

الدور الوسيط للبيئة الداخلية في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

(دراسة دراسة حالة بنك النيل خلال العام 2022م بولاية الخرطوم)

The Mediating Role of Internal Environment in Relationship Between Knowledge

Management and Institutional Performance

A case study of Nile Bank during the year 2022

د. عمر آدم علي أبوروف - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة أم درمان الأهلية

E-mail : omer. Aburouf @gmail.com - Mobile: 0123075664/09128

مستخلص الدراسة:

تناولت الدراسة الدور الوسيط للبيئة الداخلية في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بالتطبيق على بنك النيل بولاية الخرطوم، تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: هل توجد علاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بتوسط البيئة الداخلية للمؤسسة؟ هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، واختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والبيئة الداخلية، وبيان العلاقة بين البيئة الداخلية والأداء المؤسسي ومعرفة مدى توسط البيئة الداخلية في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، افترضت الدراسة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والبيئة الداخلية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والأداء المؤسسي، وأن البيئة الداخلية توسط العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إدارة البحث كما اعتمدت على البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن إدارة البنك للعاملين توفر مصادر معلومات تساعد على اكتساب المعرفة كما أنها تستخدم أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة

وتوزعها على العاملين، يتوفر لدى إدارة البنك معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه، يتوفر لدى البنك رؤية واضحة حول استراتيجيات إدارة المعرفة وتعتمد على منهج إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: على إدارة البنك توفير السبل والوسائل الورقية والإلكترونية التي تعمل على إكساب الموظفين المعرفة التي تعينهم على تحسين أداءهم، ضرورة صقل المهارات والمعارف التي يمتلكها الموظفون بتوفير الدورات التدريبية والتعليمية والتثقيفية التي تعمل على تحسين أداء مهامهم بأفضل وجه ضرورة تنزيل رؤية البنك ورسالته وأهدافه للموظفين عن طريق طرح استراتيجيات المعرفة التي تعتمد على إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستثمارية.

الكلمات المفتاحية : الوعي المعرفي، القيم التنظيمية ، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الأداء المنظمي

. Abstract :

The study dealt with the mediating role of the internal environment in the relationship between knowledge management and institutional performance by applying it to the Nile Bank in Khartoum State .The problem of the study was represented in the following main question: Is there a relationship between knowledge management and institutional performance by mediating the internal environment of the institution?

The study aimed to identify the relationship between knowledge management and institutional performance, test the relationship between knowledge management and the internal environment, demonstrate the relationship between the internal environment and institutional performance, and find out the extent to which the

internal environment mediating the relationship between knowledge management and institutional performance.

The study hypothesized that there is a statistically significant relationship between knowledge management and institutional performance, and that there is a statistically significant relationship between knowledge management and the internal environment, and that there is a statistically significant relationship between the internal environment and institutional performance, and that the internal environment mediating the relationship between knowledge management and institutional performance. The study relied on the analytical descriptive approach in conducting the research, as well as on the SPSS statistical program in analyzing the study data and testing its hypotheses.

The study reached a number of results, the most important of which are: The bank management provides employees with sources of information that help them acquire knowledge, and it also uses various methods to convert information into knowledge and distribute it to employees. The bank management has knowledge of the skills and knowledge necessary to perform their tasks in the best way. It is clear about knowledge management strategies and relies on the knowledge management approach in making strategic decisions.

The study concluded with a number of recommendations, the most important of which are: The management of the bank should provide paper and electronic means and means that work to provide employees with the knowledge that helps them improve their performance, the need to refine the skills and knowledge that employees possess by providing training, educational and educational courses that work to improve the performance of their tasks in the best way, necessity Uploading the Bank's vision, mission and objectives to employees by introducing knowledge strategies that rely on knowledge management in making investment decisions.

Key words: Cognitive awareness, Organizational values, Organizational structure,
Organizational culture, Organizational performance .

المقدمة :

أن بيئة الأعمال في المنظمات بشكل عام والمنظمات المعاصرة على وجه أخص اتصفت بمعالم أوجبت على الفرد العامل أن يعمل لأطول فترة زمنية ممكنة وأن ينتج أكثر ما يستطيع وأن ينافس بشدة للحفاظ على وظيفته خاصة في ظل الانفجار المعلوماتي والتراكم المعرفي وظروف عدم التأكد والاختلال البيئي بسبب التغيرات المتسارعة في ظروف الحياة ورشح عن ذلك نتائج سلبية أثرت على صحة الإنسان العامل النفسية والبدنية والذهنية مما يؤدي لخلق حالة من ضغوطات تتفاوت في مستوى تأثيرها وقوتها من عامل لآخر، بسبب ما يتعرضون لهم من مواقف متباينة وما يصاحبها من حالات من عدم التوازن والتوتر القلق والإحباط والغضب مما يؤثر على مستويات أداءهم في العمل واتجاهاتهم السلوكية نحو أنشطتهم ومؤسساتهم. (الملكوي،

2007، ص11)

وباعتبار أن المعرفة تعد مورداً كبقية الموارد الأخرى فهي تتطلب وجود إدارة للاستفادة منها بكفاءة وفعالية لتحديد كيفية استخدامها وتوجيهها بالطريقة السليمة تجنباً لسوء الاستغلال ومنعاً للهدر، والوصول لأفضل النتائج فالمعرفة تعتبر من الموارد الضرورية في الحياة الإدارية، والعملية والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية وعلي كافة المناحي، ولذلك فإن إدارتها مطلوبة و مهمة لاستغلالها بالطريقة الصحيحة، كما تعد المعرفة من الموارد المتجددة والمتغيرة من وقت

لآخر ومن الصعوبة التحكم فيها والسيطرة عليها ما لم يتم استخدامها واستثمارها بالطريقة الصحيحة . (الفارسي، 2010، ص9)

مما سبق يتضح أن إدارة المعرفة تعد الطريقة المثلى لتحقيق فعالية وكفاءة الأداء المؤسسي من خلال التأثير على العاملين واستخراج أفضل ما لديهم، ولكن نتيجة للقصور في تهيئة العوامل البيئية والتنظيمية أثر ذلك سلباً في أداءهم. لذا رأت الدراسة أهمية مناقشة الدور المعدل للعوامل البيئية والتنظيمية في علاقتها بإدارة المعرفة لتحقيق أهداف المؤسسة ككل، وكيفية الاستفادة من إدارة المعرفة في توليد الجوانب الإيجابية في أداء العاملين وتحسين أداءها المؤسسي .

مشكلة الدراسة:

إن غياب بيئة العمل التنظيمية والمهياة للعمل في كثير من المؤسسات الخدمية بالسودان أدت بصورة مباشرة إلى عدم إيجاد وتطوير إدارة المعرفة بها مما أثر بصورة كبيرة على الأداء المؤسسي بتلك المؤسسات، ولحل هذه المشكلة على إدارة تلك المؤسسات العمل على إدارة المعرفة بصورة جيدة، حيث يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل هنالك علاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بتوسيط البيئة الداخلية للمؤسسة ؟

وتتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي؟
2. ما هي العلاقة بين إدارة المعرفة والبيئة الداخلية؟
3. ما مدى العلاقة بين البيئة الداخلية والأداء المؤسسي؟
4. هل تتوسط البيئة الداخلية العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العملية: تتمثل أهمية الدراسة العملية في توجيه أنظار المسؤولين للاهتمام بالعوامل البيئية والتنظيمية لديهم ومحاولة التغلب عليها وتطويرها لزيادة فاعلية الأداء لموظفيهم وزيادة مستوى إنتاجيتهم بأقل ما يمكن من الجهد والخسائر، إضافة إلى معرفة الأثر الذي تحدثه إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي.

