أثر حوكمة نظم المعلومات على إدارة المعرفة

رغداء محمد حلمى عطا

الملخص :

تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول : الفصل الأول الدراسات السابقة والإطار العام للبحث ، فيما يتعلق بالفصل الثانى والذى عنون له حوكمة نظم المعلومات ، فقد تم عرضه فى مبحثين : المبحث الأول مفهوم حوكمة نظم المعلومات ،أما المبحث الثانى فقد تناول مميزات استخدام حوكمة نظم المعلومات، وجاء الفصل الثالث ليتناول أثر حوكمة نظم المعلومات على إدارة المعرفة ، حيث تم تقسيمه إلى مباحث ثلاث ، المبحث الأول: المعرفة والمبحث الثانى : إدارة المعرفة ، والمبحث الثالث : أثر حوكمة نظم المعلومات على إدارة المعرفة واختتم بالفصل الرابع الذى تضمن مبحثين هما النتائج والتوصيات .

Abstract:

The research is divided into four chapters: Chapter one: Review of literature and general framework. Chapter two: Governance of information management. It is divided into two sections: The first discusses governance of information management; the second shows the advantages of using governance of information management. Chapter three: The effect of governance of information management on knowledge management. It is divided into three sections. Section one the concept of knowledge, Section two the concept of knowledge management,. Section three effect of governance of information management on knowledge management Chapter four: Finally the study ends with chapter four which presents the research findings and recommendations.

الفصل الأول : الدراسات السابقة والإطار العام للدراسة

مقدمة :

ترتكز إدارة المعرفة بصورة أساسية على حوكمة نظم المعلومات ، وذلك لإيجاد قيمة مضافة للنظام المعلوماتى،ولما كان البحث الحالي يهدف لإيجادعلاقة بين إدارة المعرفة وحوكمة نظم المعلومات، فإنه يتم تناول هذا الفصل كما يلى :

المبحث الأول : الدراسات السابقة

ستقوم الباحثة بتقسيم المبحث إلى ثلاثة أجزاء وذلك كما يلى:

أولا : الدراسات الخاصة بحوكمة نظم المعلومات

هدفت دراسة (Osama j, Thamer (2013 [1] إلى الكشف عن العقبات التي تحول دون تطبيق الحكومة الإلكترونية داخل الجامعات بالمملكة العربية السعودية ، ولقد توصلت إلى أن العقبات التي تواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية : العقبات الإدارية، والتعليمية، والتمويلية، والسياسية، والتكنولوجية، والإجتماعية **أما دراسة** [2] Poolad Daneshvar , (2010)، والتى هدفت إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء في منظمات الأعمال ، فقد توصلت إلى وجود علاقة موجبة بين تكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء .

ثانيا : الدراسات الخاصة بإدارة المعرفة

ولقد هدفت دراسة مروة محمد السيد (٢٠١٤) [٣] إلى دراسة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للمعرفة وبين تعزيز القدرات التنافسية لشركة فودافون مصر، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للمعرفة وبين تعزيز القدرات التنافسية لشركة فودافون مصر.

ولقد جاءت دراسة [4] Zack (2009 لتضيف إلى الدراسة السابقة نتيجة مؤداها وجود علاقة موجبة بين استخدام إدارة المعرفة وارتفاع معدل الأداء التنظيمي.

ثالثا : الدراسات الخاصة بأثرحوكمة نظم المعلومات على إدارة المعرفة

جاءت دراسة (حكمت رشيد ، أكرم احمد الطويل٢٠٠٤)[٥] بهدف التعرف على أثرإستخدام تقنية المعلومات على عمليات إدارة المعرفة، لتثبت وجودعلاقة إحصائية موجبة بين تقنية المعلومات وعمليات إدارة المعرفة .

أما دراسة [6] **(2010)** Khaled gachi-saad dahleb والتى هدفت إلى دراسة العلاقة بين عناصر نظام المعلومات (قواعد البيانات) والميزة التنافسية ، فقد أثبتت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر قواعد البيانات والميزة التنافسية.

المبحث الثانى :الإطار العام للبحث

ستقوم الباحثة فى هذا الجزء من الدراسة بعرض لمشكلة البحث وأهدافه وأهميته

١/٢ مشكلة البحث

من خلال المراجع العديدة بالمكتبات ، وبالإطلاع على نتائج الدراسات السابقة، اتضح للباحثة أن مشكلة البحث تتمثل فى " يؤثرعدم وجود حوكمة لنظم المعلومات سلبا على إدارة المعرفة ".

٢/٢ الهدف من البحث

١. التعرف على أثر حوكمة نظم المعلومات على إدارة المعرفة .
٢. بناء قاعدة معلوماتية لمتغيري البحث بتحديد مفهومها مع تحديد العلاقة والأثربينهما

٣/٢ أهمية البحث

١. يؤثرالبحث على توضيح العلاقة بين حوكمة نظم المعلومات وإدارة المعرفة التي تمثل أحد المناهج الإدارية المعاصرة.

٢. التعرف على معوقات تطبيق نظم إدارة المعرفة .

الفصل الثانى : حوكمة نظم المعلومات

المبحث االأول : مفهوم حوكمة نظم المعلومات

١/١ تعريف الحوكمة

عرف Oliver Williamson الحوكمة بـأنها مختلف الإجراءات الموضوعة محل التطبيق ، لتخفيض تكاليف المبادلات بالسوق[٧])، ويعرف طارق عبد العال الحوكمة على أنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة للوفاء بالمعايير اللازمة للشفافية [٨])، كما يعرفها الدوري وصالح على أنها مجموعة الآليات التي تضمن رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة، للسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، والاستعداد لمواجهة متغيرات بيئتها الخارجية ، ضمن منظور أخلاقي، لتحقيق مطالب أصحاب المصالح ، وبقاء المنظمة [٩])، أما عدنان برينو فيعرف الحوكمة بمجموعة من المسئوليات يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ، بهدف القيادة الاستراتيجية[١٠]

١/ ٢ مفهوم حوكمة نظم المعلومات فى ضوء إقتصاد المعرفة

تعرف حوكمة نظم المعلومات على اتها النظام الذي من خلاله يتم التوجيه والرقابة على الاستخدام الحالي والمستقبلي لتكنولوجيا المعلومات، ، بهدف الرقابة على هذا الاستخدام لتنفيذ الخطط[١١] .

