



ISSN: 1999-5601 (Print) 2663-5836 (online)

Lark Journal

Available online at: <https://lark.uowasit.edu.iq>



*Corresponding author

Assistant Professor. Ahmed Hafehd Ibrahim Al-Quraish
Qom University- Islamic Republic of Iran
Email: ahafidh@uowasit.edu.iq

Dr. Yaghoub Norouzi
Department of Information Science and Epistemology, Qom University- Islamic Republic of Iran
Email: <mailto:ynorouzi@gmail.com>

Dr. Abdul-Hussein Talei
Department of Information Science and Epistemology, Qom University- Islamic Republic of Iran
Email: Talei20@gmail.com

Keywords: Knowledge management processes - University of Wasit.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 27 Feb 2025

Accepted 22Mar 2025

Available online 1 Apr 2025



Knowledge Management Processes in Information Institutions

ABSTRACT

This study explores a vital and novel topic, providing a theoretical framework to highlight the importance of knowledge management in information institutions within Iraq's Ministry of Higher Education and its impact on performance improvement. It aims to assess the level of understanding and awareness of knowledge management among employees at Wasit University's information institutions using a case study methodology and a questionnaire for data collection. The findings indicate varying significance among knowledge management processes, with knowledge dissemination and exchange being the most important, followed by knowledge application, then storage and organization, while knowledge generation ranked the lowest. The study recommends enhancing information and data exchange between departments, identifying technical and organizational barriers, establishing efficient communication channels, and conducting periodic evaluations to assess the effectiveness of information exchange.

© 2025 LARK, College of Art, Wasit University

DOI: <https://doi.org/10.31185/lark.4195>

عمليات ادارة المعرفة في مؤسسات المعلومات

أ.م. أحمد حافظ ابراهيم القرشي/ طالب دكتوراه - جامعة قم- جمهورية إيران الإسلامية
د. يعقوب نوروزي/ أستاذ مشارك. قسم علم المعلومات ونظرية المعرفة، جامعة قم- جمهورية إيران الإسلامية
د. عبد الحسين طالعي / أستاذ مشارك. قسم علم المعلومات ونظرية المعرفة جامعة قم- جمهورية إيران الإسلامية

المستخلص:

تتمثل أهمية الدراسة في أن هذا الموضوع يعد موضوعاً حيويًا وجديدًا، لتقديم إطار نظري لدعم أهمية إدارة المعرفة بمؤسسات المعلومات بوزارة التعليم العالي في العراق، وما يُمكن أن تضيفه للأدب النظري، والدراسات السابقة حول علاقتها ومدى تأثيرها على تحسين مستوى الأداء. هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الفهم والادراك لإدارة المعرفة من قبل العاملين في مؤسسات المعلومات بجامعة واسط، استخدمت منهج دراسة الحالة والاستبيان أداة لجمع المعلومات. اشارت النتائج الى ان ابعاد عمليات إدارة المعرفة كانت ذات أهمية متباينة فقد سجل اعلى مستوى لبعد نشر وتبادل المعرفة ثم يليه بعد تطبيق المعرفة وبعد خزن تنظيم والمعرفة وكان المستوى الأدنى من الأهمية لبعد توليد المعرفة. ومن مقترحات الدراسة تحسين تبادل المعلومات والبيانات بين الاقسام وتحديد العوائق الحالية سواء كانت تقنية ام تنظيمية وتحديد قنوات اتصال يسيرة مع إجراء تقييمات دورية لقياس مدى فعالية تبادل المعلومات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة – عمليات إدارة المعرفة -جامعة واسط.