الأهمية العلمية : وتتمثل في سرد الحقائق العلمية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في معرفة الدور المعدل لبيئة المنظمات الداخلية وعلاقتها بين إدارة المعرفة فيها والأداء المؤسسي لتلك المنظمات وطرح وجهة نظر الدراسة في تلك العلاقة ورفدها بدراسة ميدانية تعمل نتائجها على مساعدة المكتبة العلمية بآراء قد تبدو جديدة ومفيدة للطلاب والمهتمين بموضوع الدراسة.

الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة:

1/ دراسة رجب (2016):

تناولت الدراسة دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها (دراسة حالة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات) في السلطة الوطنية الفلسطينية. هدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في هذا القطاع بشقيه العام والخاص بشركتي الاتصالات بالتل والجوال على التوالي وأثرها في تنمية وتطور هذا القطاع في السلطة الفلسطينية والاستفادة القصوى من تطبيق إدارة المعرفة على البقاء والنمو والتطور المستمر لهذا القطاع في ضوء مدى وضوح مفهوم وأهمية إدارة المعرفة وعملياتها. إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم النتائج التي أظهرت الدراسة:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة ومستقبل قطاع الاتصالات وقدرته على البقاء تعزى لبعض الخصائص الشخصية في القطاعين العام والخاص، وجود دور مهم ذي دلالة إحصائية معنوية لإدارة المعرفة على مستقبل القطاع العام. وأوصت الدراسة بضرورة البدء بعقد دورات تدريبية على أيدي خبراء متخصصين في مجال إدارة المعرفة، تخصيص فريق مهني يكون نشاطه وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة المعرفة على مستوى القطاع ككل.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول إدارة المعرفة، حيث تناولت هذه الدراسة إدارة المعرفة من منظور شامل وتأثيرها في بقاء المنظمات ومستقبلها، بينما اختلفت معها في أن الدراسة الحالية تناولت ثلاثة متغيرات، البيئة الداخلية وعلاقتها في الربط بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

2 / دراسة (هيثم 2017):

تناولت الدراسة "قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة". هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء تدرك ما هي إدارة المعرفة

وبمختلف أبعادها من حيث المفهوم، والدور، والموجودات، والأهداف، والفوائد، وقيادة المعرفة، والثقافة المنظمة، كما بينت نتائج الدراسة أن المنظمات الأردنية في القطاعين العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث: التوليد، والتشارك والتعلم. ونتيجة لذلك، توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها وإن كان ذلك بدرجة محدودة تقريباً .

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول إدارة المعرفة، وتم فيها قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات، ولم تتطرق هذه الدراسة إلى أي من المتغيرات التي وردت في الدراسة الحالية مثل البيئة الداخلية والأداء المؤسسي.

الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المؤسسي:

1/ دراسة : مولود (2016م):

تناولت الدراسة أثر التخطيط الإستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات، استخدم الباحث مجموعة من مناهج البحث العلمي، بحيث يحصل بينها تآزر منهجي يعمل على تحقيق الأهداف التي قام عليها هذه الدراسة، وهي: المنهج الاستقرائي لتحديد محاور البحث ووضع الفروض، المنهج الاستنباطي لاختيار صحة الفروض، والمنهج التاريخي لعرض الدراسات السابقة، وتحديد الإطار الفكري والعلمي في مجال هذه الدراسة والمنهج الوصفي والتحليلي. وأجابت الدراسة على عدد من التساؤلات منها: هل يوجد تخطيط إستراتيجي لنشاط التسويق في الشركات الليبية العاملة في مجال الأدوية ، هل يوجد وعي وإدراك لمفهوم التخطيط الإستراتيجي للنشاط التسويقي لدى مديري التسويق في شركات الأدوية؟ . و من أهم نتائج الدراسة أن هنالك أثر لعناصر التخطيط

الإستراتيجي على أداء المنظمة، وأن التخطيط الإستراتيجي يقوي التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة. من أهم توصيات الدراسة بأنه على الشركة التركيز علي عناصر التخطيط الإستراتيجي، وذلك من أجل التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الأداء كمتغير تابع، واختلفت معها في أن هذه الدراسة تناولت التخطيط الاستراتيجي من منظور شامل بينما الدراسة الحالية تناولت البيئة الداخلية كمتغير وسيط وإدارة المعرفة كمتغير مستقل .

2/ دراسة: سارة، (2017): تناولت الدراسة دور التخطيط الإستراتيجي في ترقية الأداء بالمصارف المركزية وتمثلت مشكلة الدراسة في تقويم الأداء ببنك السودان المركزي قبل تبني خطة، إستراتيجية واضحة وبعد تبني الخطة الإستراتيجية الخمسية ومن ثم المقارنة بين الأداء في الفترتين لتوضيح انعكاسات الخطة الإستراتيجية وقيام إدارة التخطيط الإستراتيجي على الأداء بصورة عامة ببنك السودان المركزي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم علي منهجية ما قبل وما بعد، أي تحليل دراسة الأداء ببنك السودان المركزي ما قبل تبني الخطة الإستراتيجية الخمسية وما بعد التبني للخطة. هدفت الدراسة لإبراز أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الأداء المؤسسي. من فرضيات الدراسة : هنالك علاقة مباشرة ما بين التخطيط الإستراتيجي وإحكام التنسيق بين السياستين النقدية والمالية تعزيز دور البنك المركزي كمستشار مالي للحكومة . توجد علاقة ما بين تطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي وتقوية الأطر الرقابية والإشرافية للبنك المركزي على وحدات الجهاز المصرفي وعلى التمويل المصرفي. من أهم النتائج : يسهم نظام التخطيط في تحديد الأهداف المستقبلية وتقويم الوسائل التي يمكن عن طريقها تحقيق هذه

الأهداف، واختيار البدائل، ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ، وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة، ويساعد نظام التخطيط الإستراتيجي في جعل الأهداف العامة للشركة أو المؤسسة واضحة للجميع وبالتالي تنبثق منها خطط الإدارات أو مجالات العمل، وتكون الهدف العام ، ويجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الأداء كمتغير تابع، واختلفت معها في أن هذه الدراسة تناولت التخطيط الاستراتيجي بينما الدراسة الحالية تناولت البيئة الداخلية كمتغير وسيط وإدارة المعرفة كمتغير مستقل.

الدراسات السابقة المتعلقة بالبيئة الداخلية:

1/ دراسة: إبراهيم، (2018م):

هدفت الدراسة لتوضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطوير البيئة الإدارية في منظمات الأعمال، والتعريف بأهمية ومفهوم الثقافة التنظيمية وأيضاً أهمية ومفهوم البيئة الإدارية، حيث قامت الدراسة بإختبار صحة الفرضيات التالية: هنالك علاقة بين رفع مستوى الثقافة وتطوير البيئة الإدارية في منظمات الأعمال. هنالك علاقة بين تدعيم مفهوم العلاقات وتحسين أداء العاملين في منظمات الأعمال. هنالك علاقة بين تنمية المهارات السلوكية وتطوير البيئة الإدارية في منظمات الأعمال. إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي: تتميز شركة بزيانوس بوجود ثقافة تنظيمية ومعروفة لدى العاملين بها. أوصت الدراسة بالآتي: على إدارة الشركة من زيادة معرفة العاملين بها من خلال ورش العمل والدورات التدريبية وغيرها. القيم والمعتقدات السائدة في الشركة تؤثر إيجابياً على انجازاتها لذلك لابد من الإلتزام بها.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول البيئة الداخلية كأحد متغيرات الدراسة بينما اختلفت في أن هذه الدراسة تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بينما الدراسة الحالية تناولت أداء العاملين وإدارة المعرفة.