وتشير حوكمة نظم المعلومات إلى الهياكل التنظيمية والإجراءات التنفيذية والقيادية التي تهدف الى تعظيم فعالية أنشطة تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة[١٢].

كما عرفت المجموعة الإقتصادية لآسيا والمحيط الهادى إقصاد المعرفة ، بأنه الاقتصاد المبني أساسا على إنتاج المعرفة واستخدامها كمحرك أساسي للتطوروتحصيل الثروات عبر القطاعات الاقتصادية ' وفي ظل هذا الاقتصاد فإن إعتماد الاقتصاديات يكون بشكل كبير على المدخلات المعرفية كمصدر

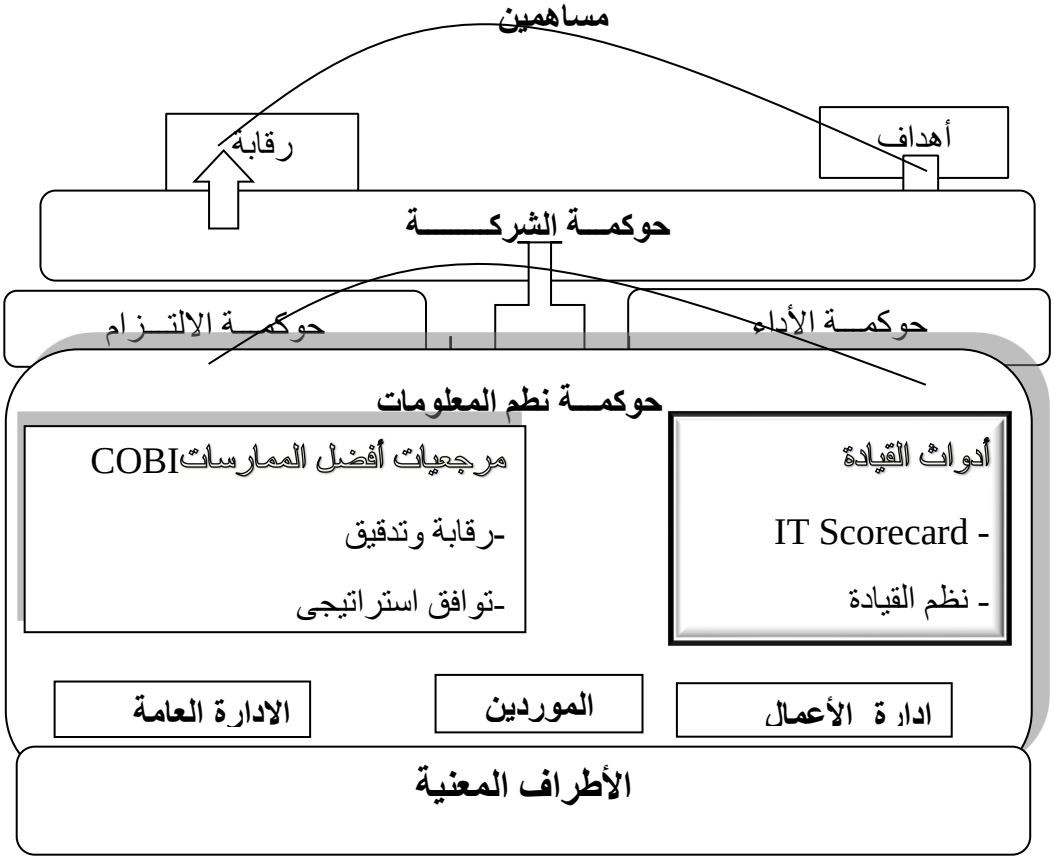
للقيمة المضافة للنظام الاقتصادي، وكلما زادت كفاءة المنظمات في توفير المعلومات والمعارف بالجودة والكفاءة أثر ذلك بشكل مباشر على نجاحها [١٣]
بعد استعراض الباحثة للمفاهيم السابقة فانه يمكن ملاحظة مايلى :-
أولا:- تتضمن بعض التعريفات تداخلا بين مصطلحى حوكمة نظم المعلومات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات.
ثانيا :-تتناول بعض المفاهيم بعدا واحدا لحوكمة نظم المعلومات دون تضمنها لأبعاد أخرى، حيث تعرف حوكمة نظم المعلومات كعملية أو كنظام أو كمجموعة من الأنشطة الرقابية .

ومن ثم فإن الباحثة ترى أنه من الممكن صياغة المفهوم التالى لحوكمة نظم المعلومات : هى الأسلوب الذى بمقتضاه يدارنظم المعلومات ، وتتكون - كجزء من نظام الحوكمة العام للمنظمة – من المسئوليات، السياسات، الاستراتيجيات، الهياكل، العمليات الازمة لاستخدام نظم المعلومات في المنظمة ، وعن طريق نماذج التوجيه والرقابة المتعلقة بقياس النضج التنظيمى والأداء المتوازن للإستخدام الحالي والمستقبلي لحوكمة نظم المعلومات، وبتوظيف الثقافة التنظيمية المشجعة والداعمة لحوكمة نظم المعلومات، يتم بناء إدارة المعرفة ، حيث يتضمن الإطار العام **العناصر التالية :**
١-القئة القيادية :- رأس الهرم التنظيمى للمنظمة ،وبتعداه الى المالكين أو المساهمين ، ويمكن لنموذج الحوكمة أن يخدم هذه الفئة بالمساهمة فى بناء منظومة معلوماتية متميزة .
٢- فئة إدارة الأعمال:هى الفئة المسئولة عن أعمال المساءلة أمام الادارة العليا ،حيث أن تطبيق الحوكمة يساعدها فى بناء نموذج للضوابط الخاصة بأعمال المنظمة المختلفة .
٣- فئة إدارة نظم المعلومات : تمثل الفئة المسئولة عن تسيير الموارد وصياغة خطط إستراتيجة وبإشراف الإدارة العليا، لتحديد حزم من الخدمات المعلوماتية [١٤]