المقدمة:

تعدُّ إدارة المعرفة موضوعاً حديثاً نسبياً، ويحظى بأهمية متزايدة في بيئة القرن الحادي والعشرين كمصدر استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وممارسة عمليات التعلّم والابتكار المستمر، حيث تمثل المعرفة عصب المنظمات الحديثة في سعيها إلى التكيّف مع مرحلة الاقتصاد المعرفي ومتطلبات العصر. والهدف من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات هو لتحسين الأداء من خلال الاستخدام الصحيح لموارد المعرفة ويشمل عملية توليد المعرفة واكتسابها وتطبيقها لتحسين مستوى الأداء. وعلى الرغم من أن المعرفة في حد ذاتها ليست شيئاً جديداً، إلا أن كيفية إدارتها بشكل فعال هو مصدر اهتمام جميع المنظمات، بما في ذلك مؤسسات المعلومات. حيث تعد ادارة المعرفة العصب الرئيسي للمؤسسات ووسيلة ادارية معاصرة للتكيف مع التطور الحديث فهي من أهم التطورات المعاصرة في الفكر والممارسة الإدارية، والأكثر ملاءمة للتغيرات المتسارعة في عالم اليوم، هذا العالم الذي أصبح فيه إنتاج وتوليد المعرفة ونشرها وتوظيفها والاستفادة منها هو السمة

الغالبية عليه. وفي العراق هناك اهتمام من قبل الجامعات بإدارة المعرفة علمياً لمواكبة التطور العلمي وتقليص الفجوة بين جامعات العراق وتلك الخاصة بالدول المتقدمة.

مشكلة البحث:

تتمثل المشاكل التي تواجه مؤسسات المعلومات في العالم العربي بصورة عامة الإحجام عن التغيير والابتكار، وأنظمة الإدارة التقليدية، والافتقار إلى الاستقلالية للجامعات (Aoued, 2016, p. 3) لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمشكلات في الوقت الحاضر، تعد إدارة المعرفة من المفاهيم المعاصرة التي تساعد في توليد المعرفة وتشخيصها وتصميمها وتطبيقها من خلال تحويل البيانات والمعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها الجامعة إلى معرفة داعمة للعمليات والأنشطة والخدمات التي تمارسها، كما تسعى إدارة المعرفة إلى تفعيل إمكانيات الجامعة في الابتكار والمقدرة على التعلم فضلاً عن الاهتمام بالتفكير النقدي والعلاقات والمهارات والتعاون والمشاركة (الموضي، 2022، صفحة 92).

مجلة لأرك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية

1- ما مستوى الفهم والادراك لإدارة المعرفة من قبل العاملين في مؤسسات المعلومات بجامعة واسط؟

2- ما اتجاهات العاملين في جامعة واسط نحو تطبيق إدارة المعرفة؟

فرضية البحث: -

تتسم اتجاهات العاملين في مؤسسات المعلومات بالإيجابية نحو الوعي بمفهوم عمليات إدارة المعرفة.

اهداف البحث: -

يسعى البحث لتحقيق جملة من الاهداف اهمها: -

1- التعرف على مستوى الفهم والادراك لإدارة المعرفة من قبل العاملين في مؤسسات المعلومات

بجامعة واسط.

2- التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات، ومدى أهميتها وأهداف تطبيقها.

مجتمع البحث ومنهجيته والأدوات

أ: مجتمع وعينة البحث: تم اختيار مجتمع البحث من العاملين في جامعة واسط، وقد بلغ المجموع الكلي للعينة من للعاملين (405)، وبنسبة (25%) من المجموع الكلي للعاملين بالجامعة.

ب: المنهج والأدوات: استخدم الباحث المنهج الوصفي (دراسة حالة) الذي يقوم على وصف الظاهرة - باعتباره أنسب المناهج لطبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها- وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها واستخلاص النتائج والاستفادة منها. مستعيناً في ذلك بفنيات هذا المنهج، ممثلة في أداة البحث الرئيسية، وهي الاستبانة، التي اعتمدها الباحث، بوصفها أداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

الدراسات السابقة:

دراسة (Asad, 2022, pp. 1156-1171) هدفت الدراسة الى استكشاف أثر إدارة المعرفة في مدارس منظمات إدارة التعليم (EMOs) في باكستان، تعد الدراسة من النوع البحث الوصفي بطبيعته، باستخدام المنهج النوعي لجمع البيانات. تظهر نتائج الدراسة أنه من خلال KM يمكن لمدرسة EMOs أن تؤدي أداءً أفضل وتعطي نتائج متميزة من حيث إنجازات الطلاب. علاوة على ذلك، يمكن للمنظمات تطوير نظام يساعدها على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لتعزيز صورة المدرسة بين جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك أولياء الأمور والمجتمع والمعلمين والمجتمع. يمكن أن تفيد الدراسة الحالية المنظمات التعليمية وأصحاب المصلحة وصانعي السياسات والحكومات الإقليمية والفرعية والمجتمع. وسيساهم ذلك في تكوين المعرفة الجديدة في مجال التعليم من أجل خلق المعرفة ومشاركتها.

وبينت دراسة (Alsalim, 2013, pp. 94-105) علاقات إدارة المعرفة بأداء الكليات في معهد التعلم التقني. ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة مكونة من 33 قسماً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات الأداء التنظيمي، وتسلط نتائج الاستطلاع الضوء على النقاط التالية: أبدى رؤساء الأقسام التي شملها الاستطلاع اهتماماً عملياً تجاه عمليات إدارة المعرفة. ويتجلى ذلك من خلال الاهتمام الكبير بالبحث العلمي، الإبداع والابتكار، والاحتفاظ بالمعرفة واسترجاعها في الوقت المناسب. كما كشفت النتائج عن وجود تأثير كبير لعمليات إدارة المعرفة على مؤشرات الأداء التنظيمي.

كما وضحت دراسة (Roopaa, 2021) تأثير عمليات إدارة المعرفة في جامعات تاميل نادو واختبار الارتباط المباشر بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي (الجامعي). استخدمت هذه الدراسة عينة مكونة من 419 قائدًا أكاديميًا من جامعات تاميل نادو. وبغض النظر عن تحسن مكانة إدارة

المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تبحث العلاقة المتبادلة بين عملية إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي. أظهرت النتائج أن عمليات إدارة المعرفة (الإنشاء والاستحواذ والتخزين والمشاركة والاستخدام) والتأكد من الدور الوسيط للأداء التنظيمي في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي.

بينما دراسة (Raman, 2022, pp. 3536-3548) هدفت إلى معرفة وتحديد مدى انتشار ومشاركة إدارة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في مدينة ديبري جامعة تابور وأيضا العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة وحددت الدراسة أيضاً الثغرات في ممارسة إدارة المعرفة وتقدم توصيات عملية لتحسين مهمة المنظمة وتحقيق التغيير المستدام من خلال تمكين الأفراد والمجموعات من تحسين أهمية الأنشطة واتساقها وجودتها وتوقيتها. تم تحديد ممارسات إدارة المعرفة في الجامعة على أنها غياب آليات الحوافز، والسياسات والإجراءات المناسبة، والثقافة والهيكلي المؤسسي، ونقص الموارد، ونقص دعم القيادة، وعقلية الموظف الأكاديمي، ونقص الوعي بفوائد الإدارة.

أما دراسة (Baptista Nunes, 2017) هدفها استكشاف البحث حول إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في دول جنوب آسيا. تم إجراء البحث حول إدارة المعرفة في سياق مؤسسات التعليم العالي في كل من الجوانب النظرية والتطبيقات التجريبية، وكشفت النتائج عن عوامل مختلفة تؤثر على الوكلاء الرئيسيين لإدارة المعرفة في سياق ممارساتهم المهنية كأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين ومحترفي المعلومات في مؤسسات التعليم العالي. ونتيجة لتحليل نتائج مراجعة الأدبيات، تم اقتراح إطار مفاهيمي في هذا البحث والذي من المتوقع أن يوفر أساساً جيداً للبحث المستقبلي بالإضافة إلى تمهيد الطريق نحو تطبيقات أكثر نجاحاً لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

الجانب النظري:

إدارة المعرفة: مفهومها

إدارة المعرفة هي عملية وممارسة منهجية لاكتساب المعرفة الإنتاجية ومشاركتها والتقاطها وإعادة استخدامها، أينما وجدت، لتعزيز التعلم والأداء في المنظمات. (Zwain, 2012, p. 275)، وهي نقل المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب لمساعدة الأفراد على تبادل المعلومات وتحسين المنظمة وفعاليتها، بالإضافة إلى اعتماد الأساليب الحديثة التي تنمي قدرات الأفراد على الإبداع والابتكار. (Hajir, 2015, pp. 313-330). إدارة المعرفة هي عملية تبادل المعرفة،

وتطوير معارف جديدة، التقاط المعرفة من الآخرين واستخدام المعرفة التنظيمية بشكل فعال (Arqawi, 2020, pp. 5269-5277). يمكن تعريف إدارة المعرفة في التعليم على أنها أداة تعطي أدلة لمديري وموظفي المؤسسات التعليمية حول عالم إدارة المعرفة الناشئ لمواجهة تحدي عصر المعرفة. تساعد إدارة المعرفة المؤسسات التعليمية على إدراك مزايا وجمال خلق المعرفة ومشاركتها كوسيلة لتعزيز عملية التدريس والتعلم، إن النجاح في إدارة المعرفة في التعليم العالي يوفر الثقة في عملية تعزيز القدرات الشخصية والتحفيزية والتنظيمية، وتوفير فرص التعلم واكتساب المعرفة والأداء بطرق تحقق نتائج إيجابية (Nawaz, 2020). حيث تكون إدارة المعرفة أكثر فعالية في مجتمعات التعلم التي تتمتع بروية وممارسة مشتركة، وعلاقات واضحة المعالم، وشعور بالانتماء لمجتمع يتسم بالتعاطف والثقة (Townley, 2001, pp. 44-55). وهناك مجموعة أسباب للاهتمام والنمو في مجال إدارة المعرفة منها: الحمل الزائد للمعلومات والفوضى، ازدحام المعلومات، المعلومات والمهارة التجزئة والتخصص، تنقل القوى العاملة ودورانها، والمنافسة. امتلاك القدرة على إيجاد المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب (Brewer, 2010, pp. 330-335). تكتسب إدارة المعرفة أهمية أكبر كموضوع يستحق البحث نظرًا للدور الكبير في المساهمة في نجاح المنظمات بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، حيث إن الغرض من إدارة المعرفة هو تعظيم فعالية المؤسسة المتعلقة بالمعرفة والعوائد من أصولها المعرفية، وتجديدها باستمرار، فإن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو استكشاف المعرفة واستغلالها (Mardani, 2018, pp. 12-26). فهي نهج هيكلي مخطط لإدارة إنشاء المعرفة ومشاركتها والاستفادة منها كأصل تنظيمي لتعزيز قدرة المنظمة في تقديم الخدمات والوصول إلى المعرفة والخبرة التي تخلق قدرات جديدة. وتمكن الأداء (Ngoc-Tan N. &, 2018).

فالغرض الأساسي من إدارة المعرفة هو بناء سياق مشترك داخل المؤسسة وعليه إدارة المعرفة هو الاسم الذي يطلق على مجموعة من الإجراءات المنهجية والمنضبطة التي يمكن أن تتخذها المنظمة من المعرفة المتاحة لها (Keeley, 2004)، وتعرف بانها إدارة المعرفة بأنها استراتيجية لعمليات إدارة المعرفة، والتي تشمل خلق المعرفة وتخزينها (Wahjudewanti, 2021, pp. 1903-1915).