2/ دراسة: محمد علي عبد الله، (2019م):

هدفت الدراسة للتعرف علي دور عوامل البيئة الداخلية في المنظمة وأثرها علي الأداء، ومعرفة المزايا التي يمكن أن تعود على المؤسسات باستخدام أسلوب تقاسم المعرفة في العمل. تمثلت مشكلة الدراسة في افتقار الإدارة إلى النظرة المتكاملة والشاملة لدور العناصر المختلفة المكونة للمنظمة عند مواجهتها للمشاكل . ومن فرضيات الدراسة: إن وضوح الرؤية والأهداف والعلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة ونظام التحفيز العادل لأداء هذه العوامل تنعكس إيجاباً على قدرة العاملين في مشاركة المعرفة . أما مركزية الإدارة ودرجة رسميتها تنعكس سلباً علي قدرة العاملين للمشاركة المعرفية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : عدم وضوح الرؤية والأهداف للعاملين بالمحلية، عدم إتاحة الفرص العادلة للتدريب والترقيات، وعدم التحفيز العادل للأداء. ومن أهم التوصيات الدراسة: ضرورة قيام المحلية بإصلاح البيئة الداخلية بصورة متكاملة، علي أن يكون هذا الإصلاح برؤية واستراتيجيات مستقبلية واضحة للعاملين.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول البيئة الداخلية كأحد متغيرات الدراسة واختلفتا في المتغير التابع، حيث أن هذه الدراسة تناولت المشاركة المعرفية للعاملين بينما الدراسة الحالية تناول متغير أداء العاملين كمتغير مستقل.

أهداف الدراسة:

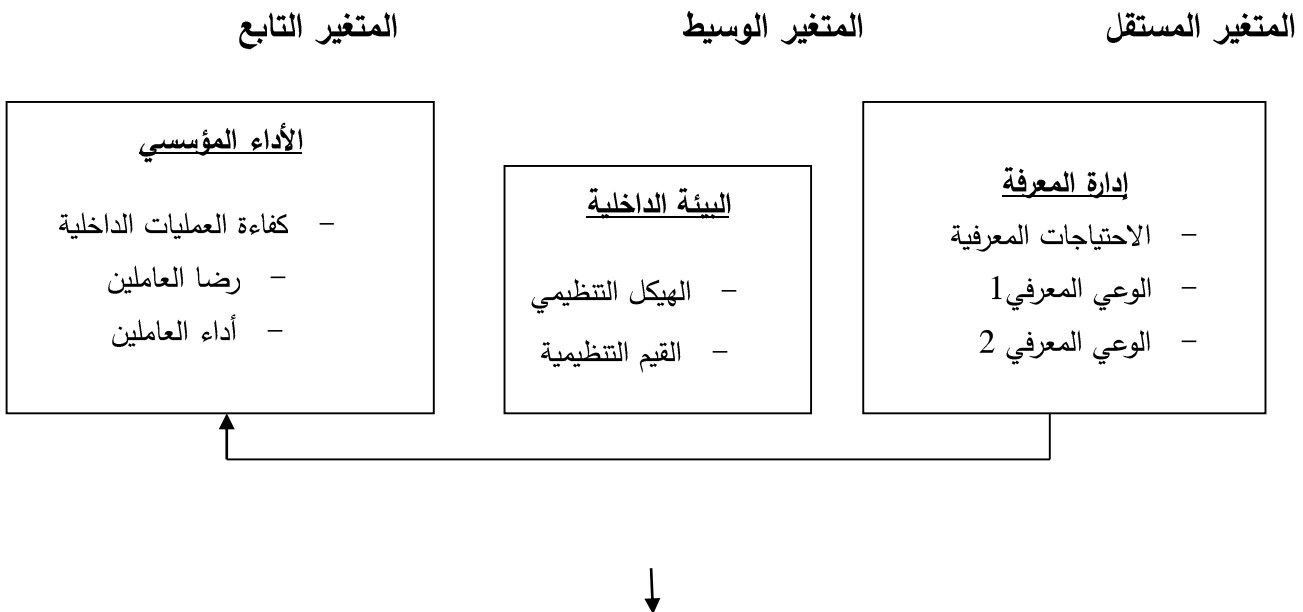
1. التعرف العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.
2. اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والبيئة الداخلية
3. بيان العلاقة بين البيئة الداخلية والأداء المؤسسي.
4. معرفة مدى توسط البيئة الداخلية في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

منهجية الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1)



المصدر: إعداد الباحث من أدبيات الدراسة، (2022م).

فرضيات الدراسة :

تسعى الدراسة إلى اختبار مدى صحة الفرضيات التالية:

1/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

2/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والبيئة الداخلية.

3 / هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والأداء المؤسسي.

4/ البيئة الداخلية تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

مجتمع وعينة الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين ببنك النيل بولاية الخرطوم، وعينة الدراسة مكونة من 120 موظف .

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : الدور الوسيط للبيئة الداخلية في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

الحدود المكانية: بنك النيل – ولاية الخرطوم – السودان.

الحدود الزمنية: خلال العام 2022م.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: إدارة المعرفة :

يعتبر مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي وجدت اهتماماً كبيراً خلال العقدین الأخيرین، علی الرغم من أن إدارة المعرفة وجدت قديماً في كل الحقب التاريخية المختلفة، حيث كانت تمارس في نظام الطوائف و في الحرف اليدوية ، فتراكمت المعرفة وتم اكتسابها وتداولها بين الأجيال علی مدار الزمن ومختلف العصور جيلاً بعد جيل ولذلك فان ممارستها ليست حديثة ، ولكن ما يكن اعتباره حديثاً هو أن إدارة المعرفة في عام 1980م دخلت كمهمة مركزية في إدارة الأعمال. ويعد كارل ويج أول من ابتكر مفهوم إدارة المعرفة في عام 1986م عند مشاركته ندوة منظمة العمل الدولية التي تتبع لمنظمة الأمم المتحدة ، ثم من خلال مساهمات مجموعة من الباحثين مثل اوديك ونونكا وتاكويوشي وليو وليونالد بيرتون، تطور مفهوم إدارة المعرفة حتى وصلت إلى وضعها الحالي(<http://www.google.com/search>).

تعريف إدارة المعرفة:

هنالك بعض التعاريف التي تخدم غرض الدراسة عن إدارة المعرفة، فقد عرفها (choavch 2005) بأنها عملية علی أساسها يتم الوصول لقرارات إبتكارية ذات كفاءة وفعالية من خلال استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة بما يحقق الميزة تنافسية لها ويكسبها ثقة وولاء والتزام العملاء. وعرف (Delong, 2004: p 6) إدارة المعرفة بأنها (منظومة الأنشطة الإدارية القائمة علی احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها)، بمعنى آخر: إدارة المعرفة هي عملية مؤسسية ديناميكية تهدف لتنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيات المستخدمة والبيئة المحيطة بالمنظمة ومواردها البشرية. كما عرفت بأنها تحديد وجمع ومشاركة المعرفة للوصول إلى المعرفة التي نحتاجها عندما نحتاجها

(Research, Matters,2008:p6)، و أوضح (الفارسي، 2010، ص59) بأن إدارة المعرفة

تعني تحديد وجمع المعلومات ذات القيمة والاستفادة منها وفهم الموجودات المعرفية للمنظمة وكيفية استغلالها ومشاركتها لتطوير الفهم وابتكار القيمة، وهي تعد أساساً لبقاء واستمرار وتفوق المنظمة وتميزها لتأثيرها في الأداء .

