

المجلد: (الرابع)

العدد: (الثامن) أكتوبر (2020)



عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثالث
لأكاديمية رواد التميز

International Journal of Research and Studies

المجلة الدولية للبحوث و الدراسات

مجلة علمية دورية محكمة

تصدرها أكاديمية

رواد التميز للتدريب
والإستشارات والتنمية البشرية

إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة.

Knowledge management and management by knowledge

إعداد: أ.د. مدحت محمد أبو النصر.

رئيس المؤتمر.

رئيس قسم المجالات كلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان (سابقاً).

رئيس لجنة ترقية الأساتذة قطاع الخدمة الاجتماعية بالمجلس الأعلى للجامعات.

دكتوراه من جامعة Wales ببريطانيا وأستاذ زائر بجامعة C.W.R. بأمريكا.

دكتوراه فخرية، مجلس علماء ومبدعي مصر والعرب.

أستاذ معار بجامعة الإمارات ورئيس قسم العلوم الإنسانية كلية شرطة دبي (الأسبق).

مدرب معتمد وكبير مدربين معتمد، مؤسسة البورد العربي.

مقدم إلى المؤتمر الدولي الثالث لتطوير التعليم العربي.

تحت شعار: (التدريب أداة التنمية ووسيلة الإدارة الفاعلة) تحت رعاية أكاديمية رواد التميز للتدريب

والاستشارات والتنمية البشرية.

بعنوان: (الإدارة والتدريب والتنمية المستدامة والمواطنة الرقمية).

المنعقد يوم: (السبت - الأثنين) في الفترة من:

(18 - 20 شعبان 1441هـ) الموافق: (11 - 13 أبريل 2020م).

والمنعقد بمقر الأكاديمية بالقاهرة وعبر القاعات الصوتية باستخدام برنامج الواتس أب.

ملخص الدراسة.

هدفت ورقة العمل الحالية إلى: إلقاء الضوء علي مفاهيم إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، أو المتعلمة، وتوضيح الفرق بين إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة.

وقدمت ورقة العمل بعض التوصيات، ومنها: تدعيم وتعزيز ثقافة وسلوك إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة وتوفير الموارد اللازمة لذلك والتدريب المطلوب للمسؤولين عنها ، بما يجعل المنظمات منظمات تعلم أو متعلمة وتتصف بالكفاءة والفاعلية والجودة.

وهذه التوصيات يمكن أن تساهم في تعزيز وتدعيم ثقافة وسلوك إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة في المنظمات العربية بصفة عامة والمنظمات المصرية بصفة خاصة.

الكلمات المفتاحية: (البيانات، المعلومات، المعرفة، إدارة المعرفة، الإدارة بالمعرفة، منظمات التعلم أو المتعلمة).

Summary

The present working paper aimed to: shed light on the concepts of knowledge management and knowledge management and learning or learning organizations, and clarify the difference between knowledge management and knowledge management.

The working paper presented some recommendations, including: strengthening and enhancing the culture and behavior of knowledge management and knowledge management and providing the necessary resources for that and the training required for those responsible for them, making organizations learning or learning organizations characterized by efficiency, effectiveness and quality.

These recommendations can contribute to enhancing and strengthening the culture and behavior of knowledge management and knowledge management in Arab organizations in general and Egyptian organizations in particular.

Key words: (data, information, knowledge, knowledge management, knowledge management, learning or learning organizations).

مقدمة:

نحن في عصر المعلومات Information Age، وذلك نظراً لما نراه من النمو السريع في المعلومات والمعارف Knowledge من حولنا، فعلى مستوى العالم فإن كمية المعلومات تتضاعف كل خمس سنوات، وقوة الحاسب الآلي Computer تتضاعف كل سنتين على الأقل. والمشكلة التي تواجهنا ليس كما كانت في الماضي - مشكلة نقص المعلومات Lack of information - بل المشكلة الآن هي التعامل الذكي ليس فقط مع الكم الهائل من المعلومات المتوفرة بل مع التعدد الكبير في وسائل وطرق النقل وتخزين وتبادل المعلومات.

