراجعة واسعة النطاق للأدبيات ذات الصلة وتم إجراء دراسة أولية حول ممارسة إدارة المعرفة في القطاع النيجيري للخدمات البريدية الحكومية NIPOST وتم فحص خطط الاستراتيجية البريدية للاتحاد البريدي العالمي (2009-2016) للحصول على فهم أفضل لقضايا المعرفة في قطاع البريد. وتقوم الدراسة باقتراح إطار عمل لإدارة المعرفة للقطاع البريدي (KMPOST). حيث تم تحليل مجموعة من آراء الخبراء في المجال وتصورهم لإطار عمل KMPOST من خلال الاستبيانات والمقابلات. اعتمد البحث منهج البحث العملي باستخدام NIPOST كدراسة حالة لتقييم الإطار. وأظهرت نتائج البحث أن تطبيق إطار KMPOST ساهم بشكل خاص في تصميم وتنفيذ نظام إدارة المعرفة في NIPOST، مما أدى إلى تحسين إنتاجية الموظفين في إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعزيز الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة لنظام البريد الدولي (IPS).

#### 7) الإنتاج الفكري عن إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بقطاع المكتبات.

وفي هذا القسم تسعى الدراسة إلى عرض أدبيات الإنتاج الفكري حول إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بقطاع المكتبات، وقد تم تقسيم المفردات حسب الدول أو المناطق الجغرافية، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: قطاع المكتبات في المملكة العربية السعودية.

هدف (النشر، 2016) إلى الكشف عن أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على تحقيق ضمان جودة خدمات المعلومات من خلال دراسة ميدانية للمكتبات الجامعية السعودية.

استخدمت الدراسة المنهج المسحي الميداني وتكونت عينة البحث من 332 موظفاً من موظفي مستوى الإدارة العليا والوسطي (عمداء شؤون المكتبات، الوكلاء، مديري المكتبات المركزية، ورؤساء الأقسام) في جميع المكتبات الجامعية السعودية الحكومية. وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على وجود فروق إحصائية دالة بين المستويات الإدارية المختلفة لأفراد مجتمع البحث (عميد ووكيل شؤون المكتبات، مدير المكتبة، رئيس قسم) في معدل ممارستهم لعمليات إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية السعودية، وتفسر هذه الفروق لصالح المستويات الإدارية العليا، وأن أفراد مجتمع البحث يمارسون عملية تشخيص المعرفة واكتشافها، بدرجة "متوسطة" تقترب في نفس الوقت من درجة الممارسة "المرتفعة"، ومن أكثر الأساليب التي ينتهجها الافراد، هي تحديد فجوات المعرفة وتشخيص أنواعها المطلوبة لكل مستوى من مستويات مجالات العمل بالمكتبة، وتحديد الزملاء من داخل المكتبة الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها. وتوصى الدراسة بضرورة إنشاء وحدة إدارية متخصصة ومستقلة لإدارة المعرفة في كل مكتبة جامعية تتولى مهمة الإشراف على تنفيذ عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة واكتشافها، واكتسابها، وتوليدها، وتحديثها وتنظيمها، واختزانها ونشرها، والمشاركة فيها، وتطبيقها واستخدامها) والتنسيق فيما يخص ذلك بين الإدارات المختلفة في المكتبة والمكتبات الفرعية بالجامعة.

تركز (القحطاني، 2019) على واقع المكتبات الأكاديمية بالمنطقة الشرقية فيما يخص تطبيقات إدارة المعرفة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء ومديري المكتبات الأكاديمية الحكومية في المنطقة الشرقية والعاملين فيها من الجنسين في (جامعة الملك فيصل، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الأمام عبد الرحمن الفيصل) وعددهم (189) فرداً من العاملين في المكتبات خلال اعام 1436-1437. وتوصلت الدراسة إلى أن عمداء ومديري المكتبات الأكاديمية والعاملين فيها موافقون بشدة على إدراك مفاهيم إدارة المعرفة وأهميتها وهي تحسين العملية الإنتاجية وتحقيق أهداف المكتبات والتحول إلى التعلم التنظيمي ودعم الأفكار الإبداعية وتحسين أداء المعرفة وكذلك توصلت الدراسة إلى أن عمداء ومديري المكتبات الأكاديمية والعاملين فيها موافقون على تطبيق عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في توليد المعرفة وتنظيم المعرفة وتبادل المعرفة وتطبيق المعرفة. وفيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية أشارت النتائج إلى أن عمداء

ومديري المكتبات الأكاديمية والعاملين فيها موافقون على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية في المنطقة الشرقية كما أشارت النتائج إلى وجود مجموعة من معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية في المنطقة الشرقية.

ثانياً: قطاع المكتبات في مصر.

تهدف (محمد، 2019) هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة بدار الوثائق القومية؛ وبصفة خاصة مدى إدراك الموظفين ومديري الإدارات بها مفهوم وأهمية تطبيق إدارة المعرفة، وواقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة، ومدى توافر مقومات إدارة المعرفة، ومعوقات إدارة المعرفة، وأبرز دوافع تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين ومديري الإدارات، والاستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في الدار. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتضمنت العينة الموظفين ومديري الإدارات بها، كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن منهج إدارة المعرفة له أهمية كبيرة في ارتقاء ونجاح أي مؤسسة، وأن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر بعض المتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية والتكنولوجية. وما تمتلكه دار الوثائق القومية من أصول معرفية تتطلب تطبيق إدارة المعرفة بها. كما اتضح من خلال نتائج الدراسة أن الدار لا تطبق إدارة المعرفة بشكل واضح ومنظم على جميع إداراتها وموظفيها؛ الأمر الذي يتطلب وضع خطة استراتيجية تساهم في تطبيق إدارة المعرفة بشكل منظم بالدار. وتوصي الدراسة بضرورة تبني الدار إدارة المعرفة والعمل على تطبيقها؛ من خلال البرامج المختلفة. والتعامل مع إدارة المعرفة على أنها منهج من أهم المناهج الإدارية الحديثة في عصرنا الحالي، والعمل على تطويرها بشكل مستمر. والتأكيد على أهميتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، والتركيز عليها كقاعدة معرفية؛ لتقديم خدمات الدار بصورة مستمرة وفعالة.