ومن خلال استعراض التعاريف أعلاها يمكننا تعريف إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تساعد المؤسسات على إنتاج المعرفة وتنظيمها واستخدامها ونشرها.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

تطبيق إدارة المعرفة يتطلب تهيئة بيئة المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الاستفادة الممكنة من المعرفة وذلك بتحقيق مجموعة المتطلبات الأساسية والعناصر والمقومات والتي من أهمها الآتي (الصاوي ، 2007):

1/ الهياكل التنظيمية:

يعد الهيكل التنظيمي من المقومات والمتطلبات الأساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وأنشطتها ، لذا لابد أن يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة مما يساهم في القدرة على الاتصال الفعال وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية المحتملة والتكيف معها . ويسهم كذلك في تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية التي تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية التي تتوافق مع معطيات ومتطلبات عصر المعرفة، كالتحول

من الهياكل التنظيمية هرمية الشكل المتعددة المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي. التحول من النظم المركزية التي تركز المعرفة وتحتكرها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تعتمد على تدفق وانتشار المعرفة بمشاركة جميع العاملين في تكوينها لتغطي كافة المنظمة. وأيضاً التحول إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية بدلاً عن أنماط الهيكل التنظيمية القائمة على العمل الفردي المنعزل.

2/ توفير الموارد البشرية اللازمة:

تعتبر الموارد البشرية من العناصر الأساسية المقومات المهمة التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يطلق عليهم ويعرفون بأفراد المعرفة حيث تقع على عاتقهم مسئولية القيام بالنشاطات الضرورية اللازمة لتوليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها ، علاوة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة لتلك النشاطات.

3/ الثقافة التنظيمية:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم والمعتقدات والأحاسيس السائدة بين العاملين ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون مشجعة وداعمة لروح الفريق في العمل و لإنتاج المعرفة وتشاركها بين العاملين، كما يجب التخلص من العوامل التي تؤثر سلباً في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة كالاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم إدراك المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة، كما يجب دعم واستقطاب العوامل التي تؤثر إيجاباً في خلق ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة، مثلاً استقطاب الأفراد المؤهلين بحد أدنى من

المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة لتوظيفهم وشحذ همهم بالحوافز .وخلق المناخ التنظيمي

الملائم القائم على الثقة بين الانفراد ومقدرا لجهودهم مشجعاً على تشاركهم وتبادلهم للمعرفة والأفكار والخبرات الشخصية وعدم اختزان المعرفة . وأيضاً في بناء شبكات فاعلة في العلاقات بين أفراد المنظمة.

4/ دور القيادة في إدارة المعرفة:

تتطلب إدارة المعرفة نمطاً غير عادي من القيادة للتأثير على الآخرين ، ورفع مستوى كفاءة وفاعلية عملية الاتصال لضمان تبادل المعلومات بين الأفراد على مختلف المستويات التنظيمية لتحقيق أفضل المستويات من الإنتاجية في المنظمة. وفي ذات المضمون أضاف (عليان،2008، ص:168) بضرورة الإلتزام الإستراتيجي المستدام، بمعنى أن على الإدارة العليا بالمنظمة الإلتزام بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولابد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أنشطة المنظمة، وبالضرورة على المديرين تشجيع جميع أنواع السلوك المؤدى إلى إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها ونقلها، وهنا يستحسن إنشاء إدارة خاصة للمعرفة ، تسهل عملية الاتصال بين الأفراد على مختلف جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل ونشر المعلومات والمعارف ونقل الخبرات، وتقع على مدير إدارة المعرفة يتولى مسئولية تكوين فريق للمعرفة وتأسيس البنية التحتية لها وتطويرها.

5/ توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية اللازمة:

وتتمثل في توفير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات الحديثة كأجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك كشبكة المعلومات، والشبكة الداخلية ، وبرنامج ومحركات البحث الإلكتروني ، ومخازن ومصفاة البيانات ، وغيرها، مما يساعد ويسرع في تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات.

ثانياً: الأداء المؤسسي:

مفهوم وتعريف الأداء المؤسسي:

يعد الأداء المؤسسي من العمليات الإدارية الأساسية التي من خلالها يمكن الارتقاء بالمؤسسات وتطويرها، كما يعتبر الوصف المنظم لجوانب القوة والضعف المتصلة بالوظيفة، إن كان ذلك بصورة فردية أو جماعية علاوة إلى ما تحتويه تلك العملية من فحص متقن وتحليل عميق للسياسات والأنشطة المتبعة من تخطيط وتنظيم وقيادة وتنفيذ ورقابة وثقافة تنظيمية وتوظيف للموارد البشرية والمادية. كما تظهر أهميته لما يوفره من معلومات وبيانات للمديرين والعاملين حول أداء المؤسسة ومدى المعلومات اللازمة لإعداد التقارير أو اتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط، بالإضافة إلى تطوير أداء العاملين بالوظيفة والتعرف على نقاط الضعف والقوة للأداء على المستوى الجماعي أو الفردي بالمنظمة لفترة زمنية محددة بغرض معرفة مدى التقدم في العمل واتخاذ القرار على أسس موضوعية وإعادة النظر في السياسات المقررة والأنشطة والبرامج واتخاذ الإجراءات المتعلقة بالتقارير. (عبد المحسن، 2002، ص167).

عرف (Robins & Weirsema, 1995, 278) الأداء المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى. وترى الباز (2004: ص26) أن الأداء المؤسسي يشير إلى درجة تحقيق الفرد وإتمامه لمكونات الوظيفة التي يعمل بها، كما يمكن أنه يعكس الطريقة التي يحقق أو يشبع

بها الفرد متطلبات عمله ، وفي الغالب ما يقاس الأداء على أساس النتائج التي أحرزها الفرد في عمله.

وأيضاً عرف الأداء المؤسسي بأنه: "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها (Simon,2000 p:22) .

أما الرشايده (2007: ص 12) فقد عرف الأداء المؤسسي بأنه "المحصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية الثقافية عليهما، والذي بالنتيجة يؤدي إلى تحقيق الهدف الشامل للمؤسسة.

أبعاد الأداء المؤسسي: من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن أبعاد الأداء المؤسسي تتمثل في (الفلسفة والرسالة والأهداف والإدارة و الموارد المؤسساتية الخدماتية و كفاءة العمليات الداخلية والنمو المؤسسي رضا العملاء وقياس التحسين في الأداء المؤسسي) كما يمكن حصر الأداء المؤسسي في بعدين هما الكفاءة والفعالية.

1/الكفاءة:

ويعبر عنها بالعلاقة بين الموارد والنتائج و ترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أي الوصول إلى مستوى أو حجم محدد من المخرجات بأقل التكاليف الممكنة من الموارد (محمدين، 2005: ص 2) .