هذا ويقول ألفين توفلر Alvin Toffler في كتابه صدمة المستقبل Future Shock أن من خصائص العصر الذي نعيشه زيادة التحميل بالمعلومات، ويقصد بها زيادة فرط التنبيه عند المستوى الإدراكي من كثرة المعلومات التي حولنا، والمطلوب من الإنسان امتصاصها ومعالجتها وتقييمها والاحتفاظ بها واستخدامها وإصدار الأفعال والقرارات في ضوءها.

أيضاً نحن نعيش ثورة المعلومات Information Revolution الذي يقوم فيه الحاسب الآلي بالدور الأول، وهي الثورة التي لا يمكن تجنبها حتى بالنسبة للدول الأقل تقدماً.

فلقد أصبح العالم قرية إلكترونية صغيرة يربطها شبكات للمعلومات Information Networks من خلال وسائل الاتصال المتعددة عبر الأقمار الصناعية Satellites والموجات شديدة القصر، وفي القرن الحادي والعشرين ستكون صناعة المعلومات Information Industry ثروة من ثروات الشعوب كالغذاء والنفط وستصنف فيه الدول حسب إنتاجها واستخدامها للمعلومات، وستعرف الأمة على مستوى هذا العالم الجديد بالأمية المعلوماتية لا أمية القراءة والكتابة.

إن تكنولوجيا المعلومات Information Technology أصبحت تشكل نظاماً متكاملًا يجمع بين المعلومات ونظم الحاسبات الإلكترونية ونظم الاتصالات، وقد برزت تكنولوجيا المعلومات لتفرض نفسها كصناعة Industry متعددة الجوانب ووسيلة لا غنى عنها للإنسان في مختلف مراحل عمره وفي أدائه لمختلف وظائفه من اتخاذ القرار أو البحث أو التنفيذ وحتى في حياته المنزلية والاجتماعية واليومية.

وفي ضوء ما سبق ظهر في أواخر القرن العشرين مفهوم إدارة المعرفة Knowledge Management والذي يقصد به عملية إدارة البيانات والمعلومات والمعرفة في المنظمات بهدف جمع وتنظيم وتصنيف

وجدولة وتحليل وتخزين البيانات والمعلومات والاضافة عليها واسترجاعها وتوفيرها بأشكال مناسبة ومفهومة للعاملين في المنظمات للاستفادة منها.

فإدارة المعرفة هي تخصص مهني وعلمي لأخصائي ومهندسي الحاسبات والمعلومات وقواعد البيانات بهدف التعامل مع البيانات والمعلومات وتشغيلها وتوفيرها للمنظمات بهدف الاستفادة منها.

أما بالنسبة للإدارة بالمعرفة Management by Knowledge فلقد ساهم عدد من علماء الإدارة في بداية ثمانينيات القرن العشرين في نشأة هذا المفهوم الإدارة ، ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دراكر ودونالد مارشان.

ويعتبر بيتر دراكر Peter Drucker من أوائل علماء الإدارة الذين رصدوا إرهاصات هذا النمط الإداري الحديث نسبياً، فقد صاغ مصطلح " العمل المعرفي " أو "العامل المعرفي" Knowledge Worker في سنة 1960 تقريباً، وفقاً لأحدث كتاب صدر له بعنوان " مجتمع ما بعد الرأسمالية".

كما تتبأ دراكر بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المنظمات ستتكون من صناع المعرفة الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية أو المرتدة لزملائهم وللزبائن(أبو النصر: 2014؛ عبدالهادي: 2008).

والإدارة بالمعرفة هي مسئولية المدراء والعاملين والذين يجب أن يستفيدون ويسترشدون بالمعرفة والبيانات والمعلومات عند اتخاذ القرارات وتحليل وحل المشكلات وعند وضع السياسات وتصميم البرامج وتحديد الاستراتيجيات وعند التحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

والمنظمات المعاصرة تواجه على اختلاف أنواعها موجه من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها ثورة الحاسبات الآلية وثورة الاتصالات والثورة المعلوماتية.

وتعتمد الثورة المعلوماتية على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الهائل في حركة البحث العلمي وتقنيات الحاسب الآلي والشبكة الدولية للمعلومات "الإنترنت" (فراج: 2015).