وهي التنسيق المتعمد والمنهجي لأفراد المنظمة والتكنولوجيا والعمليات والهيكل التنظيمي من أجل إضافة قيمة من خلال إعادة الاستخدام والابتكار. يتم تحقيق هذا التنسيق من خلال إنشاء المعرفة ومشاركتها وتطبيقها وكذلك من خلال تغذية الدروس القيمة المستفادة وأفضل الممارسات في ذاكرة

الشركة من أجل تعزيز التعلم التنظيمي المستمر (Ebisi, 2018, pp. 72-83) يتضح للباحث من خلال التعريفات السابقة ان ادارة المعرفة تتمحور في ثلاث عمليات رئيسية: هي إنشاء المعرفة وتوليدها؛ وتبادل المعرفة ونشرها، اكتساب المعرفة وتطبيقها. تكمن أهمية إدارة المعرفة في أنها تمثل تحولاً من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة، فإدارة المعلومات كانت تعتبر النظم التكنولوجية أهم عناصر الإنتاج في المؤسسات، بينما إدارة المعرفة تعد العنصر البشري أهم العناصر التي تتعامل مع المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وتربطها بالقدرات الإبداعية للإنسان. ويرى (القرشي، 2024، الصفحات 275-297) التغيرات والتحديثات التي حصلت في المجال المعرفي والتكنولوجي ووسائل الاتصالات وتزايد المعرفة ومصادرها أدت الى ظهور متطلبات واحتياجات جديدة أدت الى السعة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات..

عمليات ادارة المعرفة.

تتكون إدارة المعرفة من خمس عمليات: التجسيد والبناء والنشر والاستخدام والإدارة بينما يقسم أرميستيد عملية إدارة المعرفة إلى ثلاث عمليات فرعية: خلق المعرفة، ونقل المعرفة، وتضمين المعرفة. ويمكن دعم كل جزء من مهمة الكليات والجامعات إذا تم تطبيق ممارسات إدارة المعرفة بشكل فعال، فإنه يمكن أن يؤدي إلى تحسين قدرات اتخاذ القرار، وتقصير وقت دورة تطوير "المنتج"، وتحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية، وخفض التكاليف. قد يوفر تطبيق إدارة المعرفة حلولاً تعاونية وتعليمياً عالياً، وقضايا تكنولوجية، والتعلم، والمعرفة، والمنافسة، وحل مشكلات الطلاب، ومساعدة قطاع الأعمال والصناعة، واعتماد المشاريع على مستويات أكثر اتساعاً، وحركة الموارد لتعزيز التنمية والإنجاز (Ngoc-Tan N. &. , 2018).

يتضح مما سبق أن إدارة المعرفة هي التطبيق والتنفيذ المناسب لعملية تطوير المعرفة في المؤسسة، فيما يلي مجموعة من عمليات إدارة المعرفة (Lee, 2005) :-

- 1- توليد معرفة جديدة.
- 2- الوصول إلى المعرفة من مصادر خارجية.
- 3- تمثيل المعرفة في المستندات وقواعد البيانات والبرمجيات وما إلى ذلك.
- 4- تضمين المعرفة في العمليات أو المنتجات أو الخدمات.
- 5- استخدام المعرفة التي يمكن الوصول إليها في صنع القرار.
- 6- تسهيل نمو المعرفة من خلال الثقافة والحوافز.

7- قياس قيمة أصول المعرفة وتأثير إدارة المعرفة.

وعلى الرغم من عدم وجود نهج عالمي موحد لإدارة المعرفة، فقد تم تحديد ثلاثة أنشطة عامة تتعلق بإدارة المعرفة. ويتم دمج هذه الأنشطة معاً في عملية إدارة المعرفة الشاملة هي: التقاط المعرفة أو إنشائها، تبادل المعرفة ونشرها واكتساب المعرفة وتطبيقها (Gaál, 2015, pp. 185-197). وقد تعددت الآراء والاتجاهات الفكرية التي تناولت عمليات إدارة المعرفة، ولكن أهم العمليات التي اتفق عليها أغلب الباحثين وهي كالآتي:

1- **توليد المعرفة:** قدرة المؤسسة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب المعرفة الظاهرة ومزجها، والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة. ويتم خلق المعرفة من خلال: المصادر الداخلية: الوثائق، السجلات، العاملين. المصادر الخارجية: الشراء، الاستئجار، الإنترنت.

2- **تخزين المعرفة:** تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة، وكيفية الوصول إليها، والبحث عن أماكن وجودها واسترجاعها.