## 8) الإنتاج الفكري الذي تناول إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بقطاع الأنشطة العقارية.

وفي هذا القسم تسعى الدراسة إلى عرض أدبيات الإنتاج الفكري حول إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بقطاع الأنشطة العقارية، وقد تم تقسيم المفردات حسب الدول أو المناطق الجغرافية، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: قطاع الأنشطة العقارية في دولة الإمارات العربية.

يقوم (Alkatheeri, 2018) بدراسة العلاقة بين العوامل التنظيمية (الثقافة والهيكل والاستراتيجية والتكنولوجيا) وفعالية إدارة المعرفة (KME) في المؤسسات الحكومية في أبوظبي. حيث تؤسس حكومة أبوظبي ثماني منظمات مختلفة تعمل في مجال البناء. اعتمدت الدراسة على إجراء استبيان على 414 من مديري الأقسام النشطين والمشرفين والموظفين في المؤسسات الحكومية في أبوظبي الذين أشار وصفهم الوظيفي إلى المسؤولية عن تطبيق إدارة المعرفة الفعالة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية وفعالية إدارة المعرفة، حيث تم تطوير نموذج لتحسين فعالية إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في أبوظبي يتكون من مجالات وأبعاد مهمة للعوامل المؤثرة على فعالية إدارة المعرفة، والذي تم تطويره في مناقشة جماعية أجريت مع قادة الإدارة العليا والمتوسطة من المؤسسات قيد النظر، والذين كانوا المسؤولين عن تنفيذ إدارة المعرفة. تم بعد ذلك التحقق من صحة هذا النموذج في المؤسسات العامة في أبوظبي وتشير النتائج إلى المجالات والعوامل التي يحتاجها قادة إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية في أبوظبي والتي تحتاج إلى تعزيز لتحسين أداء وفعالية إدارة المعرفة.

### ثانياً: قطاع الأنشطة العقارية في إنجلترا.

يؤكد (Maduka, 2017) على أن التحديات التي تواجه تنفيذ مشاريع البناء والتشييد المستدامة والمحدثة هائلة ومعقدة، ويرجع ذلك أساساً إلى افتقار المسؤولين الرئيسيين إلى المعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة ومناسبة. ويمكن القول إن هذا جعل عملية صنع القرار صعبة بالنسبة للمسؤولين الرئيسيين لأنه لم يتم استيعاب الدروس المستفادة من مشاريع التحديث المستدامة. يمكن أن يتحسن هذا إذا أدركت الصناعة الحاجة إلى اعتماد إدارة المعرفة (KM) لتمكين المسؤولين من اتخاذ قرارات مستنيرة في تسليم مشاريع البناء المستدامة المحدثة.

ويقدم المؤلف دراسة استقصائية استكشافية تشمل 86 مشاركا لدراسات حالة متعددة تتضمن 12 مقابلة شبه منظمة، كل منها مع ممثل لمنظمة إنشاءات مختلفة في المملكة المتحدة. ساعدت نتائج الدراسة في تطوير عملية البناء المستدامة المعدلة (SRBP) لتوجيه المسؤولين الرئيسيين بشأن الخطوات اللازمة. وساهمت الدراسة في وضع إطار مقترح لدعم قرارات البناء المستدام مع مبادئ وإجراءات إدارة المعرفة، من خلال التأكيد على تعزيز الإدارة المنهجية للمعرفة بالمشروع، وبالتالي تعزيز قدرات اتخاذ القرار للمسؤولين.

### ثالثا: قطاع الأنشطة العقارية في مصر.

يهدف (عيد، 2021) إلى التعرف على أهمية ودور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣٢٠ مفردة من العاملين ببيئة المجتمعات العمرانية الجديدة في جمهورية مصر العربية. وحللت البيانات احصائيا. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العاملين، وكذا وجود قصور في توافر الكفاءات والكوادر البشرية المدربة، التدفق المعرفي، وكذا المعرفة الضمنية لدى العاملين، وقدمت الدراسة بعض التوصيات لتحسين أداء العاملين بالهيئة محل الدراسة في ضوء تدعيم إدارة المعرفة كان من أهمها: وضع خطوات واضحة حول كيفية إدارة المعرفة كمدخلات تحسين أداء العاملين، وضرورة رفع مستوى التوافق والانسجام بين الأهداف الاستراتيجية للهيئة وأهداف العاملين مما يؤدي الى تحسين أدائهم، وتوعية القيادات إلى أهمية التوجيه نحو نقل المعرفة مما يساهم في تحسين الأداء.

### (9) الإنتاج الفكري عن إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بقطاع الأمن والشئون

#### العسكرية:

وفي هذا القسم تسعى الدراسة إلى عرض أدبيات الإنتاج الفكري حول إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بقطاع الأمن والشئون العسكرية، وقد تم تقسيم المفردات حسب الدول أو المناطق الجغرافية، وذلك على النحو الآتي:

أولا: قطاع الأمن والشئون العسكرية في أمريكا.