ويوضح الشكل التالى الإطار العام لحوكمة نظم المعلومات

شكل رقم (١)

الإطار العام لحوكمة نظم المعلومات



استراتيجيا،وذلك بالتركيزعلى توقعاتها لتعزيز رافعة تأثير الأصول اللاملموسة (المعلومات ، المعارف، الثق ة) ، والإنسجام بينها وب ين إستراتيجية الأعمال[١٥]

٣/١ حوكمة نظم المعلومات ومفاهيم أخرى :-

أولا : نظم المعلومات و حوكمة نظم المعلومات

تعنى نظم المعلومات مجموعة من العناصر المترابطة (المادية والبشرية والبرمجيات)والتى تعمل على جمع ومعالجة واسترجاع المعلومات وتوزيعها بهدف دعم إتخاذ القرارات داخل المنطمة ، كما تساعد المديرين فى إبتكار معرفة جديدة وحل المشكلات وإبداع منتجات وخدمات وطرائق عمليات جديدة [١٦] .

أما حوكمة نظم المعلومات فهى عملية تسييرية مبنية على أفضل الممارسات تسمح بتحقيق الإستثمار فى نظم المعلومات بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف ، كما أنها جزء لايتجزا من الحوكمة ، وتتكون من أدوار قيادية وهياكل تنظيمية ومهام تتكامل لتضمن قيام أنظمة المعلومات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، من ذلك نتبين أن حوكمة نظم المعلومات تتعلق بالكيفية التى توفر للمنظمة فرصة السيطرة على نظم المعلومات بما يدعم المنظمة ويساندها فى تحقيق أهدافها الإستراتيجية [١٧] .

ثانيا :- حوكمة نظم المعلومات وحوكمة الشركات :-

تعد حوكمة نظم المعلومات جزءا من النظام العام للحوكمة في المنظمة، وهى مسئولة عن تدفق المعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهم في كشف أي تلاعب بحقوق الأفراد أو المجتمع[١٨].

المبحث الثانى : مميزات استخدام حوكمة نظم المعلومات

١ - تقديم مشاريع ناجحة لنظم المعلومات

٢- تعميق دور الرقابة على تقنية المعلومات

٣ -عمل المقارنات مع الجهات التى سبقت لها العمل فى هذا المجال [١٩]

الفصل الثالث : أثر حوكمة نظم المعلومات على إدارة المعرفة

ستقوم الباحثة بتقسيم هذا الجزء من البحث إلى ثلاثة مباحث: المعرفة -إدارة المعرفة- أثر حوكمة نظم المعلومات على إدارة المعرفة .

المبحث الإول : المعرفـــــــة

١/١ مفهوم المعرفـــــة

لاتعد المعرفة موضوعًا جديدًا بقدرما هي مصطلح جديد لمعنى قديم هو "العلم" ، فيذهب البعض إلى أن المعرفة مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلمات البديهية القائمة على فكر معين، والتي تجتمع لتوفر البيئة المواتية للتقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات[٢٠]

وذهب آخرون إلى أنهاعملية تراكمية تحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبيًا ، لتصبح متاحة لمعالجة مشكلات معينة، حيث يتم إستخدامها لتفسير المعلومات ، واتخاذ القرارات[٢١].

بينما تم تعريف المعرفة بأنها المزيج المركب من الخبرة والمعلومات ، وبصيرة الخبير التي تزود بإطارعام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة ، فهي متأصلة في عقل العارف بها[٢٢] .

و ترى الباحثة أن مفهوم المعرفة الذى يتناسب مع البحث الحالى يعنى حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم ، فالمعرفة تجارب نظامية مستندة على مناهج متعددة ،ومتضمنة اختبار للفرضيات التي تشيرإلى نماذج تعكس علاقات البيانات والمعلومات مع النماذج الأخرى ،بهدف معالجة إشكالات لمواقف متجددة.

٢/١ مجتمع المعرفة

يعرف بعض الباحثين مجتم المعرفة بأنه المجتمع الذي يحسن استعمال المعرفة وفي إتخاذ القرارات السليمة بوصفه المجتمع الذي ينتج المعلومات لمعرفة أبعاد الأمور[٢٤]

ويضيف آخرون أن مجتمع المعرفة هو المجتمع الذي يمتلك الحصول على المعارف بما يتاح له من معلومات[٢٥]

٣/١ أنواع المعرفة

اتفق الكثير من الباحثين على تقسيم المعرفة إلى فرعين أساسيين هما:

ا- المعرفة الضمنية : وهذا النوع من المعرفة يشكل المعرفة الذاتية، ويرتكز حول علاقات الأشياء ببعضها ،والفهم السببي للأحداث ويتألف من: المعتقدات، والإدراك، والمثاليات،والقيم.

ب - المعرفة الظاهرة :- هي المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتصف بالمظاهر الخارجية ، كما تتعلق بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي تم الحصول عليها وتخزينها في سجلات المنظمة [٢٦] .

كما قسمها آخرون إلى : -

١-المعرفة الضمنية: وتشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية وخبرات.

٢-المعرفة المعلنة:وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات ويمكن توثيقها وتدويرها.

٣- المعرفة التكنولوجية: وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن الخبرة والمهارة في العمل[٢٧].

٤- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة: المعرفة السببية هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الإستنتاج والإستقراء، أما المعرفة الموجهة فتبنى على سنوات الخبرة ، لتصبح مرشداً للسلوك [٢٨] .

٤/١ خصائص المعرفة

١- **القابلية للإنتقال**: تحاول المنظمات تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة .

٢ -**التجديد والإستمرارية:**فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة[٢٩]

وترى الباحثة أنه على الرغم من اختلاف الباحثين حول خصائص المعرفة، إلا أنهم اتفقوا حول أهمية العنصر البشري وقدرته على الإستفادة من المعرفة .

٥/١ أهمية المعرفة

١ -يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والمالية حقلاً مهماً فى العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية.
٢- ملاحقة المنظمات لمسيرة التحديث العلمي ، والتكيف مع متطلباته[٣٠].

٦/١ مبادئ المعرفة

١-المعرفة عملية اجتماعية ، فلا تقع مسئولية تطور المعرفة على أحد بشكل فردي
٢- تعددية الحلول : فالأسلوب الأفضل لإدارتها هو ترك الأمور تسير ، بينما تبقى الخيارات قائمة اتصاف المعرفة بالمرونة : فالنظم القابلة للتكيف تؤدي إلى الإتقان، مما يعنى عدم اهدارالموارد [٣١].

٧/١ مناهج المعرفة

١ - المنهج الاقتصادي :الذي يرى في المعرفة رأس مال فكري وقيمة مضافة[٣٢] .
٢- المنهج الشمولي: هو نتاج تفاعل للعوامل التقنية والتنظيمية مما يتيح للمنظمة إدراك التميز[٣٣].
٣- المنهج الإداري: ويرى في المعرفة موجودًا تتعامل معه إدارة المنظمة لإنتاج السلع والخدمات.
٤-المنهج التقني: ويرى في المعرفة قدرات تقنية تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها[٣٤]

٨/١ المنطق المضبب بين فجوة المعرفة وخريطة المعرفة

تعنى خريطة المعرفة تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، فهي عملية جرد لموجودات منظمة ما من أفراد ، ووثائق ، وقواعد بيانات ، وغير ذلك ، بهدف تقدير فجوات المعرفة ،تعد خريطة المعرفة وسيلة لتنفيذ إدارة المعرفة ، إذ بموجبها يتم تحليل الفجوة التي رسمتها خريطة المعرفة للموقف المعرفي التنافسي للشركة للوقوف على فجوة المعرفة التي تبين (ما يجب على الشركة معرفته مقابل ما تعرفه)، حيث

يمكن تحديد أي أنواع المعرفة يجب أن تطور أو تُكتسب ، على حين فإن المنطق المضبب يعد صياغة منطق برمجي حاسوبي، أرسيت أسسه على أسس رياضية ومنطقية، ويعتمد على دراسة تأثير كل من: البيئة المعرفية، والفضاء المعرفي، ومجتمعات المعرفة، والعمليات المعرفية بوصفها مدخلات تؤثر على كفاءة الأداء ، مما يساهم فى الارتقاء بأدائها المعرفى[٣٥] .

المبحث الثانى : إدارة المعرفة

١/٢ مفهوم إدارة المعرفة

يتناول بعض الباحثين إدارة المعرفة بالتركيزعلى السمات الأساسية للمعرفة ، والتي تساهم في زيادة فعالية المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية [٣٦])، ويذهب آخرون الى أن إدارة المعرفة هي:عملية يتم بموجبها استثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية [٣٧]

و يرى آخرون أنها منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على صياغة كل ما يتعلق بالأنشطة المهمة لضمان إستمرارية تطور المنظمة في مواجهة المتغيرات[٣٨] .

مما سبق تضع الباحثة تعريفا لإدارة المعرفة- ينطوى على كونها هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية التي تساعد المنظمات على تجميع ما لدى الأفراد من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو بجمع وإيجاد المعرفة **الظاهرة في** السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل إستخدامها ، وذلك عن طريق مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة واختيارها وإستخدامها وتنظيمها ونشرها، مع العمل على تحويل المعرفة - بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات ،- وبالإرتكازعلى ثقافة تنظيمية معرفية مدعمة ، وبتوظيف حوكمة نظم المعلومات- إلى منتجات (سلع أو خدمات) وإستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وبناء منظومة متكاملة .

٢/٢ إدارة المعرفة ومفاهيم أخرى

أولا :- إقتصاد المعرفة والإقتصاد القائم على المعرفة وإدارة المعرفة:
إقتصاد المعرفة يتعلق بإقتصاديات عملية المعرفة ذاتها، سواء من حيث تكاليف العملية أو تكاليف إدارة الأعمال وإعداد الخبراء ، أما الإقتصاد القائم على المعرفة فهو ينصب على معنى أكثر إتساعا ، حيث يعنى تطبيق الإقتصاد المعرفى فى مختلف الأنشطة الإقتصادية مثل استخدام الحاسب والبرامج المحاسبية في الإنتاج [٣٩] ،وهو بذلك يشير إلى استخدام تقنيات المعرفة لإنتاج فائدة اقتصادية ، وهى تعد مرحلة بعد مرحلة الإقتصاد المعرفى[٤٠].

أما إدارة المعرفة فهي عبارة عن جهد منظم يهدف جمع المعرفة التنظيمية من مصادر المنظمة من خلال حصر المعرفة وخزنها وتوزيعها والمشاركة بها ، لخلق معرفة جديدة وتطبيقها فى الأنشطة الإدارية كإتخاذ القرارات لتحقيق القيمة المضافة وإكتساب الميزة التنافسية[٤١].