3- **مشاركة وتبادل المعرفة:** تعني نشر المعرفة بين مختلف المستويات الإدارية داخل المكتبة، هي ببساطة نقل المعرفة المهنية المتفرقة أمناء المكتبات وأعضاء هيئة التدريس بشكل أكثر فعالية. يعتمد تبادل المعرفة على الخبرات المكتسبة داخلياً وخارجياً في المنظمة. داخلياً، يتم مشاركتها خلال اجتماعات الموظفين والندوات وورش العمل، لجان التوجيه واجتماعات مجلس الإدارة. حيث يتم من خلال هذه العملية نشر المعرفة بين العاملين وكافة الأقسام في المؤسسة بالشكل الذي يسهم في نجاح المؤسسة وجودتها وتحقيق التنافسية (Asogwa, 2012).

4- **تطبيق المعرفة:** تعد عملية تطبيق المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة على الإطلاق، ويقصد بتطبيق المعرفة الاستخدام الأفضل للمعرفة المتوفرة في المؤسسات وتوظيفها في كافة الأنشطة الإدارية لضمان الوصول إلى أفضل النتائج وتحسين مستوى الاداء وزيادة الانتاجية في المؤسسات. ويرى الباحثون أن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما تنفذه مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. (Mertins, Heisig, & Vorbeck, 2001, p. 28)

تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات: -

● إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ التوجهات: ويقصد بها مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.

● الروتين: ويعني وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.

● فرق العمل ذات المهام المحددة: ويتم بناؤها لمهام محددة ذاتيا واستخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بعدم الوضوح والتأكد

تعد مجرد كلفة ضائعة، وان نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها فضلاً عن الفجوة بين ما تعرفه وما تنفذه والذي يعد أحد أهم المعايير المعتمدة في التقييم في هذا المجال. يعتمد نجاح تطبيق ادارة المعرفة على ثلاث عوامل رئيسية هي: اشخاص يمتلكون المعرفة، اشخاص لديهم القدرة على امتلاك المعرفة، واشخاص لديهم القدرة والحكمة لمعرفة متى يتم استخدام او تطبيق المعرفة (عبدالهادي،، 2012 ، صفحة 622). ومؤسسات المعلومات لكي تكون ناجحة في تطبيق ادارة المعرفة لا بد لها ان تسعى جاهدة لعمل التالي (نعمان،، 2023، صفحة 70):

1. تخصيص التمويل السنوي لتوفير التعليم المستمر والتدريب لجميع الموظفين.
 2. تجديد وتوسيع المعرفة لمنعها من الركود.
 3. تشجيع نقل المعرفة والخبرة من الموظفين ذوي الخبرة إلى الموظفين الجدد.
 4. تولي الاهمية بتطبيق المهارات المهنية والخبرة والمعرفة لقيادة مشروع إدارة المعرفة للمؤسسات الأم.
 5. العمل مع متخصصي تكنولوجيا المعلومات والإدارات الأخرى ذات الصلة لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.
 6. تسعى جاهدة لتكون عامل تمكين وميسر للمعرفة من خلال حشد جميع موارد جهودها.
- كل هذا يدعو العاملون في مؤسسات المعلومات إلى اتخاذ قيادة قوية في مبادرات إدارة المعرفة الخاصة بهم. من ناحية أخرى، فإن أفضل صانعي المعرفة هم الأكاديميون.

وقد حدد مارتن ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي (Jain, 2015) :
اهداف ادارة المعرفة في مؤسسات المعلومات: -

لإدارة المعرفة أهداف عديدة ومختلفة وذلك لانتساع هذا الميدان ومداخله المتعددة التي تناولها الباحثون تبعاً لاختصاصاتهم وميولهم، حيث إن العديد من المنظمات عدت إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية تطورت خلال السنوات العشرين الماضية. يتضح أن مستقبل إدارة المعرفة سيواصل النمو، وتغطي إدارة المعرفة أكثر من ثلث المنظمات في العالم وسيزداد الإنفاق عليها.