2/ الفعالية (الإنتاجية) :

حسب وجهة نظر الكاتبين (walker et Robert) أن الفعالية ترتبط بالأهداف لإستراتيجية المؤسسة، حيث عرفا الفاعلية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية مثل تعظيم حصتها السوقية ونمو مبيعاتها مقارنة

بالمنافسين..الخ. كما تعرف الفعالية حسب Vincent plavch بأنها القدرة على تحقيق النشاط المستهدف، والوصول إلى النتائج المستهدفة. وعليه يمكن أن نستنتج مما سبق أن الفعالية يقصد أداء العمل الصحيح كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة (الداوي، 2010م، ص209).

بالإضافة إلى هذه الأبعاد نجد أبعاد أخرى للأداء ، هي: البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد الاقتصادي للأداء، ويمكن توضيحها كالآتي:

أولاً: البعد التنظيمي :

يشير البعد التنظيمي إلى كفاءة العمليات التشغيلية و الأداء التنظيمي وإلى الوسائل والأساليب الطرق والإجراءات التنظيمية التي تتبعها المؤسسة لضمان الوصول لتحقيق أهدافها بفعالية .وبالتالي لابد من وجود معايير على أساسها يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة ومدى أثرها على الأداء واضعين في الاعتبار أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المحتملة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يشير إلى أن المؤسسة قد تحقق الفعالية الاجتماعية أو الاقتصادية دون الفعالية التنظيمية ، ولذا فان البعد التنظيمي يركز بشكل كبير على الفعالية التنظيمية (الداوي، 2010م، ص219).

ثانياً : البعد الاقتصادي للأداء :

يعتبر استخدام التحليل المالي من أهم أدوات قياس الأداء الاقتصادي، وذلك بالاعتماد على مختلف أنواع مقاييس الربحية والنسب المالية، و على القوائم والتقارير المالية وكافة سجلات ودفاتر المؤسسة (رايس ، 2011، ص14).

ثالثاً : البعد البيئي للأداء :

هذا البعد يهتم كثيراً بمدى مساهمة المؤسسة ودورها الفاعل في تطوير وتحسين وتنمية بيئتها (شرف الدين ،

رابعاً : البعد الاجتماعي:

هذا البعد يركز رضا العاملين وعلى ضرورة تحقيق الرضا لأفراد المؤسسة على مختلف تخصصاتهم و مستوياته التنظيمية ، حيث مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً لمدى ولاء وانتماء الأفراد لمؤسساتهم . وتأتي أهمية ودور هذا البعد في أن الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد سوف يتأثر سلباً إذا أهملت الجانب الاجتماعي للعاملين وركزت فقط على بعض الجوانب كالجانب الاقتصادي على سبيل المثال لا الحصر (الداوي، 2010، ص 219).

مكونات الأداء المؤسسي:

لأداء المؤسسي خمس مكونات رئيسية هي (27 : 2002: John.et al) :

1. إشراك العاملين : ويعني ذلك مدى امتلاك العاملين لقدرة اتخاذ القرار، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار يؤدي إلى تحسين أدائه بشكل مستمر وبالتالي زيادة إنتاجيته كما يسهم ذلك في ضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

2 . إدارة الفريق ذاتياً : وهذا يعني تمكين فرق ومجموعات العمل من اتخاذ القرارات الخاصة

بالتخطيط وسير أداء العمل، وكذلك تقييم عملهم كأسلوب من أساليب الإدارة الذاتية، وهذا

التمكين يربط بين العاملين مع لـسببين هما:

أ/ أهمية استثمار العاملين بالمؤسسة والاستفادة من قدراتهم خبراتهم.

ب/ العاملين أنفسهم بحاجة لإدارة العمل ذاتياً ، فذلك يولد لديهم التنافسية العالية والحماس

3 / الموارد التكنولوجية : التكنولوجيا المستخدمة بغرض تقديم أفضل خدمات للعملاء ، وتوفير

شبكة الإتصالات الفعالة التي تربط المؤسسة بالمجتمع المحلي علاوة على دورها الفاعل داخل التنظيم بين العاملين.

4 / التعلم المنظمي : ويقصد من ذلك مدى توافر المعلومات داخل المؤسسة لاستخدامها في بيئة

العمل ومواجهة التغيرات المستمرة حيث يتم تبادل المعرفة والمعلومات بين العاملين أنفسهم وقد وضحت العديد من الدراسات حول أهمية التعلم المنظمي أو التعلم داخل المؤسسة فإن ذلك يؤدي لكسر الروتين وإذابة التقاليد بالمؤسسة ، خاصة عندما تتم مشاركة المعلومات على جميع المستويات بالمؤسسة.

5 / إدارة الجودة الشاملة : عملية إدارة الجودة الشاملة تهدف للحصول على نتائج ذات جودة

عالية وباستمرار لتلبية إحتياجات ورغبات المستفيدين و خدمتهم ، ولذلك إعتمدت العديد من المؤسسات إدارة الجودة الشاملة مدخل تكاملي ومن أجل تحسين قدرة العاملين على الإدارة العملية الذاتية لعملهم .

عناصر الأداء المؤسسي:

من أهم عناصر الأداء التي يجب أن تتوفر في أي مؤسسة تنشد الارتقاء في أدائها المؤسسي، الآتي (العدلوني،

ص 21-22: 2002) :

1. أن تكون الأهداف الفكرة التي أجلها قامت المؤسسة واضحة.

2. وجود برامج محددة و خطط مدروسة و واضحة ومتفق عليها، وموثقة ومدونة ، ومعروفة

لكافة الجهات المعنية التي ستتعامل معها.

3. توفر اللوائح والضوابط وأنظمة العمل المتناسبة مع أهداف المؤسسة ويجب أن تكون واضحة ومحددة و مفهومة وأن تكون كذلك موثقة ومكتوبة ومعروفة لجميع الجهات المعنية بالتعامل بها.

ثالثاً: البيئة الداخلية Internal Environment

مفهوم وتعريف البيئة الداخلية :

إن المنظمات لا تنشأ من فراغ كما أنها لا تعيش في فراغ ، هي توجد في وسط تتأثر به وتؤثر عليه، فهي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية تحيطها، بها الكثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر (العامري والغالي، 2008م). وبالضرورة أن تعمل المنظمة على معرفة فهم وإدراك بيئتها الداخلية والخارجية حتى تكتسب القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة في بيئتها الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في بيئتها الخارجية لخلق أفضل السبل في الإستجابة للتغيرات البيئية المتوقعة وبناء إستراتيجيات تجد فرص أوسع للتطبيق والنجاح ، لتحقيق منافع لصالح المنظمة ولبقائها واستمرارها ونموها (Higgins,1994: 30)

عرفت البيئة الداخلية بأنها: "الخصائص والعوامل الداخلية للمنظمة التي يعمل بها العاملون و التي تتضمن الأنظمة والإجراءات والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة ومناخ العمل وغيرها و عرفت أيضاً بأنها: " القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العمليات الإدارية (عايدة، 2013 ، ص14).