إن كثير من المنظمات المعاصرة أصبحت تُدرك أن الميزة التنافسية التي تحصل عليها من جراء اعتمادها على التكنولوجيا فقط هي ميزة غير حقيقية، حيث تعتمد الميزة الحقيقية على تبني موظفي المنظمة أنفسهم بما يملكونه من خبرات ومعارف.

لقد أصبحت الإدارة أحد الأدوار الحيوية للمدير وذلك بالاستخدام المنظم للبيانات وللمعلومات والمعرفة ولمعلومات وخبرات العاملين بالمنظمة.

وباستقراء واقع المنظمات في الدول العربية بصفة عامة وفي مصر بصفة خاصة سنجد أن الاهتمام بتطبيق أو ممارسة إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة يعتبر محدود حتى الوقت الحالي، وينطبق ذلك بشكل أكبر علي المؤسسات الحكومية أكثر من القطاع الخاص، حيث أثبتت بعض البحوث والدراسات السابقة إلي قلة اهتمام المؤسسات الحكومية بثقافة وسلوك إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة.

ومن هذه البحوث والدراسات السابقة دراسة عبد الناصر محمد سيد أحمد (2018) وهي بعنوان ممارسة الإدارة بالمعرفة في المؤسسات الحكومية. وهي دراسة ميدانية مطبقة بمحافظة القاهرة والجيزة، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة الاهتمام بإدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة في المؤسسات الحكومية بعينة الدراسة كانت متوسطة ، وأن هناك معوقات عديدة، إدارية وسلوكية ومالية وفنية وثقافية تقف أمام عملية ممارسة إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة بالشكل المطلوب أو المتوقع.

ورقة العمل الحالية سوف تلقي الضوء علي مفاهيم إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم أو المتعلمة.

أيضاً تم توضيح الفرق بين إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة، وفي نهاية ورقة العمل تم تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز وتدعيم ثقافة وسلوك إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة في المنظمات العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة. وفي بداية ورقة العمل تم تعريف كل من الحقائق والبيانات والمعلومات والمعرفة كنوع من التمهيد للمكونات السابق الإشارة إليها.

- **تعريف الحقائق والبيانات والمعلومات والمعرفة:** البيانات والمعلومات والمعرفة مفاهيم رئيسية في كل من البحث العلمي وعلوم الحاسبات الآلية وإدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة، والتالي تعريفاً لكل هذه المفاهيم مع توضيح العلاقة الوثيقة فيما بينهم.
- **الحقائق Facts:** هي وقائع تمثل واقع الأمر، سواء كانت ذات صفة شخصية تختص بأشخاص معينين في المؤسس، .. أو كانت ذات صفة مؤسسية ناتجة من ممارسة نشاط المؤسسة ..، أو كانت ذات صفة بيئية تمثل واقع الأمور في البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- **البيانات Data:** هي مجموعة من الحقائق الأولية أو الخام Raw Facts التي يتم تسجيلها بواسطة رموز Symbols معينة (كلمات، حروف، أشكال، أرقام ...) بحيث يمكن الرجوع إليها في وقت

لاحق مثل : عدد وأسماء العاملين، عدد ساعات العمل في الأسبوع، عدد مرات الغياب، عدد وأسماء العملاء أو الزبائن.

ويتم تنظيم هذه الحقائق الخام وترتيبها بأسلوب أو بطريقة هادفة ذات معنى، فتصبح بذلك معلومات، فالبيانات هي مدخلات Inputs لنظام مخرجاته المعلومات، وباختصار فإن البيانات هي الحقائق والأرقام غير المنظمة وغير المرتبة والتي ليس لها اتجاه محدد.

• **المعلومات Information:** المعلومات هي حقائق غير يقينية، بل هي احتمالية ونسبية، أيضاً المعلومات هي مجموعة البيانات المنظمة بطريقة هادفة، بما يجعل لها قيمة إضافية على قيمة البيانات نفسها، فالمعلومات تقدم لنا إجابات عن الأسئلة التي تدور في عقل الإنسان، مثل: من؟ وماذا؟ وأين، ومتى؟

فالمعلومات هي نتاج معالجة أو تشغيل البيانات Data Processing، بمعنى ترتيب البيانات وتصنيفها وجدولتها وتحليلها وتفسيرها بما يساهم في تحقيق الفهم والتفسير المطلوب لموضوع معين، أو لتحقيق هدف محدد.