يمكن تحديد أهداف إدارة المعرفة في أربع مجالات واسعة (Bello, 2018, p. 22):-

1. إنشاء مستودعات المعرفة. التي تخزن المعرفة والمعلومات، غالباً في شكل وثائقي، على سبيل المثال المعرفة الخارجية مثل المعرفة الداخلية المنظمة للذكاء التنافسي، مثل التقارير البحثية، إلخ.
2. تعزيز بيئة المعرفة بحيث تكون البيئة مواتية لخلق المعرفة ونقلها واستخدامها بشكل أكثر فعالية. وهذا ينطوي على معالجة المعايير والقيم التنظيمية من حيث صلتها بالمعرفة.
3. تحسين الوصول إلى المعرفة، أو لتوفير الوصول إلى المعرفة أو لتسهيل نقلها بين الأفراد.
4. إدارة المعرفة كأصل والتعرف على قيمة المعرفة للمنظمة.

وتضيف (سلمان، 2020، صفحة 174) ان اهداف ادارة المعرفة تتمثل في:

- 1- جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها واعادة استعمالها.
- 2- جذب راس المال الفكري لوضع الحلول لمشكلات المؤسسة وخلق البيئة التنظيمية التي تشجع العاملين في المؤسسة على مشاركة المعرفة.
- 3- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- 4- بناء امكانات التعليم واشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها.
- 5- التأكيد على فاعلية تقنية المؤسسة وعلى تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرية.

ويتطلب إنجاز هذه الأهداف التركيز على أربع مجالات أساسية هي (Abualoush, 2018, p. 280):

- أ - مراقبة الأنشطة من الأعلى إلى الأدنى وتوفير المعرفة المرتبطة بهذه الأنشطة.
- ب - الابتكار الذي يدخل في بناء هذه المعرفة.
- ت- إعادة التجديد، والتنظيم، ونقل موجودات المعرفة.
- ث- استخدام موجودات المعرفة في تشخيص قيمتها.

الدراسة الميدانية:

ثالثاً: التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة

تهتم هذه الفقرة ببيان مستوى استجابة أفراد العينة المبحوثة على محاور الاستبانة وذلك في محاولة للإجابة عن تساؤلات الدراسة ولأجل ذلك قام الباحث بعمل جداول تكرارية لبيانات الاستمارة وتفريغ الاستجابات ومعالجتها إحصائياً باعتماد (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والأهمية النسبية).

التحليل الوصفي لبيانات ادارة المعرفة:

من معطيات الجول رقم (1) ومن خلال تحليل نتائج الخاصة بفقرات عملية توليد المعرفة تبين ان هنالك اتفاق ايجابي حول هذا المحور بنسبة الاتفاق (63.72%) وهذه تعكس اهمية نسبية مرتفعة وايجابية بالإضافة الى ان الوسط الموزون سجل قيمة بلغت (3.631) وهي قيمة ايجابية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة. تقوم الجامعة بالحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة بالترتيب الأول وبوسط موزون (3.679)، وبنسبة مئوية بلغت (73.58).

اما العبارات الخاصة بمحور عملية خزن وتنظيم والمعرفة: هنالك اتفاق ايجابي حول هذا المحور بنسبة الاتفاق (87.72%) وهذه تعكس اهمية نسبية مرتفعة وايجابية بالإضافة الى ان الوسط الموزون سجل قيمة بلغت (3.643) وهي قيمة ايجابية مرتفعة. اعلى ترتيب للفقرة تقوم الجامعة بالأرشفة الالكترونية لتسهيل الوصول الى المعلومات المخزونة وسرعة استرجاعها عند الحاجة بنسبة مئوية بلغت (74.84).

اما العبارات الخاصة بمحور عملية نشر وتبادل المعرفة: هنالك اتفاق ايجابي على هذا المحور بنسبة الاتفاق (74.33%) وهذه تعكس اهمية نسبية مرتفعة وايجابية بالإضافة الى ان الوسط الموزون سجل قيمة بلغت (3.717) وهي قيمة ايجابية مرتفعة.