يمكن تعريف البيئة الداخلية للمنظمة بأنها: مجموعة النظم والإجراءات والوسائل المتبعة التي تحدد سير العمل داخل المنظمة وطبيعة العلاقات السائدة بين أفراد المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوكهم

ومعرفتهم وعلى أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها ، كم يؤثر على المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية مما يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

عناصر البيئة الداخلية:

تتجسد عناصر البيئة الداخلية في نتائج متغيرات وعوامل المنظمة الداخلية والتي يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها والتي تؤدي لنتائج جيدة عند السيطرة عليها، وتتمثل في الآتي (Wheelen & Hunger, 2008) :

أ / النظام:

النظام عبارة عن مجموعة من العناصر المرتبطة مع بعضها البعض بسلسلة من العلاقات بهدف القيام بوظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف لتحقيق الأهداف المرسومة والغايات المنشودة والتي تشكل ما يعرف بمكونات النظام و التي تكون إما عبارة عن مكونات مادية ملموسة مثل الحواسيب أو الشاشات أو خطوط ووسائل الاتصال أو الورق و أدوات الكتابة والطباعة، أو مكونات معنوية غير ملموسة كالبرامج والملفات والأنظمة واللوائح والقوانين والتعليمات والعلاقات و هي كل ما يعمل على ربط مكونات النظام مع بعضها بحيث تشكل هذه العناصر منظومة نافعة تقوم بوظيفة محددة أو مجموعة من الوظائف (قاسم، 2003، ص17).

تساعد النظم المديرين الاكتشاف المبكر لأي انحرافات أو مشاكل قد تحدث في سير العملية علاوة علي التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث في المستقبل، كما أنها تساعد الإدارة العليا في عملية التخطيط الإستراتيجي ووضع الخطط والبرامج الداعمة له ، وهي أيضاً تلعب دوراً رئيسياً في الأثر الذي تحدثه في عملية صنع القرارات فكلاً كانت المعلومات دقيقة كان القرار أقرب إلى الواقع، وعلى العكس إذا كانت المعلومات غير دقيقة أو احتمالية، فإن القرارات الناتجة تكون متوقعة أو احتمالية (حلمي، 2005، ص 99). وقد أصبح واضحاً الفوائد التي تمنحها

النظم للعمليات والبرامج والأنشطة ومساعدتها على تحقيق أهداف المنظمات في البقاء والاستمرار والنمو وتحقيق الربحية (Sturat, 2002: 301).

ب/ القيم التنظيمية:

تعرف القيم التنظيمية بأنها مجموعة من الأسس والمعايير و المبادئ التي تقود وه تحكم سلوك الفرد أو الجماعة و هذه المبادئ ترتبط بتحديد الخطأ الصواب في موقف معين (طراونة، 1999: 137- 155). كما عرفت القيم التنظيمية بأنها المبادئ الدائمة والمستمرة التي تحكم وتوجه منظمة الأعمال، وتبين بعمق المعتقدات الأساسية بها، والتي تحدد سلوك وتصرفات الإدارة والعاملين اليومي فيها . فهي تمثل مرشد ودليل وموجهات واضحة و مفتوحة لكافة التصرفات والسلوكيات ولجميع أفراد المنظمة لإعتمادها على مختلف المستويات التنظيمية و أوجه العمل بالمنظمة (Niven,2002:445).

ج/ الهيكل التنظيمي : يمثل الإطار أو البناء التنظيمي الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة بحيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس شكل وطبيعة العلاقات بين المستويات المختلفة بالمنظمة وكذلك الواجبات والمسؤوليات و درجة الصلاحيات فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وكيفية انسياب المعلومات والتعليمات والأوامر وسير التقارير على مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة (Greenberg & Baron, 2006: 675).

د/ الأداء التنظيمي : يشير إلى النتائج أو المخرجات التي تهدف المنظمة لتحقيقها وتعمل الوظائف الإدارية بها للوصول إليها خلال فترة زمنية محددة. وبالتالي توضح المخرجات أو النتائج مدى نجاح أو فشل الوظائف الإدارية في الوصول للغايات و تحقيق أهداف المنظمة (Morgan,et al ,2009) .

أهمية بيئة العمل الداخلية:

لبيئة بيئة العمل الداخلية أهمية كبيرة تنعكس في عدة اتجاهات يمكن تضمينها في الآتي:
(حمادات، 2006، ص126):

1. تجعل بيئة العمل الإيجابية والمريحة العاملون يقدمون أفضل ما عندهم من جهود ومهارات ومواهب لتحقيق النتائج بكفاءة وفاعلية.
2. تعمل على خلق نوع من المودة بين العاملين والعمل، والشعور بالمواطنة التنظيمية مما يقود للإبداع.
3. تساهم في تعزيز قدرة العاملين في التواصل فيما بينهم لتحقيق المصلحة المشتركة للمنظمة ومنظومة العمل.
4. تعمل على تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحمها العاملون بالمنظمة ، وعلى سلوكياتهم و تصرفاتهم التي يظهرونها في موقع العمل.
5. تعمل على ضبط السلوك التنظيمي للعاملين وتحفيزهم مما يزيد من رضا العاملين، والذي ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجيتهم.

6. لبيئة العمل الداخلية دوراً هاماً في عملية التطوير التنظيمي كما تؤثر على جذب الموارد البشرية، مثل جذب أصحاب المواهب نحو التطلع للعمل في هذه الأماكن.

أنواع بيئة العمل الداخلية:

تنقسم بيئة العمل الداخلية إلى عدة أنواع : (عبد الحافظ، 1995، ص75)

أ / **البيئة التنظيمية** : وتشتمل على الأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والاتصالات والتقنية المستخدمة، والعلاقات السائدة في بيئة العمل، وضغوط العمل والقيم والاتجاهات التنظيمية السائدة.

ب/ **البيئة الوظيفية** : تتضمن كل ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أجور ورواتب وجزاءات، وحوافز مادية ومعنوية، ووظائف وسياسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين، بالإضافة إلى ووصف الوظائف وتصميمها وتصنيفها.

ج/ **البيئة المادية** : تشتمل على كافة المكونات المادية التي تؤثر على بيئة العمل الداخلية مثل الضوضاء، ودرجة حرارة، والإضاءة، وتصميم المكاتب، والأدوات المكتبية وغيرها.

د/ **البيئة التقنية** : تشتمل على كافة التقنيات والتكنولوجيات الحديثة التي تسهل أداء العمل في المؤسسات، وتساعد في توفير التكلفة من وقت و جهد و مال .

وأيضاً يمكن تصنيف بيئة العمل الداخلية وفقاً لخطوط انسياب السلطة ودرجة المركزية واللامركزية السائدة، والنمط القيادي السائد، والثقافة التنظيمية السائدة كما يلي:

أ/ **البيئة الجامدة** : هي البيئة التي تتصف بالصرامة الشديدة والانضباط والحزم، وقلة تفويض السلطات، والاعتماد على المركزية المطلقة، وسريان خطوط السلطة والاتصالات من أعلى إلى

أسفل في الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي من خلال نمط القيادة الأوتوقراطي، وهذه البيئة تقلل الإبداع والابتكار، نتيجة التقييد بالأوامر والتعليمات بالروتين والإجراءات المطولة .

ب/ البيئة المرنة : وهي تلك البيئة التي تتصف بالمرونة وتشجع على الإبداع والابتكار، كما أنها تعتمد التوسع في اللامركزية وتفويض السلطات والصلاحيات ، ومرونة الاتصال في جميع الاتجاهات بالهيكل التنظيمي وعلى مختلف خطوط السلطة وكافة المستويات التنظيمية وأيضاً تعتمد على نمط القيادة الديمقراطية و تتسم بالمرونة في تنفيذ الأوامر والتعليمات.