وهي بذلك تقدم لمتخذ القرار المعلومات التي يحتاج إليها بما يمكنه من الحكم السديد على واقع الأمور واتجاهاته المستقبلية، وبذلك فإن البيانات، هي المادة الخام للمعلومات، والاحتفاظ بهذه الحقائق والبيانات والمعلومات وتحديثها شيء هام ومحوري لتحسين أي عمل.

• **المعرفة knowledge:** إن توفر الحقائق وجمع البيانات وتحويلها إلي معلومات يوفر لنا المعرفة المطلوبة، ويمكن تعريف المعرفة بأنها مجموعة الحقائق والبيانات والمعلومات والخبرات والرؤى، وتوفر المعرفة الفهم المطلوب والتفسير المناسب والقدرة علي اتخاذ القرارات وتقييم الواقع والتنبؤ بالمستقبل.

ولغويًا مصطلح المعرفة مشتق من الفعل "يعرف"، أي الوصول إلى معلومات، أو أنباء، أو أخبار عن طريق التعلم، أو التعليم، أو الخبرة، أو بواسطة كل هذه الوسائل.

ومن تعريفات مفهوم المعرفة، نذكر:

• المعرفة هي القدرة علي ترجمة المعلومات إلي أداء لتحقيق مهمة محددة أو ايجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية (بيتر دراكر Peter Drucker: 1998).

- 1- المعرفة هي الفهم الناتج عن التعلم والدراسة والخبرة (مصطفى: 2014).
- 2- المعرفة هي فهم المعلومات استناداً إلى مدي أهميتها، أو ارتباطها بموضوع البحث، أو الدراسة (رانيا مصطفى: 2014).
- 3- المعرفة هي امتلاك المعلومات والقدرة علي التعبير عنها.
- 4- المعرفة هي كل ما هو معروف أو مفهوم.
- 5- المعرفة مفهوم يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة.
- 6- المعرفة هي مجموعة النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد.
- 7- المعرفة هي الأفكار، أو الفهم الذي يبديه نسق معين (فرد، جماعة، منظمة، مجتمع) والذي يستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف هذا النسق (العيوطي: 2006).

وهناك علاقة وثيقة فيما بين البيانات والمعلومات والمعرفة، إذ تُمَثَّل البيانات المستوى الأدنى، ثمّ تتبعها المعلومات في المستوى الثاني، وتأتي المعرفة في أعلى المستويات، والشكل التالي يوضح ترتيب هذه المفاهيم السابق ذكرها وكيف أن الوصول إلى المعلومات يوفّر لنا المعرفة المطلوبة لفهم والتخطيط واتخاذ القرارات وتنفيذ وتقويم العمل في مختلف مجالات النشاط البشري سواء الاقتصادية أو الاجتماعية، أو السياسية، أو العسكرية ... ، وإجراء البحوث الأساسية والتطبيقية في مجالي الخدمات والإنتاج.



والمعرفة أوسع وأشمل من العلم لأنها تتضمن معارف علمية وأخرى معارف غير علمية، أيضاً كما سبق القول: فإن الهدف من جمع الحقائق والبيانات والمعلومات، هو تحقيق المعرفة، يقول فرانسيس بايكون F. Bacon المعرفة قوة Knowledge is Power.

والمثل الإنجليزي يقول: A little learning or knowledge is a dangerous thing ، بمعنى أن

"العلم القليل (أو المعرفة القليلة) سيُحرق أبداً بالنصر، (إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة).

ويقابل هذا المثل في العربية "نصف العلم أخطر من الجهل" أي أن العلم الناقص قد يضل المرء وقد يورده موارد التهلكة، والشاعر يقول: بالعلم والمال يبني الناس ملكهم .. لم يُبنِ مُلك على جهل وإقلال.