ثانيا :-إدارة المعلومات وإدارة المعرفة :إدارة المعلومات هوعلم يهتم باستخدام نظم المعلومات لجمع ومعالجة ونشر وحماية البيانات، فإدارة المعلومات تساهم في خلق المعرفة عن طريق معالجة البيانات، والمعلومات، أما إدارة المعرفة فإنها تتمثل في مجموعة المعارف والتكنولوجيا، وترتبط إدارة المعرفة وإدارة المعلومات ارتباطا وثيقا ، ذلك لأن إدارة المعلومات تغذي تطوير إدارة المعرفة، والتى تعتمد عليها لاتخاذ القرارات ، فالتعامل مع البيانات أو المعلومات هو إدارة معلومات، والعمل مع الأفراد هو إدارة معرفة[٤٢] ، ويتضح ذلك من الجدول التالى :

جدول رقم (١)

أوجه الأختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات

إدارة المعرفـة	إدارة المعلومات
تستد الى منهج علمى ، حيث يتم تصنيف المعارف وتبويبها وحفظها فى قواعد المعرفة	**وسيلة فنية تقنية تضمن توفر المعلومات**

الهدف الأساسى تحليل الأصول العلمية المعرفية المطلوبة، وإدارة العمليات المتعلقة بها .	**الهدف الأساسى ضمان الوصول إلى المعلومات وحفظها ونقلها واسترجاعها**
تستخدم تقنية المعلومات للإستفادة من المعلومات	**يركز اهتمامها حول العمليات**
تتعامل بشكل عام مع البشر وتستخدم النظم الخبيرة للذكاء المعرفى والإستدلال الصناعى لتوليد المعرفة	**تتعامل بشكل عام مع الأشياء (البيانات والمعلومات)**

المصدر : شوفى ناجى واخرين ، قياس أثرعوامل الثقافة التنظيمة فى تنفيذ إدارة العرفة فى مجموعة الاتصالات الأردنية ، دراسة حالة ، مجلة العلوم الإنسانية ،عدد ٤٤ ، يناير ٢٠١٠ ، ص ٣٢ .

٣/٢ أهمية إدارة المعرفة

١. بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها للحصول على الميزة التنافسية للمنظمات .
٢. تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
٣. المشاركة فى بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها لتسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة [٤٣]

٤/٢ أهداف إدارة المعرفة

١. تنمية المهارات الإبتكارية والإبداعية[٤٤]
٢. تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
٣. العمل على زيادة عدد الأفراد الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الالية[٤٥]

٥/٢ مكونات نظام إدارة المعرفة

يتكون نظام إدارة المعرفة من الأنظمة الفرعية الآتية:-

١. **نظام لقاعدة البيانات** :يسمح بالحصول على المعلومات فى الوقت المحدد.
٢. **نظام فرعي لشبكة العمل** : يسمح للأفراد بالحصول على مصدر المعلومات ومصدر المعرفة.
٣. **نظام فرعي للنقل** :يتم بواسطته النقل المباشر بين الأفراد للمعرفة الجديدة التي تم توليدها [٤٥]
٤. **نظم قاعدة المعرفة** :وهى عبارة عن نموذج للمعرفة التى تستخدم من قبل النظم الخبيرة ، وتقوم هذه النظم بدعم المعلومات من خلال تشجيع التعلم التنظيمى[٤٦]
٥. **نظم استنباط المعرفة** :- تعمل هذه النظم على تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة مصرح بها وذلك وفق المعادلة التالية :-
اكتساب المعرفة = المعرفة المستنبطة + تمثيل المعرفة [٤٧]

٦/٢ عمليات إدارة المعرفة

أولا تشخيص المعرفة :وهى من الأمورالمهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة،فالتشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى [٤٨] .

ثانياً توليد المعرفة : وهو يعنى إبداع المعرفة، من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في ممارسات تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول بصورة ابتكارية.

ثالثا :خزن المعرفة : وتعني تلك العمليات التي تشمل الإحتفاظ والبحث والوصول والإسترجاع ،حيث تصطدم المنظمة عادة بصعوبة النفاذ للمخزون

المعرفى لأفرادها، سواء بسبب سلوكياتهم الغامضة بناء على شخصياتهم ومعتقداتهم، أو بسبب طبيعة الوسائل المستعملة لتنشيط التفاعل الاجتماعى [٤٩]

رابعا:**توزيع المعرفة**: هو عملية تداول للمعرفة ، بهدف تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين.

خامساً :تطبيق المعرفة :ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للإستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة ، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل إسترجاعها ونقلها إلى العاملين[٥٠] .

٧/٢ عناصر إدارة المعرفة:

١-أجندة المعرفة: وتتكون من فرق وقواعد المعرفة، مثل محركات البحث والأدوات التصورية .

٢-الإستراتيجية : وتعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، ،حيث توجه المنظمة إلى كيفية معالجة موجوداتها الفكرية، وتنمية شبكات العمل لتقاسم المعرفة.

٣-القوى البشرية : يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، وفهم أنظمة المعلومات [٥١] .

٤ - **التكنولوجيا :** ويتمثل دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في:

ا- تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة مع تسهيل وتبسيط جميع عمليات إدارة المعرفة.

ب- تهيئة بيئة ملائمة مع تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة .

٥- **العملية :** يمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة فى تطوير البرامج التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها [٥٢].

٨/٢ معوقات إدارة المعرفة

١. عمل بعض منفذى نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، مما أدى إلى بناء إمكانات تتفق مع قناعاتهم بالممارسات الوظيفية الأفضل.
٢. ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية، و ينعكس ذلك في صورة فشل وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات .
٣. عدم التركيز على الفرص السوقية وعلى حاجات الأعمال ، مما يكشف قيمة تنافسية غير واضحة .
٤. عدم فهم مبادرة إدارة المعرفة بسبب غياب الفهم الكافى لتطبيق ادارة المعرفة
٥. عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة: ،حيث يتعين علي القائد أن يكون مبتكرا في تطوير قاعدة المعرفة [٥٣] .