الدراسة الميدانية:

نبذة تعريفية عن بنك النيل - ولاية الخرطوم:

النشأة والنشاط: تأسس بنك النيل للتجارة والتنمية في 11 تشرين الثاني/نوفمبر 1982 تحت مسمى بنك التنمية التعاوني الإسلامي، حيث أنشئ بقانون خاص وبأشر أعماله المصرفية في حزيران/يونيو 1983 كأول بنك قطاع عام في حينها، يطبق في معاملاته الشريعة الإسلامية. وفي آذار/مارس 2001 تم تحويل البنك إلى شركة مساهمة عامة وفقاً لقانون الشركات لعام 1952 بتسجيل رقم (16379)، في فبراير 2013 تم تغيير إسم وشعار البنك إلى اسمه وشعاره الحاليين، وقد كان الهدف الرئيسي من تغيير الاسم والشعار هو ترسيخ صورة ذهنية إيجابية لبنك تجاري شامل يقوم بخدمة كافة القطاعات الاقتصادية «بما فيها القطاع التعاوني».

أداة الدراسة : قام الباحث بتصميم إستبانة جمع معلومات مكونة من جزئين أساسيين، احتوى الجزء الأول على البيانات الأساسية للمبحوثين أما الجزء الثاني فاشتمل على مجموعة من العبارات بحيث تقيس متغير محدد من المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة = 5،

أوافق = 4، محايد = 3، لا أوافق = 2، ولا أوافق بشدة = 1) بغرض جمع وتحليل بيانات الدراسة المتعلقة بفرضيات الدراسة ، و قد استند الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة بغرض صياغة العبارات الواردة في استمارة جمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين ببنك النيل بولاية الخرطوم ، وعينة الدراسة مكونة من 120 موظف من موظفي المصرف.

معدل استجابات العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لموظفي فروع بنك النيل العاملة في ولاية الخرطوم، حيث تم توزيع 120 إستبانة، تمكن الدارس من الحصول على 120 إستبانة بنسبة استرداد (100%) وتم عمل تنقيح للبيانات وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنقيح البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول التالي:

جدول تنقيح البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة	
مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	120	1.
مجموع الاستبانة التي تم إرجاعها	120	2.
الاستبانات التي لم تسترد	0	3.
الاستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	1	4.
الاستبانات غير الصالحة نسبة لإجاباتها المتشابهة	0	5.
عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	119	6.
نسبة الاستجابة	%100	7.

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى إكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات

ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003: 178)، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009: 43) حيث تستند تنقيح متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair *et al* , 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي:

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

و الجداول التالية توضح التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات (المستقل والتابع والوسيط):

أولاً: المتغير المستقل:

التحليل العاملي الاستكشافي لإدارة المعرفة

المتغيرات	العبارات	1	2	3
الاحتياجات المعرفية	يتوفر لدى البنك قواعد بيانات عن موظفيها وأماكن سكنهم.	.817		
	يتوفر لدى إدارة البنك معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	.800		
الوعي المعرفي 1	توفر إدارة البنك للعاملين مصادر معلومات تساعد على اكتساب المعرفة.	.776		
	تعتمد إدارة البنك على منهج إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.		.886	
الوعي المعرفي 2	يتوفر لدى البنك رؤية واضحة حول استراتيجيات إدارة المعرفة ومداخل تنفيذها.		.652	
	تستخدم إدارة البنك أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزيعها على العاملين.			.849
	يقدم البنك خدمات الكترونية تعليمية للموظفين والعملاء.			.821
	يحرص البنك على توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وخن المعلومات.			.749
KMO				.729
Bartlett's Test of Sphericity				263.700
الجذر الكامن				5.604
نسبة التباين				70.059

N=119, **p< 0.01 ملاحظة
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

ثانياً: المتغير التابع:

التحليل العاملي الاستكشافي للأداء المؤسسي

المتغير	العبارات	1	2	3
---------	----------	---	---	---

		.844	تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للعملاء	كفاءة العمليات الداخلية
		.780	يتميز البنك بزيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار.	
	.813		تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بكفاءة وفعالية.	رضا العاملين
	.761		يشعر الموظفون بالحماسة عند تحفيزهم لقاء تجويد أعمالهم.	
.835			يتميز البنك بزيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها.	أداء العاملين
.732			الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	
.679			يتميز الموظفون بالبنك على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات.	
.656			استخدام الإدارة للمعرفة يزيد من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي.	
.768				KMO
305.046				Bartlett's Test of Sphericity
5.961				الجذر الكامن
66.252				نسبة التباين

N=119, **p< 0.01 ملاحظة
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

ثالثا : المتغير المعدل :

التحليل العاملي الاستكشافي للبيئة الداخلية.

1	العبارات	المتغير
.776	يتميز الهيكل التنظيمي بالبنك بالمرونة.	البيئة الداخلية
.760	يتبنى البنك بتحسين قدرة العاملين على التفاعل مع المتطلبات للعملاء.	
.751	يحرص البنك على إعطاء العاملين هوية متميزة.	
.729	تتناسب مؤهلات العاملين بالبنك مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم.	
.709	يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بها.	
.897	يلتزم العاملون بالبنك بالإجراءات والسياسات الموضوعة.	
.776	يتيح البنك فرصة المشاركة للعاملين في صنع القرارات.	
.785		KMO
239.550		Bartlett's Test of Sphericity
4.448		الجذر الكامن
63.534		نسبة التباين

N=119, **p< 0.0 ملاحظة
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

تحليل الاعتمادية:

يستخدم تحليل الاتساق للعشور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعشور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا كثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضا في الأدب. (Bowling, 2009) ، والجدول رقم التالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لمتغيرات الدراسة بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي.

معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة 119)

المتغيرات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
الاحتياجات المعرفية	3	.742
الوعي المعرفي 1	2	.515
الوعي المعرفي 2	3	.777
كفاءة العمليات الداخلية	2	.684
رضا العاملين	2	.594
أداء العاملين	4	.790
البيئة الداخلية	7	.776

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

والجدول التالي يوضح نتائج فرضيات الدراسة حسب تحليل الانحدار المتعدد التدرجي :
تحليل الانحدار المتعدد التدرجي لفرضيات الدراسة

الرقم	الفرضيات	حالة الإثبات
-------	----------	--------------

دعم جزئي	الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية، الوعي المعرفي1، الوعي المعرفي2) والأداء المؤسسي.
دعمت	1-1 العلاقة بين الاحتياجات المعرفية وكفاءة العمليات التشغيلية.
لم تدعم	2-1 العلاقة بين الوعي المعرفي1 وكفاءة العمليات التشغيلية.
لم تدعم	3-1 العلاقة بين الوعي النعري2 وكفاءة العمليات التشغيلية.
دعمت	4-1 العلاقة بين الاحتياجات المعرفية ورضا العاملين.
لم تدعم	5-1 العلاقة بين الوعي المعرفي1 ورضا العاملين.
لم تدعم	6-1 العلاقة بين الوعي النعري2 ورضا العاملين.
لم تدعم	7-1 العلاقة بين الاحتياجات المعرفية وأداء العاملين.
دعمت	8-1 العلاقة بين الوعي المعرفي1 وأداء العاملين.
دعمت	9-1 العلاقة بين الوعي النعري2 وأداء العاملين.
دعمت بالكامل	الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية، الوعي المعرفي1، الوعي المعرفي2) والبيئة الداخلية.
لم تدعم	1-2 العلاقة بين الاحتياجات المعرفية والبيئة الداخلية.
دعمت	2-2 العلاقة بين الوعي المعرفي1 والبيئة الداخلية.
دعمت	3-2 العلاقة بين الوعي النعري2 والبيئة الداخلية.
دعمت بالكامل	الفرضية الرئيسية الثالثة : هنالك علاقة ايجابية بين البيئة الداخلية والأداء المؤسسي (كفاءة العمليات التشغيلية، رضا العاملين، أداء العاملين).
دعمت	1-3 العلاقة بين البيئة الداخلية كفاءة العمليات التشغيلية.
دعمت	2-3 العلاقة بين البيئة الداخلية ورضا العاملين.
دعمت	3-3 العلاقة بين البيئة الداخلية وأداء العاملين.
دعم جزئي	الفرضية الرئيسية الرابعة: البيئة الداخلية تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية، الوعي المعرفي1، الوعي المعرفي2) والأداء المؤسسي.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

نتائج الدراسة :

جاءت النتائج الدراسة على كالآتي:

1. توفر إدارة البنك للعاملين مصادر معلومات تساعد على اكتساب المعرفة كما أنها تستخدم أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزعها على العاملين.
2. يتوفر لدى إدارة البنك معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.