خصائص المعرفة: ومن خصائص المعرفة كمورد Resource للقوة أنها:-

- تنتج عن التفكير.
- مرنة.
- لا تنقص كميتها باستخدامها (على عكس أشكال القوة الأخرى، مثل: الثروة والعنف ...).
- جماعية استخدامها.
- متاحة للفقراء وللضعفاء.
- المعرفة هي عنصر من عناصر الإنتاج.
- حيوية لاستمراريتها.
- تراكمية.
- أساس لخلق ميزة تنافسية.
- مرشد لاستشراف المستقبل.

تعريف إدارة المعرفة: هناك تعريفات عديدة لمفهوم إدارة المعرفة، منها:

1. إدارة المعرفة، هي: مجموعة من العمليات التي تتم داخل المنظمة، حيث تُساعد على إيجاد المعرفة، وتوليدها، واستخدامها، وتنظيمها، ثم المقدره على نشرها.
2. إدارة المعرفة، هي: التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما.
3. إدارة المعرفة، هي: عملية تعني باكتشاف وتكوين وتخزين واستعادة وتوزيع واستخدام البيانات والمعلومات سواء كانت ضمنية، أو علنية.

أبعاد ومؤشرات إدارة المعرفة: يمكن تحديد أهم أبعاد أو مؤشرات إدارة المعرفة في التالي:

- تصميم أدوات جمع البيانات.
- جمع البيانات.
- تغريغ البيانات.
- تصنيف البيانات.
- جدولة البيانات.

د. مدحت محمد أبو النصر، (إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة).

- تحليل البيانات.
- تفسير البيانات.
- تخزين البيانات.
- المحافظة علي البيانات من السرقة والتلف والإفساد والتحويل والتضليل.
- استرجاع البيانات.
- البناء علي البيانات.
- تصحيح البيانات.
- توفير البيانات.

تعريف الإدارة بالمعرفة: هناك تعريفات عديدة لمفهوم الإدارة بالمعرفة، منها:

▪ **تعريف سيد الهواري (2014):** الإدارة بالمعرفة هي نمط الإدارة الذي يعتمد على مكتسبات الفرد ونتاج متحصلاته ودراسته ومعرفته السابقة والمتكررة للمعارف والعلوم والتقنيات الحديثة. فهو مدخل وظيفي يرمى إلى اكتشاف خبرات ومنتجات الفكر الإنساني ومخرجات العقل الإنساني والسيطرة عليها واستثمارها لتحقيق أفضل النتائج للمؤسسات والمنظمات المعاصرة.

▪ **تعريف محمد الصيرفي (2014):** الإدارة بالمعرفة هي أسلوب علمي للإبداع الفكري والمادي من خلال إدارة مهارات وخبرات الأفراد المتزايدة ومجمل تجاربهم السابقة العلمية والعملية في الحياة وكفاءتهم وتدريبهم على التكنولوجيا وتطبيقاتها في فروع العلوم المختلفة ومزج القديم بالمستحدثات والمستجدات المحيطة بنا.

▪ **تعريف أحمد سيد مصطفى (2015):** الإدارة بالمعرفة هي مدخل استراتيجي للتحسين المستمر للمنظمات يوظف ما توفره المنظمة للأفراد من معارف وتقنيات وأساليب تكنولوجية متطورة ووسائل للحصول على المعلومات، واستيعابها والتعرف عليها وتطبيقها بسهولة واعتياد، وهي ذات تأثير في شكل سلوكهم ويمكن معرفتها من خلال رصد السلوك المتبع وتتبع أنماط فهي حصيلة الخبرة الذاتية التي يمر بها الإنسان والمعارف التي يحصل عليها من التقنيات الحديثة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الإدارة بالمعرفة بأنها العمليات التي تساعد المنظمات علي توليد والحصول علي المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الاستراتيجي.