يركز (Hambly, 2016) على التحدي المتمثل في الحفاظ على الفاعلية المؤسسية وزيادة الانتاج من خلال استخدام نظام إدارة المعرفة القائم على تكنولوجيا المعلومات (KMS).



فالهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إجراء تقييم تجريبي لنموذج يختبر تأثير عوامل المكافآت، والسلطة، والمركزية، والثقة، والبيئة التعاونية، ومقاومة المشاركة، وسهولة استخدام إدارة المعرفة والهيكل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا للتحفيز. والرغبة في المشاركة، فضلاً عن فرصة المساهمة بالمعرفة في نظام إدارة المعرفة حول تبادل المعرفة في بيئة حساسة للغاية هي مجتمع الاستخبارات الأمريكية USG IC. تم إجراء هذه الدراسة مع مجموعة مختارة من إدارات ووكالات الحكومة الأمريكية التي يكون اهتمامها الأساسي هو العمليات الاستخباراتية. طلبت هذه الدراسة ردوداً من أكثر من 1000 محلل استخبارات حالي وسابق في USG IC. تؤكد نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل الرئيسية على وجه التحديد: أهمية استعداد العاملين في مجال المعرفة للمساهمة بمعرفتهم في نظام إدارة المعرفة إلى جانب فرصة المساهمة بالمعرفة تؤكد على رغبة محلي مجتمع الاستخبارات الأمريكي في المساهمة بالمعرفة في نظام إدارة المعرفة في بيئة شديدة السرية والحساسية، في حين أن التحفيز لم يكن عاملاً مهماً عندما يتعلق الأمر بمشاركة المعرفة باستخدام نظام إدارة المعرفة في بيئات سرية للغاية.

#### ثانياً: قطاع الأمن والشئون العسكرية في المملكة العربية السعودية.

يتناول (العتيبي، & القرني، 2014) أهمية استراتيجية إدارة المعرفة من خلال تقديم مقترح لشرطة منطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة لتحليل بيئة العمل ثم تحديد أهداف تلك الإدارة والتعرف على الإجراءات التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف ومن ثم تحديد مؤشرات يمكن من خلالها تقييم تلك الإجراءات. اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على استخدام أسلوب دلفاي. وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج والتوصيات أبرزها أن الهيكل التنظيمي يحتاج إلى تعديل بحيث يدرج قسم دليل الإجراءات كوحدة تحت قسم تطبيقات الجودة، أما قسم الدعم الفني فهو من اختصاص شعبة تقنية المعلومات، مع تعديل مسمى قسم تطبيقات المعرفة إلى قسم إدارة المعرفة، كما توصلت إلى أن هناك عدة ملاحظات على الأهداف والمهام بشعبة المعرفة وتطبيقات الجودة، لذا تقترح الدراسة تطبيق الأهداف والمهام التي أدرجت ضمن الاستراتيجية المقترحة، بالإضافة أن الموارد البشرية التي تعمل في شعبة المعرفة وتطبيقات الجودة غير كافية، كما تحتاج الشعبة إلى توفير نظام يخدم تطبيقات إدارة المعرفة، وقد قدمت الدراسة استراتيجية لإدارة المعرفة كنموذج مقترح.

## (10) الإنتاج الفكري عن إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بقطاع البترول:

يقدم ( الشربيني، 2021) نموذجاً مقترحاً لإدارة المعرفة يمكن أن تتبناه منظمات قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية بصورة عامة وإدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسات بصورة خاصة، لما لهذه الوظيفة من أهمية استراتيجية بالغة في النهوض بمستوى الاقتصاد القومي، حددت هذه الدراسة مجتمعها البحثي من الإدارة العليا بالمؤسسات المعنية، وذلك لدورها في تطبيق النموذج المقترح وصولاً إلى رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجياتها اعتماداً على إدارة المعرفة، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، وتكوين الذاكرة التنظيمية) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المعروفة (تصميم وتحليل الوظائف، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية استقطاب واختيار الأفراد، توجيه الأفراد وتدريبهم، تقييم أداء الأفراد، تخطيط المسار، الوظيفي للعاملين)، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسة مستقبلية خاصة إذا نجحت تجربة النموذج المقترح وضماناً للتطبيق بصفة عامة مثل دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الكفاءة والفعالية في المنظمات العامة، والتعرف على الدور التقييمي لهذه الإدارة بهذه المنظمات، ومدى قبول الفكر الحكومي لمثل هذه الأساليب الحديثة في التطبيق.

### التعليق على الإنتاج الفكري:

✓ تمثل الإنتاج الفكري المنشور المسترجع في هذه المراجعة العلمية في عدد 110 عملاً تتراوح ما بين أعمال تتناول إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بشكل عام دون التقيد بقطاع أو نشاط محدد، تلقي الضوء على إدارة المعرفة وأهميتها وعمليتها وتطبيقها في مؤسسات حكومية عامة لا تنتمي إلى أي قطاع أو نشاط محدد، وأعمالاً تتناول إدارة المعرفة وتطبيقها من خلال استعراض تجارب الدول المختلفة للتطبيق في المؤسسات الحكومية العاملة في القطاعات والأنشطة المختلفة وهي قطاع التعليم وقطاع الرعاية الصحية وقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقطاع الأنشطة المالية والتمويل وقطاع خدمات النقل والشحن وقطاع المكتبات وقطاع الأنشطة العقارية وقطاع الأمن والشئون العسكرية وأخيراً قطاع البترول.