المبحث الثالث : أثر حوكمة نظم المعلومات على إدارة المعرفة

١/٣ الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية التى تقوم عليها حوكمة نظم المعلومات واللازمة لتطبيق إدارة المعرفة

تتمثل الأسس الاستراتيجية والتكنولوجية المؤثرة على حوكمة نظم المعلومات ، وذلك عند تطبيق إدارة المعرفة فيما يلى :-

أولا : **الأسس الإستراتيجية التى تقوم عليها حوكمة نظم المعلومات واللازمة لتطبيق إدارة المعرفة**

١- إعداد نظام اليقظة الاستراتيجية :مع ازدياد حدة المنافسة ، ظهرت حاجة لدى المنظمات للاستعلام عن المنافسين والأسواق ، وفى ظل هذا الوضع ظهر مايعرف باسم اليقظة الإستراتيجية التى تتدرج ضمن مايسمى بالذكاء التنافسى ، بهدف تنمية قدرات المنظمة المعرفية ، بما يمكنها من رسم توجيهات إستراتيجية فعالة .

٢- إقتناء نظم دعم التعاون :- ترتكز إدارة معارف المنظمات على فلسفة التعاون حيث برزت حزمة من الأدوات التكنولوجية المساعدة كبرامج الدعم الجماعى مثل المراسلات الالكترونية ، نظم دعم القرارات[٥٤].

ثانيا : الأسس التكنولوجية التى تقوم عليها حوكمة نظم المعلومات واللازمة لتطبيق إدارة المعرفة

١- إعداد نظام اليقظة التكنولوجية : أتاحت نظم إدارة المعرفة أساليب عديدة لمعالجة المعارف ،حيث ظهرت نظم اليقظة كأدوات فعالة لمتابعة التغيرات الخارجية ومنها نظام اليقظة التكنولوجية والتى تعرف بإسم الذكاء الاقتصادى ، حيث يساهم فى إستخلاص معلومات هامة لتمكين المنظمة من توليد معارف جديدة تساعدها على الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات[٥٥]

٢- الإعتماد على تكنولوجيا الشبكات :- فى ظل إنتشار ظاهرة الارتباط الشبكى ، أصبح من الضرورى لتعامل مع الوحدات من خلال الشبكة العالمية ، وكذلك الشبكة الداخلية ، كما يمكن لهذه الشبكة تأمين مختلف التطبيقات [٥٦] .

٣-الهيكل الشبكي العنكبوتى :- وهو عبارة عن وحدات منفصلة ، و يعمل بكفاءة عندما يكون هناك إحتياج إلى معرفة وخبرة عالية في الفروع، وحيث يكون الإبداع أهم من سيطرة المركزعلى التنظيم[٥٧]

٢/٣ أثر حوكمة نظم المعلومات فى إدارة المعرفة

يمكن تلخيص دور حوكمة نظم المعلومات فى إدارة المعرفة كما يلى:

١. معالجة الوثائق:- تساعد التطبيقات التكنولوجية فى إنجاز الوظائف الكتابية، وفى تنميط عمليات الإدخال وإعداد الوثائق ومعالجتها وسهولة تداولها.
٢. إستخدام أنظمة دعم القرار: تعمل تطبيقات دعم القرار على تدعيم عملية الإبداعات وتقديم التقارير والوثائق للإبداعات الجديدة .
٣. مساهمة التطورات التكنولوجية فى تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة.

٤. مساهمة حوكمة نظم المعلومات فى توفير بيئة ملائمة، تساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.

٥. مساهمة حوكمة نظم المعلومات فى تسهيل وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتخزين ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع للمعرفة[٥٨].

خلاصة الفصل الثالث:

قامت الباحثة بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، فى المبحث الأول تم تناول " المعرفة " من حيث مفهومها وأهميتها وخصائصها ومبادئها ومناهجها ، والمبحث الثانى تم تقسيمه إلى مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها ومبادئها والفرق بين مفهوم إدارة المعرفة وبعض المفاهيم الأخرى وعملياتها وأهم معوقاتها ، أما المبحث الثالث فإنه يتناول أثر حوكمة نظم المعلومات فى إدارة المعرفة ، والذى تم فيه توضيح الأسس التى تقوم عليها حوكمة نظم المعلومات لتطبيق إدارة المعرفة ، وكذلك دور حوكمة نظم المعلومات فى إدارة المعرفة.

الفصل الرابع : النتائج والتوصيات

تسعى الباحثة فى هذا الفصل إلى عرض اهم النتائج والتوصيات كما يلى:

المبحث الأول : نتائج البحث

١. تتمثل أهمية المعرفة فى إعتماد قرار إنشاء المنظمة على حجم المعرفة المتاحة ، كما أنها تساعد على ملاحقة المنظمات لمسيرة التحديث العلمى .

٢. تتمثل أهمية إدارة المعرفة فى بناء قواعد المعلومات ، كما انها تسهل عملية تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين بالمنظمة .

٣. يتمثل اثر حوكمة نظم المعلومات فى إدارة المعرفة فى إستخدام أنظمة دعم القرار و مساهمة التطورات التكنولوجية فى تعزيز نظام إدارة المعرفة .

٤. أهم معوقات إدارة المعرفة تتمثل فى غياب الفهم الكافى لتطبيق إدارة المعرفة وكذلك عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة .

المبحث االثانى : توصيات البحث

١. تنمية الوعى الإحصائي فى المجتمع وزيادة الثقافة الإحصائية بأهمية المعلومات.
٢. تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة: وذلك باستحداث إدارة مستقلة خاصة بإدارة المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة.
٣. الحفاظ على الخبرات الإدارية والمعارف المكتسبة، وإيجاد قاعدة معلومات يتم فيها حفظ معلومات عن جوانب الأداء المختلفة بالمنظمات،ومواردها المختلفة، والعمل على تحديثها وصيانتها باستمرار، وجعلها متوافرة بسهولة للمستفيدين منها .
٤. تبنّي إستراتيجية لإدارة المعرفة بالعمل على تصميم إستراتيجية عمل موحدة لتدفق المعرفة ضمن نظم هرمية من القاعدة إلى القمة،وفقًا لمتطلبات نظم خزن وإسترجاع المعرفة المعتمدة.
٥. رصد المعرفة ونشرها وإسترجاعها بتشكيل فريق عمل لمعالجة المعرفة بالتحليل والتحديث وإتاحتها للإستخدام الفعال لدعم العمليات الإدارية .
٦. بناء قاعدة بيانات مركزية وإدماج التقنيات في نظم الأداء الوظيفي وإستخدام التدريب عن بعد بإستثمار الشبكات العالميةعلى مختلف المستويات .