أهمية الإدارة بالمعرفة: تظهر أهمية الإدارة بالمعرفة في العديد من الجوانب، منها:

1. مساعدة المنظمات على الاستفادة والتعلم من التجارب والأخطاء السابقة.
 2. المساهمة في تطوير قدرة المنظمة على الابداع والابتكار والاختراع.
 3. تعزيز قدرة المنظمة على حفظ المعرفة والكفاءات التي تمتلكها خوفاً من النسخ أو الضياع.
 4. تعزيز إمكانية المنظمة على استبدال المعرفة القديمة.
 5. تطوير الكفاءات والمهارات الصحيحة على المدى الطويل.
 6. إدارة والاستفادة من المعرفة المتاحة بكفاءة وإعادة نشرها لإفادة المنظمة في أكثر من مجال.
- أبعاد، ومؤشرات الإدارة بالمعرفة: يمكن تحديد أهم أبعاد أو مؤشرات الإدارة بالمعرفة في التالي:

1. الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة.
2. الاستفادة من معارف وخبرات وتجارب العاملين.
3. الاستفادة من معارف وخبرات وتجارب المنظمات الأخرى.
4. الاهتمام بتدريب العاملين.
5. الاهتمام بالتنمية المهنية المستمرة للعاملين.
6. الاهتمام بالقراءة والمكتبة في المنظمة.
7. الاهتمام بالبحث العلمي بواسطة المنظمة (جينفر جوي Jennifer Joy وآخرون: 2004؛ Miller, Kent, & Bramiley, Philip: 2010؛ أبو النصر: 2014).

التمييز بين إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة: هناك فرق بين إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة، فالأولي تهتم بعمليات جمع وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتخزينها وإضافة عليها وتعديلها واسترجاعها وتوفيرها للعاملين في المنظمة للاستفادة منها، بينما الإدارة بالمعرفة فإنها ترفع شعار لا قرار بدون توفر البيانات والمعلومات المطلوبة، ولا خطة بدون توفر البيانات والمعلومات المطلوبة وهكذا.

أي أن الإدارة بالمعرفة يتم تطبيقها أو ممارستها بناء على إدارة المعرفة التي توفر البيانات والمعلومات والمعرفة المطلوبة للإدارة بالمعرفة، بمعنى أن الإدارة بالمعرفة هي التوظيف أو الاستخدام الفعال للمعرفة التي توفرها إدارة المعرفة، كذلك المسئول عن إدارة المعرفة هم مهندسي الحاسبات الآلية والمبرمجين ومدخلي البيانات وجامعي البيانات والمسئولين عن تشغيل النظم وصيانتها ...، بينما المسئول عن الإدارة

بالمعرفة هم جميع العاملين بالمنظمة وخاصة متخذي القرارات وواضعي السياسات والاستراتيجيات والخطط والبرامج.

وتزداد كفاءة نظم إدارة المعرفة بالحصول علي حاسبات آلية متقدمة وتوفير برامج حاسوبية حديثة واكتساب مهارات بحثية متقدمة، بينما تزداد كفاءة الإدارة بالمعرفة علي درجة وعي العاملين في المنظمة بأهمية المعرفة ودورها الرئيسي في تحسين عمليات: صنع القرارات وتحليل وحل المشكلات ووضع الخطط والبرامج وصياغة السياسات والاستراتيجيات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات.

منظمات التعلم أو المتعلمة: يري بيتر سينج Peter Senge (1990) أن منظمات التعلم أو المتعلمة Learning Organizations هي التي يُسهم فيها كل فرد بالتعرف علي المشكلات من خلال جمع البيانات والمعلومات من أجل تحليلها وايجاد الحلول لها. أيضا هي المنظمات التي تستفيد من المعرفة المتاحة لها من مختلف المصادر من أجل توفير فرص التحسين والتطوير وزيادة القدرة التنافسية والاستفادة من معارف وخبرات العاملين.

ومنظمات التعلم أو المتعلمة هي التي تستفيد من إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة، وهذه المنظمات ليست منظمات تقليدية، والأخيرة تتصف بأنها جامدة وغير ديناميكية وتتصف بالبيروقراطية بشكل غير سليم ولا تهتم بالتعلم والتعليم والتدريب والبحث العلمي، أيضاً هذه المنظمات تكون حريصة علي الحصول علي معارف وخبرات العاملين بها والاستفادة منها والاحتفاظ بها حتي يمكن الاستفادة منها في المستقبل. كذلك هذه المنظمات تعمل علي الاستفادة من معارف وخبرات المنظمات الأخرى وخاصة العاملة في نفس القطاع والمنظمات المنافسة.