✓ وقد لاحظ الباحث كثرة الأعمال العربية التي تناولت إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية وخاصة الأعمال التي تناولت تجارب المؤسسات الحكومية في دول عربية مختلفة وبخاصة دول الخليج العربي مثل المملكة العربية السعودية والأردن ودولة الإمارات العربية المتحدة مما يدل على تطور الأنظمة الإدارية وزيادة الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة في هذه الدول.

✓ أغلب الدراسات التي تم الوصول إليها تتناول دور إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية وذلك من خلال رصد العلاقة بين إدارة المعرفة وأثرها على أحد جوانب العمل المؤسسي وتطويره فنجد الدراسات التي تتناول أثر إدارة المعرفة على مستوى أداء العاملين والابتكار وهناك دراسات تتناول دور إدارة المعرفة وأثرها على تحسين الإنتاج وجودة الخدمات وتحسين عملية صنع القرار، ودراسات تتناول أثر إدارة المعرفة على تطبيق وتحقيق أهداف الحكومة الإلكترونية.

## قائمة المصادر

1. ابو ارييحة، على أحمد عبد الله، وبخيت، عادل سعد حبيب الله. (2014). إدارة المعرفة وأثرها الاستراتيجي في جودة خدمات الحكومة السواقين والمركبات بالأردن في الفترة من 2005 - 2014 (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/786492>
2. الأثري، أحمد صالح أحمد، العمر، جاسم إبراهيم، و علي، مها محمد عقيل سيد. (2017). إدارة المعرفة ورأس المال المعرفي في المنظمات الكويتية. مجلة كلية التربية، مج33، ع1، 279 - 410. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/810376>
3. الحسینی، شيماء عبدالله على، الغنام، طاهر أحمد، و المهدي، مجدي صلاح طه. (2018). دور هيئات تحرير المجلات التربوية في إدارة المعرفة التربوية: دراسة تطبيقية على بعض مجلات كليات التربية والمراكز البحثية في مصر. مستقبل التربية العربية، مج25، ع113، 336 - 344. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/965660>
4. الحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر، و العبرية، ليلى بنت سويد بن سعيد. (2022). واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية في ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، مج15، ع1، 1215 - 1240. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1267598>
5. الحيارى، محمود محمد حسين، و العوامل، حمدان سالم حسين. (2014). أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في المؤسسات الخدمية الحكومية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. استرجعت من: <http://search.mandumah.com/Record/1303531>
6. الخروصية، أسماء بنت غابش بن ضاحي. (2019). دور مديري مدارس التعليم الأساسي في تطبيق إدارة المعرفة بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. عالم التربية، ع67، ج2، 51 - 82. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1109658>
7. الدرمني، عبدالمجيد بن صالح بن محمد. (2014). مدى امكانية ادارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان. مجلة البحوث والدراسات الشرعية، مج3، ع23، 327 - 368. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/513086>

8. الدمرداش، نانسي صابر. (2022). أثر تفاعل العناصر الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي وأدوات إدارة المعرفة في تنمية مهارات الأمن السيبراني وحل المشكلات لدى طلاب الحاسبات والذكاء الاصطناعي. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، ع41، 1331 - 1427. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1282575>
9. الدوري، جنان صادق عبدالرزاق. (2018). توظيف الخدمات الإلكترونية في المعهد العالي للاتصالات للحد من الفجوة في إدارة المعرفة للعاملين. المؤتمر الثامن: مؤسسات المعلومات في المملكة العربية السعودية ودورها في دعم اقتصاد ومجتمع المعرفة. المسؤوليات . التحديات . الآليات . التطلعات، مج 1 ، الرياض: جمعية المكتبات والمعلومات السعودية، 575 - 590. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/839362>
10. الدوسري، صالح محمد أحمد، و المخلافي، محمد سرحان خالد. (2020). استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية التابعة لمكتب تعليم شرق الدمام. العلوم التربوية، مج28، ع1، 351 - 411. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1122117>
11. الدوسري، ظافر بن عبدالهادي راشد عبدالله. (2022). إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري بوزارة الدولة لشئون الخدمات بدولة الكويت: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج14، ع1 ، 1 - 30. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305584>
12. الدويري، محمود محمد نهاري. (2020). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بالأردن في ضوء عمليات إدارة المعرفة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج28، ع4 ، 696 - 727. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1089427>
13. الربيع، تمام رضوان. (2020). إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج28، ع2 ، 661 - 691. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1088998>
14. الرشيد، بندر عبدالرحمن بن مطني. (2018). مدى إمتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة. مجلة البحوث التربوية والنفسية، ع57 ، 29 - 51. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/910165>