المراجـــــــع

1) Poolad Daneshvar , R**eview of Information Technology Effect on Competitive Advantage- Strategic Perspective,** International Journal of Engineering Science and Technology, 2010, Vol. 2(11), pp 6248-6256.

2)Osama Alfarraj, Thamer Alhussaim, , " **Identifying the Factors Influencing the Development of eGovernment in Saudi Arabia**. ,Journal of Information and Education Technology, , June 2013,Vol. 3, No. 3, pp 319-324.

3) Zack, M. , Mckeen, J. , Singh, S ,**Knowledge Management and Organizational Performance**: An Exploratory Analysis", Journal of Knowledge Management, (2009),13(6),pp 392-409.

٤) مروة محمد السيد ، **إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية لشركة فودافون مصر**، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ،جامعة بنها ، ٢٠١٤ ، ص ١٨

٥)حكمت رشيد سلطان ، اكرم احمد الطويل ، **أثر تقانة المعلومات في عمليات ادارة المعرفة** : دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الأقتصاد والعلوم الأدارية ،المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع ، ٢٦-٢٨ أبريل ٢٠٠٤، ص ٠١٧

6)Khaled gachi-saad dahleb , Blida, Algeria Th**e impact of marketing information system on the competitive advantage** Case studey- food industry enterprises Algeria : http://www.docudesk.com

7) Gevriye M, **Assessing Factors That Affect Successful Achievement of IT Governance Goals** ,Master Thesis, Royal Institute of Technology ,Stockholm ,Swedeen, December,2010, p21 .

٨) طارق عبد العال: **حوكمة الشركات** ، القاهرة: الطبعة الثانية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧ ، ص ٠٤

٩)زكريا مطلع الدوري و أحمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩ ،ص ٣٦٥.

١٠) عدنان برينو ، **حوكمة تقنية المعلومات** ، المعلوماتية والقانون ، ٢٠٠٨ ،عدد ٣٠،على الموقع

infomag.news.sy/index.php?inc=issues/showarticle.

11) Peter Weill, ,Ross Jeanne .**: IT governance: how top performers manage IT decision rights for superior** results, Harvard Business 2004, pp 1-21.

12)ISO/IEC 38500:2008 **Corporate Governance of Information Technology**. ISO/IEC. 2008, from:www.iso.org

13) Trevor Cairney **The Knowledge Based Economy: A Review of the Literature**, NSW Board of Vocational Education and Training, Oct 2000,pp19-21

14).www.steconomice.uoradea.ro /anale/volume/2008.

15http://adhsso.info/documents/gmsih/Elaboration_du_SDSI_071231/Pages/20-34-its.htm.

16)http:/www.csoonline.com/article/219693/creatingan-effective-it-governance-process , 2005 **.**

١٧) شاكر جار الله لخشالي ، محيي الدين القطب ، **فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات:** دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في الإدارة ، المجلد ٣ ، العدد ٤٤. ، ٢٠٠٩، ص ٩٧.

18) Abu-Musa, Ahmad, "**Investigating the Perceived Threats of Computerized Accounting Information Systems in Developing Countries**: An Empirical Study on Saudi Organizations", Journal King Saud University-Computer & Information Science, , (2006)Vol. 18, pp1-26

١٩) /نجلاء إبراهيم عبد الرحمن، **دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ضبط مخاطر المنشأة في القطاع المصرفي السعودي**، ورقة عمل، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص، الجزء الأول، السنة السابعة عشر، أكتوبر ٢٠١٣.، ص٢٢٢ .

20) Elayne Coakes ,**knowledge management: current Issues and challenges** , Idea Group publishing: U.S.A 2003,p 28 .

٢١) ياسر عبد الله العتيبي ، **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية:**دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير ، **١٤٢٧**، ص ٢٧ .

٢٢) صلاح الدين عواد الكبيسي، **إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي**،بغداد: الجامعة المستنصرية ، رسالة دكتوراه ، ٢٠٠٢، ص ١١٣.

٢٣) حسين مصطفى هلالي ، **إدارة المعرفة : بين الإبداع المحاسبي وإبداع المحاسبين**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان: جامعة الزيتونة ، ٢٨ /ابريل ٢٠٠٤ على الموقع . libback.uqu.edu.sa/hipres/FUTXT/3341.pdf

٢٤) ياسر محمد الصاوي ، **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات** ، القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧ ، ، ص ٤٣ .

٢٥) لورنس ليم ، **إدارة المعرفة** ، الفجيرة : مجلة الغرفة ، ندوة إدارة المعرفة المنعقدة بغرفة التجارة والصناعة، ع ٩٦ ، ٢٠٠٥ .ص ٢٥.

26) Robert Thierauf , Knowledge management Systems for Business. Quorum Books: Westport, 2003, p14

27) Rowley Jennifer .**From Learning Organization to Knowledge entrepreneur**", The Journal of Knowledge Management, Vol.4, No.1,2000,pp 7-15.

٢٨) عدنان سليمان الأحمد ، **رؤية إستراتيجية لمنظمات المعرفة** ،بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان ، جامعة الزيتونة ، ٢٨ /ابريل ٢٠٠٤، ص ص ١- ١٥ .

29) Marwick, A.D , **Knowledge management technology** . http:// proquest.umi.com/pqdweb

٣٠) حسن مظفر الرزو ، **اقتصاد المعلومات و إدارة المعرفة، الرياض** : أحوال المعرفة، العدد ٣٣ ، ٢٠٠٤ ، ص ص ٦-٧ .