وهناك مكونات رئيسية تهتم بها منظمات التعلم هي كالتالي:

1. جمع وتشغيل البيانات وتوفيرها والاستفادة منها.
2. تشجيع البحث العلمي.
3. الاهتمام بالتدريب.
4. الاهتمام بالقراءة.
5. الاهتمام بالمكتبة.
6. تشجيع العاملين علي استكمال تعليمهم.

7. تشجيع العاملين علي الالتحاق بالدراسات العليا.
 8. الاهتمام بالتغذية العكسية أو الراجعة والاستفادة منها.
- وتساهم إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة في تحسين وتطوير المنظمات وزيادة جودة منتجاتها سواء كانت سلع أو خدمات من خلال توفير المعرفة والاستفادة منها.
- أيضا تساهم إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة علي حسن إدارة موارد المنظمات وتقليل الهدر فيها وحسن إدارة الوقت وسرعة انتاج السلع وأداء الخدمات (هنري جيلبرت Henry Gelbert : 2013).
- التوصيات:** توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات، وهي كما يلي:-
1. تدعيم وتعزيز ثقافة وسلوك إدارة المعرفة وتوفير الموارد اللازمة، لذلك والتدريب المطلوب للمسؤولين عنها.
 2. تدعيم وتعزيز ثقافة وسلوك الإدارة بالمعرفة، وتوفير الموارد اللازمة لذلك والتدريب المطلوب للمسؤولين عنها.
 3. جعل التدريب مكون أساسي لنموذج الإدارة بالمعرفة باعتباره يخلق قاعدة معرفية حديثة.
 4. إعطاء إدارات المعلومات والحاسب الآلي والتدريب حقهم من الاهتمام التنظيمي والميزانية.
 5. تطبيق فكر الإدارة بالمكشوف أو الإدارة المفتوحة Open Book Management.
 6. ضرورة تشجيع العاملين لاستكمال تعليمهم والحصول علي درجات أعلى.
 7. تشجيع المنظمة علي الإبداع والابتكار والاختراع.
 8. الاهتمام بتدريب العاملين بالمنظمة.
 9. تدعيم ميزانية إدارات المعلومات والحاسب الآلي.
 10. الاهتمام بالمكتبة الموجودة في المنظمة وتطويرها.
 11. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بتشجيع البحث العلمي.
 12. ضرورة الاهتمام بخبرات وتجارب المنظمة وخبرات وتجارب العاملين وتسجيلها للاستفادة منها عندما يتم الحاجة إليها.

المراجع.

- أبو النصر، مدحت محمد (1998): التدريب على التقنية الحديثة في مجال نظم المعلومات"، مؤتمر التطور التقني وفعالية العملية التدريبية، الإدارة العامة لشرطة أبو ظبي، أبو ظبي: 15 - 18 فبراير 1998.
- أبو النصر، مدحت محمد (2013): إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- أبو النصر، مدحت محمد (2014): الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو النصر، مدحت محمد (2017): مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، القاهرة: المجموعة العربية.
- أحمد، عبد الناصر محمد سيد (2018): ممارسة الإدارة بالمعرفة في المؤسسات الحكومية، وهي دراسة ميدانية مطبقة بمحافظة القاهرة والحيزة، مجلة كلية التجارة، جامعة حلوان.
- إسماعيل، محمد صادق (2016): البحث العلمي بين الواقع والمأمول، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأشوح، زينب (2014): طرق وأساليب البحث العلمي، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- توفلر، آلفين (1990): صدمة المستقبل، المتغيرات في عالم الغد، ط2، ترجمة: محمد علي ناصف، القاهرة: نهضة مصر.
- زايد، عادل زايد (2014): إدارة المعرفة، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
- شوايش، مصطفى نجيب (2005): إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع.
- شراره، حسين؛ وخشبة، محمد السعيد (1995): برنامج تكنولوجيا المعلومات، القاهرة: الجمعية الاستشارية للشرق الأوسط.
- الشريف، دعاء حمدي محمود (2016): دور الجامعات الناشئة في توطين مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة حلوان، العدد الثاني، القاهرة: أبريل.
- الشناوي، علي حسين (2010): الإدارة بالمعرفة واتخاذ القرار، الإسكندرية: رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- الصيرفي، محمد (2014): الإدارة المعاصرة، القاهرة: مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع.
- عبدالهادي، أحمد ابراهيم (2008): مجتمع المعرفة، القاهرة: المكتبة الحديثة للنشر والتوزيع.
- عسكر، علي؛ وآخرون (1992): مقدمة في البحث العلمي، الكويت: مكتبة الفلاح.