15. الزبون، حسام محمد مصلاح، و الحواجرة، كامل محمد يوسف. (2023). أثر وظائف إدارة المعرفة في تعزيز بناء القدرات التنظيمية في الوزارات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1362251>
16. الزومان، موزي بنت محمد. (2021). أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، س47، ع181، 295 - 343. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1155161>
17. السبيعي، عبيد بن عبدالله. (2018). دور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية في مدينة الدمام. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج19، ع1، 437 - 478. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/879636>
18. الشربيني، عادل سعد خليل. (2021). أثر تطبيق إدارة المعرفة في دعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع3، 1 - 38. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1209231>
19. الشريدة، ديانا كامل غصاب، و الخوالدة، تيسير محمد أحمد. (2023). درجة امتلاك مديري المدارس في لواء ماركا لعمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتوافر عناصر التنظيم الإداري من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1401138>
20. الشويعر، خلود فهد. (2022). تطبيق أنظمة إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في الرياض. المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، ع27، 1 - 45. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1404689>
21. الضمور، عمران صلاح، و الزيود، محمد صايل نصر الله. (2022). واقع ثقافة إدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية. جرش للبحوث والدراسات، مج23، ع2، 4677 - 4708. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1308869>
22. العتيبي، محمد مطلق، و القرني، عبدالرحمن بن عبيد بن علي. (2014). استراتيجية إدارة المعرفة بالقطاع الشرطي: دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة. اعلم، ع13، 48 - 79. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/650366>

23. العمار، مصعب سعدى غركان، و جرادات، محمود علي عبد الحميد. (2018). أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي في الجامعات الحكومية العراقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/875571>
24. العواجي، وائل عمران علي. (2022). دور الحكومة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة لرفع كفاءة الأداء الحكومي في مصر: التحديات ومحاور الإصلاح. المجلة العربية للإدارة، مج42، ع1 ، 177 - 202. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1275708>
25. العواضي، ذو الفقار علي مكر، جاد الرب، سيد محمد، وأحمد، نجلاء حسن جمعة. (2022). تأثير إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات المجتمع الحكومية اليمينية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع4 ، 398 - 424. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1376404>
26. العوامرة، هبه، و حتاملة، حابس محمد خليفة. (2021). درجة مساهمة إدارة المعرفة في تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج17، ع4 ، 579 - 591. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1282595>
27. الغضوري، عائشة بدر مجبل، و اللافي، خالد خلف محمد. (2020). أثر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219028>
28. القحطاني، أحلام بنت سعيد بن جويعد. (2019). تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية بالمنطقة الشرقية: دراسة وصفية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع38 ، 177 - 232. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1036111>
29. القرشي، سوزان بنت محمد، و الزهراني، إبتسام بنت حسين. (2016). العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة. المجلة العربية للإدارة، مج36، ع2 ، 27 - 50. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/795743>
30. القرني، شروق مرعي، و الزامل، مها عثمان. (2021). دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج45، ع4 ، 15 - 62. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1229411>

31. القضاة، يقين علي، و القضاة، ليث أكرم مفلح. (2023). أثر إدارة المعرفة المحاسبية في جودة التدقيق الداخلي: الدور المعدل للخصائص النوعية الأساسية للمعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية المؤسسات الحكومية المستقلة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1392061>
32. الليمون، هنا حمد عبدالرحمن، و الطعاني، حسن أحمد المصطفى. (2022). درجة إدارة المعرفة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1331731>
33. المدهون، محمد إبراهيم، و عبدالجواد، ليس منصور. (2016). واقع تطبيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية في فلسطين. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، ع3، 169 - 205. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1109541>
34. المطلق، تركي بن علي حمود. (2015). دور إدارة المعرفة في تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات الحكومية بالملكة العربية السعودية المجلة التربوية الدولية . مسترجع من 244. - المتخصصة، مج4، ع215 ، 12 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/844052>
35. المطيري، نواف رشيد، المطيري، جابر مدخل، الرشيد، فالح خضران، المطيري، محمد عبدالله، و مهلهل، روان اياد. (2022). إدارة المعرفة وأثرها على كفاءة تدريب وتطوير العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات مدينة الملك سعود الطبية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع73، 367 - 396. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329348>
36. المعايطة، نوال زعل محمد. (2021). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية لمنطقة الزرقاء الأولى. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج5، ع35 ، 1 - 19. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1173559>
37. النشار، السيد السيد محمود. (2016). اثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على تحقيق ضمان جودة خدمات المعلومات: دراسة ميدانية في المكتبات الجامعية السعودية. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، مج3، ع1 ، 132 - 198. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/742900>



38. أحمد، نجلاء حسن جمعة. (2017). دور إدارة المعرفة في دعم الجدارات الوظيفية: دراسة ميدانية على البنوك الحكومية المصرية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س37، ع4، 577 - 629. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1182360>
39. أكرس، نائل محمد عبدالرحمن. (2019). واقع تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديرها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج11، ع29، 11 - 26. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1034233>
40. آل جابر، علي بن عطية، و السريحي، حسن بن عواد. (2022). تطوير نموذج تنبؤ لقياس أداة إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية السعودية. اعلم، ع31، 87 - 114. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1367916>
41. باشراحيل، هبة عمر. (2017). تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات الصحية. مجلة دراسات المعلومات، ع19، 125 - 140. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/844202>
42. جوده، يسري السيد يوسف، و عبدالخالق، إبراهيم أحمد محمد. (2020). تقييم مدى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية: دراسة مقارنة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س40، ع1، 645 - 674. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1184990>
43. جوهرى، داليا مصطفى. (2022). تأثير المعرفة كأحد الأصول الرأسمالية "رأس المال الفكري" على المؤسسات الصناعية. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، 1(1)، 115 - 148. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1216687>
44. حسين، سهام نبيل سليمان، عمارة، أمجد حامد عبدالرازق، و اللحلج، أحمد أحمد عبدالله. (2014). دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الإستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي: دراسة تطبيقية علي الجامعات المصرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة المنوفية، شبين الكوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/753139>
45. سالم، منى عادل محمد علي. (2017). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تطوير وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س37، ع1، 275 - 311. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/934594>