٣١)نعيم دهمش ، عفاف أبوزر ، **إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي**. بحث مقدم إلى المؤتمر- العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) ، الأردن ، جامعة الزيتونة ،٢٦ - ٢٨ /ابريل ، ٢٠٠٤ ، ص ص ٢٦-٢٨ .

32) Alavi & John Review: **Knowledge Management** & Knowledge Management Systems Conceptual Foundations & Research Issues . 2001.Vol 25,. By Internet : EBSCO host .

33) Yogesh Malhotra,. **Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital**.Journal of Global Information Management, July-Sep ,2000 .8.3 , pp 5-15.

34)Corey Wick, Knowledge Management and Leadership **Opportunities for Technical ommunicators**: TC, November, .Vol. 7, Issue 9. 2000 ,pp 515-529.

٣٥) حسن مظفر الرزّو، أنموذج منطقي لتقدير كفاءة أداء المنظمة المعرفية ، موقع الألوكة ، ١٤٣٧/٤/٢٥هـ،

36)Bashir Danlami Sarkindaji, Knowledge Management and Organizational Performance of Mobile Service Firms in Nigeria: A Proposed Framework Vol.4, No.11, 2014 ,pp 88 – 96 .

٣٧) حكمت الحديثي رامي ، محسن عبد الكريم ، **مبادلات اختيار إستراتيجيات المعرفة"**مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية ،جامعة الزيتونة ،الأردن. ٢٠٠٥ ، ص ٧٨ .

٣٨) نوال سعيد الغامدي ،**إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارةالتعليمية للبنات بمحافظة جدة** ، (دراسة على واقع استخدام إدارة المعرفة بمحافظة جدة قسم البنات)، مكة المكرمة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، رسالة ماجستير ، ٢٠٠٨ ، ص ٤٦ .

عماد أبو ديه ، مقترح لبرنامج إدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٦-٧.

٣٩) قتيبة احمد الخيرو ، **أثر بعض مكونات أداره المعرفة في عمليات القيادة الإدارية** دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين في شركة

المنصور العامة للمقاولات الإنشائية، الجامعة المستنصرية ، قسم ادارة الاعمال
E – mail: kutaiba64@yahoo.com
٤٠) مراد علة ، **جاهزية الدول العربية للاندماج في اقتصاد المعرفة**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، الجزائر، جامعة الجلفة، د ت، ص ٦٩
٤١) المرجع السابق، ص ٧٠ .
٤٢) وفاء سماحة عوض ، **الثقافة التنظيمية متطلب لتطبيق مدخل إدارة المعرفة فى التعليم الجامعى** ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، رسالة ماجستير ، ٢٠١١ ، ص ٨٧ .٤٣) سليمان الفارس، **دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، بدمشق:** دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦ ، العدد الثاني، ٢٠١٠ ، ص ٨٦ .
٤٣)سيد جاد الرب ، نظم المعلومات الإدارية ، الإسماعلية ، مكتبة العشرى ، ٢٠٠٩ ، ص ١٦٣
٤٤ سمر العلول ،**دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية** ، فلسطين : الجامعة الإسلامية، ، رسالة ماجستير ، ٢٠١١، ص ٤٢ .
45)Arthur Simon Pantelides Assessment the relative value of knowledge transfer process to the success of international project. 2009 , p p 1-279 . http://search.proquest.com/docview/89148538
46)Arthur Simon Pantelides **Assessment the relative value of knowledge transfer process to the success of international projec**t. 2009 , p p 1-279 . http://search.proquest.com/docview/89148538
47) Nasser Mohammad Soud,**, The impact of Knowledge Management Infrastructure on Performance**

Effectiveness in Jordanian Organizations, Arab Economic and Business Journal , Volume 9, Issue 1, June 2014, pp 27–36 .

٤٨) حسن العلوانى، ادارة **المعرفة المفهوم والمداخل النظرية** ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية: القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ص ٣٠٩- ٣٢٠ .

49) Michael Zack, James McKeen and Satyendra Singh, **Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis** , Journal of Knowledge Management, 13(6) , 2009 , pp 392-409..

50)Barnes Stuart , **Knowledge Management Systems: theory &Practice .Thomson Learning.** Alden Pres. Great Britain: Oxford, 2002,p 15.

٥١) صلاح الدين الكبيسي. **إدارة المعرفة** ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية ، ٢٠٠٥، ص ١١ ٥٣) حسين أحمد السيد ،**أثر ادارة المعرفة فى زيادة فاعلية المديرين فى الوزارات الأردنية** دراسة ميدانية ، السعودية : الرياض مجلة جامعه الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة ،،المجلد ٢٣ ، عدد ٢ ، ٢٠٠٩، ص ٩٨ .٥٤) ايمان سعود أبو خضير ، **تطبيقات إدارة المعرفة فى مؤسسات التعليم العالى** : أفكار وممارسات ، المؤتمر الدولى للتنمية الإدارية حول : نحو اداء متميز فى القطاع الجكومى ، السعودية ، الرياض، معهد الادارة العامة ، ٢٠٠٩ ، ص ٥٨ .

٥٢) أبوعزيز شيشون ، **أهمية الاسس الاستراتيجية والتكنولوجية فى تطبيق ادارة المعرفة،** دراسة تحليلية لأراء إدارات المديرية للصندوق الوطنى ،الجزائر : جامعة بسكرة ، أبحاث اقتصادية وادارية ، العدد ١٠ ، ديسمبر ٢٠١١.، ص ٦٨ .

53) David Hay , **Knowledge Management**. 2000.Available at: http://www.odtug.com

٥٤) مريم راضي اللحياني ، **إدارة المعرفة مدخل لتطوير الادارة المدرسية،** مرجع سبق ذكره ، ص ص ١٣- ١٥

٥٥) كريمه علي كاظم الجوهر ، **إجراءات حوكمة تقنية المعلومات،** المؤتمرالعلمي التاسع
(الوضع الإقتصادي العربي وخيارات المستقبل)، ٢٠١١ ، ص٢٧.