3. يتوفر لدى البنك رؤية واضحة حول استراتيجيات إدارة المعرفة وتعتمد على منهج إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. كما تحرص إدارة البنك على توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة.
4. لدى البنك عدد من الإجراءات والضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المستخدمة في توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات.
5. يتميز موظفي البنك بالسرعة والكفاءة ومعالجة الإدارة للمشكلات والشكاوي التي تواجههم ويعتمد الموظفون بجانب القدرة على العمل بوجود إدارة البنك الفعالة ويشعر الموظفون بالحماس عند تحفيزهم لقاء تجويد أعمالهم.
6. يحرص البنك على إعطاء العاملين هوية متميزة ويتبنى تحسين قدرة العاملين على التفاعل مع المتطلبات للعملاء.

توصيات الدراسة:

1. على إدارة البنك توفير السبل والوسائل الورقية والإلكترونية التي تعمل على إكساب الموظفين المعرفة التي تعينهم على تحسين أداءهم.
2. صقل المهارات والمعارف التي يمتلكها الموظفون بتوفير الدورات التدريبية والتعليمية والتثقيفية التي تعمل على تحسين أداء مهامهم بأفضل وجه.
3. تنزيل رؤية البنك ورسالته وأهدافه للموظفين عن طريق طرح استراتيجيات المعرفة التي تعتمد على إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستثمارية.
4. توفير البيئة الإلكترونية الجيدة من أجهزة وبرمجيات حديثة تساعد في تحسن الأداء.
5. لا بد وأن يتم تفعيل الإجراءات والضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات الحديثة المستخدمة في توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الخاصة بالبنك.
6. على إدارة البنك تحفيز الموظفين المتميزين عن طريق التحفيز المعنوي والمادي.
7. العمل على زيادة مشاركة العاملين في البنك في عملية صنع القرار.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: قائمة المراجع:

- 1/ الصاوي، ياسر ، (2007) ، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة
- 2/ توفيق محمد عبد المحسن. (2002) ، تقييم الأداء المؤسسي : مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية ، الإسكندرية ، مصر.

3/ العامري، صالح، مهدي، محسن، الغالبي، طاهر، محسن، منصور، ، 2008، الإدارة والأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

4/ العدلوني، محمد أكرم، 2002، العمل المؤسسي ، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

5/ العوامل نائل عبد الحافظ، تطوير المنظمات: المفاهيم والهياكل و الأساليب، عمان، مركز احمد ياسين للنشر، 1995.

6/ الملكاوي، إبراهيم الخلف، (2007)، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط 2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

7/ حمادات، محمد حسن، (2006)، قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان: دار الحامد للنشر.

8/ حلمي، يحي مصطفى، 2005، أساسيات نظم المعلومات، القاهرة، مكتبة عين شمس.

9/ عليان، ربحي مصطفى، (2008)، إدارة المعرفة، ط2، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع).

10/ قاسم، عبد الرازق، 2003 ، نظم المعلومات الحاسوبية، الطبعة الثانية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

11/ Delong, David W.(2004). Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce, Oxford University Press (August).

12/ Sturat, Barnes, (2002), Knowledge Management Systems: theory and practice, Cengage Learning Business Press: 301

13/ Simons, R. (2000). Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy. New Jersey: Prentice Publishing Co.

14/ Higgins, James M., (1994), "The Management Challenge", 2nd Ed., Macmillan Pub. Co., New York.

15/ Niven, R., Paul, (2002), "Balanced Scorecard: Step by Step, Maximizing Performance and Maintaining Results", John Wiley & Sons, Inc.

16/ Greenberg, Jerald and Baron, Robert A., (2006), Behavior in Organizations, McGraw Hill. U.S.A .

17/ John et al. (2002), "Organizational Behavior", United States of America.

18/ Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, (2008), "Strategic Management And Business Policy", Pearson Education Inc Pearson Education Inc , 11th Ed, Upper Saddle River, New Jersey.

ثانياً: الرسائل الجامعية:

- 1/ إبراهيم، إجلال الحاج، (2018)، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين البيئة الإدارية في منظمات الأعمال، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- رسالة ماجستير غير منشورة.
- 2/ الأمين، سارة محمد، (2017)، دور التخطيط الإستراتيجي في كفاءة الأداء بالمصارف المركزية، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 3/ الرشيدة، ن (2007) ، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء أنموذج تقييمي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 4/ الشمري عايد رحيل عايدة، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2013، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 5/ حجازي، هيثم، (2017)، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء النموذج لتوظيف إدارة المعرفة، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، أطروحة دكتوراه منشورة.
- 6/ رجب، سمر، (2016)، دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها - دراسة حالة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة.
- 7/ عبد الله، محمد علي، (2019)، أثر البيئة الداخلية للمنظمة على المشاركة المعرفية للعاملين، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 8/ موسى، مولود علي، (2016)، أثر التخطيط الإستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات، الخرطوم: جامعة امدرمان الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 9/ مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، ، 2011-2012م.

ثالثاً: المجلات العلمية:

- 1/ الفارسي، سليمان، (2010)، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دمشق: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني.
- 2/ الباز، ع (2004). (تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري (الدولة في عالم متغير) أوراق المشروع البحثي المشترك، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر.

3/ الطراونة، تحسين، 1999، أخلاقيات العلوم الإدارية، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 15 ، العدد 2.

4/ الشيخ الداوي، 2009-2010 ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد 7، جامعة الجزائر.

5 / Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", Strategic Management Journal, 30: 909-920

6 / Robins, James & Wiersema, Margarethe F. (1995). A resource based approach to the multi business firm" Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance", (S.M.J), Vol.16.

رابعا: المؤتمرات والدوريات:

1/ حاتم عثمان محمددين، نحو أداء متميز للحكومات ن تجربة جمهورية السودان، ورقة همل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، 8- 9 / 2005م.

2/ رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011، جامعة الشلف .

خامسا: المواقع الإلكترونية:

1/ موقع نظم المعلومات وإدارة المعرفة <http://youlem.wordpress.com/> بتاريخ 2016/1/14 م

2/ إدارة المعرفة، دورية عالمية الموقع [http:// www.google.com/search](http://www.google.com/search) بتاريخ 2016/1/18

3/ Research Matters (2008), The RM Knowledge Translation Toolkit: A Resource for Researchers, Available at: www.research-matters.net.