46. شنيور، عمار محمود قاسم، و بدح، أحمد محمد أحمد. (2019). درجة تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها بمهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1311490>
47. شنيور، عمار محمود، والمومني، يسار علي. (2020). درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج4، ع18، 1 - 16. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1101144>
48. صالح، حنين محمد عبدالحافظ، و درادكة، أمجد محمود محمد. (2017). توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/856565>
49. طه، محمد حسنين السيد. (2015). نموذج مقترح لأثر ادارة معرفة العميل على مستوى ولائه للمنظمة: دراسة تطبيقية على شركات الهاتف المحمول في مصر. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4، 303 - 356. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/865660>
50. طه، منى حسنين السيد. (2016). نموذج مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في الجامعات المصرية بإستخدام مدخل القياس المقارن. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج30، ع2، 311 - 364. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/899710>
51. عاتي، لقاء مطر. (2016). تأثير ابعاد ادارة المعرفة في تفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في مديرية تخطيط البصرة. حولية المنتدى للدراسات الإنسانية، ع26، 265 - 299. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/894678>
52. عباس، عبير عباس عبد الحميد. (2022). إدارة المعرفة وأثرها على المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي المصرية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع13، 27 - 73. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1294835>
53. عبد الله، إيمان محمد رضا محمد. (2017). نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في زيادة كفاءة الأداء الحكومي في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (8)، ملحق، 196 - 225. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/890006>

54. عبدالرحمن، طارق عطية. (2017). أثر الإبداع الإداري في العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة التنظيمية والفعالية التنظيمية للوزارات في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. الإدارة العامة، س57، ع3، 381 - 440. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/862311>
55. عبدالعاطي، فاطمة محمد أبو الفتوح، و النجار، سناء محمد أحمد عبدالله. (2020). فاعلية برنامج قائم على إدارة المعرفة لتنمية قيم المواطنة الرقمية لدى المراهقين في ضوء التحديات المعاصرة. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، ع28، 429 - 512. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1109192>
56. عبداللطيف، أحمد جميل شيخو. (2015). العلاقة بين مراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري بالتطبيق على العاملين في وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان العراق. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج6، ع3، 23 - 61. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/932400>
57. عبدالله، إيمان محمد رضا محمد. (2017). متطلبات بناء وتشديد إدارة المعرفة بهدف زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج8، ملحق، 177 - 198. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/890002>
58. عبدالله، مى إبراهيم، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية على إدارة المعرفة الضمنية: دراسة تطبيقية على شركات المحمول المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3، 219 - 246. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1066500>
59. علي، سماح محمد إسماعيل، و منصور، تحسين بشير. (2022). أثر إدارة المعرفة على أداء ممارسي العلاقات العامة في الجامعات الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1360359>
60. عيد، سماح فرج محمد. (2021). أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع4، 745 - 777. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1224373>
61. غانم، عصام جمال سليم. (2021). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة البيئية في المدارس الحكومية بمصر: دراسة تطبيقية على محافظة الجيزة. المجلة التربوية، ج86، 707 - 754. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1142421>

62. غدیر، باسم غدیر، و محمد، أحمد سلیمان. (2023). دور إدارة المعرفة في الإصلاح الإداري في سورية: دراسة ميدانية علي عينة من المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج45، ع2 ، 123 - 140. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1384106>
63. غدیر، باسم غدیر، و محمد، لیلان شهاب. (2018). دور إدارة المعرفة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعات الحكومية السورية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج40، ع5 ، 349 - 368. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1184736>
64. غوانمة، فادي فؤاد محمد. (2022). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الحكومية، وعلاقتها بتحقيق ضمان جودة التعليم العالي. مجلة العلوم الإنسانية، ع13 ، 211 - 240. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1328510>
65. فهيم، مروة جابر أحمد. (2016). عمليات إدارة المعرفة التنظيمية وعلاقتها بكفاءة تطبيق الحكومة الإلكترونية مع التطبيق على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 17 (2)، 197 - 232. مسترجع من : <http://search.mandumah.com/Record/762212>
66. قرعان، هيفاء حسين، و حسونة، أسامة عادل. (2020). إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1129530>
67. محمد، شيماء خالد شعبان، مرزوق، خالد سيد، وفراج، عبد الرحمن أحمد عبد الهادي. (2019). إدارة المعرفة بدار الوثائق القومية: دراسة تقييمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بني سويف، بني سويف. مسترجع من : <http://search.mandumah.com/Record/1043785>
68. محمد، مؤمن فرحات السيد. (2015). إطار مقترح لقياس نهج إدارة المعرفة للمراجعة الحكومية في ظل منظومة الحكومة الإلكترونية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج6، ملحق ، 644 - 673. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/932827>
69. محمد، نجوى إبراهيم هاشم، سيد، علا عبد الرحيم أحمد، و محمد، منى شعبان عثمان. (2018). تطوير عمليات إدارة المعرفة في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية

- مصر العربية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع9، ج5، 19 - 43. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1044737>
70. مديد، أحمد نواف. (2018). دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء التنافسي: دراسة ميدانية مقارنة على القطاع الصحي في العراق. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج9، ع2، 173 - 192. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/933502>
71. مصطفى، أمل محمد محمد. (2022). أثر تطبيق إدارة المعرفة علي تحقيق التميز التنافسي بالتطبيق علي كلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1، 355 - 396. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1275582>
72. نصر الله، عبدالفتاح، وأبو عمرة، سالم على. (2018). دور إدارة المعرفة في تطوير أداء الكليات الحكومية في قطاع غزة: دراسة حالة كلية فلسطين التقنية. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، ع5، 112 - 115. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1140135>
73. هدلة، إلياس، وحساب، محمد أمين. (2022). عمليات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر لولاية المسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج7، ع1، 99 - 117. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1277573>
74. Abu-Shanab, E. and Shehabat, I. (2018), "The influence of knowledge management practices on e-government success: A proposed framework tested", Transforming Government: People, Process and Policy, Vol. 12 No. 3/4, pp. 286-308. <https://0810bu33r-1105-y-https-doi-org.mplbci.ekb eg/10.1108/TG-02-2018-0016>
75. Al Sayegh, A.J., Ahmad, S.Z., AlFaqeeh, K.M. and Singh, S.K. (2023), "Factors affecting e-government adoption in the UAE public sector organisations: the knowledge management perspective", Journal of Knowledge Management, Vol. 27 No. 3, pp. 717-737. <https://0810bu3bw-1105-y-https-doi-org.mplbci.ekb eg/10.1108/JKM-09-2021-0681>
76. Ham, J., Koo, Y. and Lee, J.N. (2022), "Government data openness and knowledge management: configurational patterns for national competitiveness", Industrial Management & Data Systems, Vol. 122 No. 12, pp. 2710-2736. <https://0810bmtbw-1106-y-https-doi-org.mplbci.ekb eg/10.1108/IMDS-03-2022-0188>

77. Laihonon, H. and Mäntylä, S. (2018), "Strategic knowledge management and evolving local government", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 219-234.  
<https://0810bmtbw-1106-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/JKM-06-2017-0232>
78. Ndiege, J.R.A. and Wamuyu, P.K. (2019), "Knowledge management practices and systems in county governments in developing countries: Perspectives from selected counties in Kenya", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 49 No. 3, pp. 420-439. <https://0810bu3bw-1105-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/VJIKMS-01-2019-0014>
79. Ribeiro, S.X. and Nagano, M.S. (2018), "Main dimensions that impact knowledge management and university-business-government collaboration in the Brazilian scenario", *Revista de Gestão*, Vol. 25 No. 3, pp. 258-273. <https://0810bmtu4-1106-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/REGE-05-2018-0074>
80. Ribeiro, S.X. and Nagano, M.S. (2023), "On the relation between knowledge management and university-industry-government collaboration in Brazilian national institutes of science and technology", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 53 No. 4, pp. 808-<https://0810bmtu4-1106-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/VJIKMS-01-2020-0002>
81. Sensuse, D.I., Hidayat, D.S. and Setyaningrum, I.Z. (2023), "Model of knowledge management readiness and initiatives for improvement in government agencies", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://0810bu33r-1105-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/VJIKMS-05-2022-0173>
82. Ejeh, P. O. (2017). An investigation into improving efficiency and effectiveness in the nigerian public sector through knowledge management (Order No. 27681176). Available from ProQuestDissertations & Theses Global. (2307411150). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-heses/investigation-into-improving-efficiency/docview/2307411150/se-2>
83. Al- Aroudi, Tahni Ali, & Al Mebidde, Hisham Othman (2014), The Impact of citizens engagement on E-government applications through the knowledge management the Jordanian from the perspective of employees in financial sector. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/955020>

84. Al Nabt, S. (2020). Leadership for implementing knowledge management strategies in the kingdom of Saudi Arabia (Order No. 28484682). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2508751263). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/leadership-implementing-knowledge-management/docview/2508751263/se-2>
85. Algahtani, K. (2019). Knowledge management practices in the kingdom of Saudi Arabia public sector organisations (Order No. 27746145). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2322030215). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/knowledge-management-practices-kingdom-saudi/docview/2322030215/se-2>
86. Ali, M., Wang, W., Chaudhry, N., Geng, Y., & Ashraf, U. (2017). Assessing knowledge, performance, and efficiency for hospital waste management—a comparison of government and private hospitals in Pakistan. *Environmental monitoring and assessment*, 189, 1-9
87. Alkatheeri, A. (2018). An investigative study on the relationship between organizational factors and knowledge management effectiveness in UAE public organizations : The case study of Abu Dhabi (Order No. 27806069). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2343792232). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/investigative-study-on-relationship-between/docview/2343792232/se-2>
88. AlMulhim, A. F. (2023). The impact of administrative management and information technology on e-government success: The mediating role of knowledge management practices. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2202030.
89. Armstrong-Flemming, B. (2015). The relationship between knowledge management practices and organizational performance within public sector organizations: A Caribbean perspective (Order No. 3688350). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1673895506). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/relationship-between-knowledge-management/docview/1673895506/se-2>
90. Barros, M. V., Ferreira, M. B., do Prado, G. F., Piekarski, C. M., & Picinin, C. T. (2020). The interaction between knowledge management and technology transfer: a current literature review between 2013 and 2018. *The Journal of Technology Transfer*, 45(5), 1585-1606.
91. Carreira, M. I. P. G. (2021). A model for enterprise knowledge management after COVID-19 crisis (Order No. 29083884). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global.