- العسيلي، طارق حامد (2014): أثر مدخل الإدارة بالمعرفة على جودة الأداء بالمنظمات العامة، الزقازيق: رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
- علي، نبيل (1994): العرب وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، رقم 184، الكويت: نيسان.
- العيسوي، عبد الرحمن (1997) مفاهيم البحث في علم النفس، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- العيوطي، محمد (2006): المعرفة ودورها في دعم اتخاذ القرار، دبي: مركز دعم اتخاذ القرار، القيادة العامة لشرطة دبي.
- الغمراوي، محمد محمد (2009): تأثير الإدارة بالمعرفة على اتخاذ القرار، الجيزة: رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- غيث، محمد عاطف، وآخرون (1979): قاموس علم الاجتماع، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- الفارس، سليمان (2020): دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، دمشق.
- فراج، هبة أحمد (2014): المداخل الحديثة في الإدارة، القاهرة: دار النهضة العربية.
- محمد، عبد الباسط (1996): مناهج البحث الاجتماعي، القاهرة: المكتبة الحديثة للنشر والتوزيع.
- محمد، علي عبد المعطي؛ والسرياقوسي، محمد (198): أساليب البحث العلمي، الكويت: مكتبة الفلاح.
- محمد، محمد علي (1981): علم الاجتماع والمنهج العلمي، ط2، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- مصطفى، أحمد سيد (2015): التنظيم الإداري، القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- مصطفى، رانيا (2014): إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري، القاهرة: منظمة اليونيسف.
- الملط، ماهر محمود (2015): دور الإدارة بالمعرفة في تمكين العاملين بالمنظمة، الإسماعيلية: رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- الهواري، سيد (2000): الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن 21، ط2، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الهواري، سيد (2014): النقلة الحضارية الشاملة للمنظمات، القاهرة: دار النهضة العربية.
- Stylytz :Creation by Information and Knowledge (N.Y.: 2010).
- Allan Huga :Knowledge Management (N.Y. : MC . Macmillan Company , 2010).
- Ferry Waldo : " The role of the Upper management on the management by knowledge " , Business Management Review, Vol 3, June 2014.
- Grey Denham :Knowledge Management and Information (N.Y. : Free Press , 2015) .
- Henry Gelbert : Knowledge Society (N.J. : McMillan Company , 2013.

- Henry Ollan :The Impact of The management by knowledge and the decision making (Ohio : Ohio University, 2012).
- Jo. Bryson : Effective Library & Information Center Management (England : Gower Publishing, Co., 1990) .
- Joseph W. Wilkinson :Accounting and Information System (N.Y. : John Wiley & Sons, Inc., 1991) .
- Langenbach G. Robert :Introduction to Automated Data Processing (N.Y.: Prentice- Hall, 1968).
- Matles Walsh : Information Management Systems (Virginia :Reston Publishing Company , 1979) .
- Merna Spenser :The Society Of 21 Century (N.Y. : M c Millan Company , 2012) .
- Patrick G. Mckeown : Living With Computers (N.Y. : H B J, 1991) .
- Peter Drucker : " The Discipline of Innovation " , Harvard Business Review , Nov.-Dec. 1998 .
- Peter Senge : The Art ,Practice Of Learning Organization (N. Y. : Prentice – Hall Inc. 1990).
- R. Sanchez : Strategic Learning and Knowledge Management (Wiley, Chichester , 1996).
- Rachael Addicot : "Networks, Organizational Learning and Knowledge Management: NHS Cancer Networks". Public Money & Management Journal , Vol. 26 , No. 2 , 2006.
- Ralph M. Stair : Principles of Information System (Boston : Boyd & Fraser Publishing Company, 1992) .
- Shelley Chasen & Sylvia B. Cohen : Basic Computing (N.Y.: Scholastic Inc.,1984).



International Journal of Research and Studies

(IJS)

(IJS)