- (2675219623). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/model-enterprise-knowledge-management-after-covid/docview/2675219623/se-2>
92. Crosby, C. A. (2022). Knowledge management: A theory of reasoned action study of knowledge exchange barriers on government organizations (Order No. 30248065). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2787019608). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/knowledge-management-theory-reasoned-action-study/docview/2787019608/se-2>
  93. Ejeh, C. M. (2017). Developing a knowledge management framework for facilities management services for the control of exogenous healthcare associated infections (HCA) in NHS hospitals (Order No. 27797497). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2342352037). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/developing-knowledge-management-framework/docview/2342352037/se-2>
  94. Elsayed, R. A. A. (2023). The impact of ontology-based knowledge management on improving tax accounting procedures and reducing tax risks. *Future Business Journal*, 9(1), 70.
  95. Gaga, A. T. (2015). A knowledge management framework for the postal sector (Order No. 27788510). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2340375329). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/knowledge-management-framework-postal-sector/docview/2340375329/se-2>
  96. Goldring, C. C. (2015). A design for federal government leaders: Succession planning through knowledge management (Order No. 3704996). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1688688202). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/design-federal-government-leaders-succession/docview/1688688202/se-2>
  97. Gong, Y., & Blijleven, V. (2017). The role of Lean principles in supporting knowledge management in IT outsourcing relationships. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(4), 533-541.
  98. Hambly, R. J., Jr. (2016). An empirical investigation of the willingness of US intelligence community analysts to contribute knowledge to a knowledge management system (KMS) in a highly classified and sensitive environment (Order No. 10252430). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1859075572). Retrieved from



<https://www.proquest.com/dissertations-theses/empirical-investigation-willingness-us/docview/1859075572/se-2>

99. Husain, S., & Ermine, J. L. (2021). Knowledge Management Systems: concepts, technologies and practices. Emerald Publishing Limited.
100. Kragulj, F. (2022). Knowledge Management and Sustainable Value Creation: Needs as a Strategic Focus for Organizations (Vol. 11). Springer Nature.
101. Kunath, J. N. (2022). Knowledge management strategies in support of succession planning (Order No. 28967689). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2637354093). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/knowledge-management-strategies-support/docview/2637354093/se-2>
102. Maduka, N. S. (2017). The role of knowledge management in assisting key stakeholders in making informed decisions in delivering sustainable retrofitted building projects (Order No. 27992033). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2428124174). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/role-knowledge-management-assisting-key/docview/2428124174/se-2>
103. Makama, C. A. (2022). Investigating the role of knowledge management in the development of asset management practice in selected public sector organisations in nigeria (Order No. 30174365). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2748385540). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/investigating-role-knowledge-management/docview/2748385540/se-2>
104. McGee, M. J. C. (2017). Information technology management strategies to implement knowledge management systems (Order No. 10634690). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1961260207). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/information-technology-management-strategies/docview/1961260207/se-2>
105. Mendoza, C. J. (2017). Measuring the value of knowledge management practices at government research and development centers (Order No. 10254866). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1864788133). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/measuring-value-knowledge-management-practices-at/docview/1864788133/se-2>

106. Ndiege, J.R.A. and Backhouse, J. (2023), "Knowledge management in local governments in developing countries: a systematic literature review", VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol. 53 No. 3, pp. 450-466. <https://doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/VJIKMS-12-2020-0215>
107. Oliver Jan Mbhalati (2014) Reinventing the public sector in Africa through knowledge management, Knowledge Management Research & Practice, 12:1, 114-121, DOI: 10.1057/kmrp.2013.5
108. "Susanty, A. I., Yuningsih, Y., & Anggadwita, G. (2019). Knowledge management practices and innovation performance: A study at Indonesian Government apparatus research and training center. Journal of Science and Technology Policy Management, 10(2), 301-318."
109. Venkitachalam, K., & Willmott, H. (2015). Factors shaping organizational dynamics in strategic knowledge management. Knowledge Management Research & Practice, 13(3), 344-359.
110. Vines, R., Jones, M., & McCarthy, G. (2015). Collaborating across institutional and jurisdictional boundaries: enabling the emergence of a national innovation system through public knowledge management. Knowledge Management Research & Practice, 13(2), 187-

## The Role of Knowledge Management in Establishing & Developing Governmental Institutions: literature review

**Mohamed Mesameh Mohamed**

Information specialist at Egyptian Competition Authority

[m librarian2012@gmail.com](mailto:m librarian2012@gmail.com)

**Review and supervision**

**Dr. Sherif Kamel Mahmoud Shaheen**

Professor of Library and Information Science

Cairo University - Faculty of Arts

**Dr. Osama Ahmed Jamal Al-Qalsh**

Professor of Library and Information Science

Cairo University - Faculty of Arts

### Abstract

As a result of the information and communication technology revolution that the world is witnessing, many governmental and private institutions and companies have been keen to develop and improve management methods and techniques and apply knowledge management as a contribution to developing and improving individual and institutional performance and increasing their creativity and innovation. In this context, the study seeks to survey and collect the intellectual production issued in both Arabic and English on the subject of the role of knowledge management in establishing and developing governmental institutions covering the period from 2014 to 2023, with the aim of reaching quantitative and objective indicators of the bibliographic characteristics of the published intellectual production, depending on the descriptive approach of the survey method. The Researcher collected 110 terms covering the time period of the study in Different forms like articles, scientific theses and books. The study reached a set of results, the most important of which was the clear progress in intellectual production in the Arabic language. Most of the studies were based on two subject categories: knowledge management in governmental institutions in general and knowledge management in

governmental institutions in the education sector. Most of the studies monitored the experiences of various governmental institutions and bodies in applying knowledge management. 2022 was the year in which the largest number of studies were published on this topic, with 21 of the total studies.

**Key words:** Knowledge management - Governmental institutions - Public sector - Institutional efficiency - Establishing and developing institutions.