المحور الرابع تطبيق إدارة المعرفة: هنالك اتفاق ايجابي ايضاً حول هذا المحور بنسبة الاتفاق (73.42%) وهذه تعكس اهمية نسبية مرتفعة وايجابية بالإضافة الى ان الوسط الموزون سجل قيمة بلغت (3.671) وهي قيمة ايجابية مرتفعة.

من خلال تحليل نتائج فقرات السابقة اتضح ان هناك اتفاق ايجابي بين افراد عينة البحث حول جميع العبارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة بوسط عام لجميع الفقرات بلغ (3.671) وانحراف معياري بمستوى (0.902) وبنسبة مئوية (73.42).

الجدول (1) التحليل الوصفي لبيانات ادارة المعرفة

العبارة	اتفق بشدة	اتفق	الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
اولاً: توليد المعرفة								
1	77	171	116	32	9	3.679	0.944	73.58
	تقوم الجامعة بالحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة وبشكل منظم							
2	51	180	133	35	6	3.58	0.871	71.60
	يتم تحويل المعرفة من المستوى الفردي الى المستوى الجماعي داخل المؤسسة.							
3	69	173	132	28	4	3.677	0.870	73.55
	تشجع الجامعة المشاريع البحثية المشتركة وعقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية.							
4	56	181	130	30	6	3.623	0.868	72.46
	يتم تحديث المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية.							
5	67	170	136	25	7	3.654	0.887	73.09
	تحرص الجامعة على تفعيل الشراكة مع المجتمع بهدف خلق مجتمع معرفي متكامل.							
6	65	176	127	28	9	3.642	0.908	72.84
	توفر الجامعة مجموعة متنوعة من مصادر وقواعد بيانات تساعد في الحصول على المعلومات							
7	63	163	133	37	9	3.578	0.934	71.56
	تمتلك الجامعة البرامج والانظمة التي تساعد على خلق معرفة جديدة							
8	59	163	153	29	1	3.617	0.829	72.35
	يحرص العاملون في الجامعة على البحث والتطوير لانشاء وابتكار معارف جديدة							
72.63	0.889	3.631						
ثانياً: خزن تنظيم والمعرفة:								
9	76	188	108	26	7	3.741	0.895	74.81
	تقوم الجامعة بالأرشفة الالكترونية من اجل تسهيل الوصول الى المعلومات واسترجاعها بسرعة وبدقة .							
10	70	182	109	34	10	3.662	0.942	73.23
	تنظم الجامعة نظام لتكنولوجيا المعلومات لتجميع وتحويل البيانات الى معلومات وتخزينها الى وقت الحاجة							
11	62	172	130	28	12	3.604	0.930	72.08
	لدى العاملون الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها.							
12	63	169	130	38	5	3.61	0.902	72.20
	تستخدم الجامعة وسائل وبرامج تكنولوجية حديثة لتخزين المعرفة							
13	69	180	117	29	10	3.664	0.926	73.28
	يوجد اهتمام بتبادل المعارف والخبرات داخليا أو خارجيا وتخزينها والاستفادة منها.							
14	60	171	132	30	12	3.585	0.931	71.70
	يتم وتنظيم المعلومات بشعل واضح وملائم لمتطلبات العمل واتخاذ القرار.							
15	67	175	125	30	8	3.649	0.910	72.99
	توجد قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة.							
16	65	176	123	32	9	3.632	0.920	72.64
	توجد تعليمات واضحة في الجامعة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة لديها.							
72.87	0.920	3.643						
ثالثاً: نشر وتبادل المعرفة								

76.05	0.871	3.802	6	21	102	194	82	17	تحرص الجامعة على نشر وتبادل المعرفة بين العاملين والجماعات الأخرى لتبادل الأفكار والخبرات.
72.76	0.932	3.638	11	33	111	188	63	18	تقوم الجامعة بتفعيل دور وسائل الاعلام في تبادل ونقل المعرفة بين العاملين
78.07	0.819	3.904	4	12	97	198	94	19	تشجع الجامعة اقامة دورات وورش تدريبية للتشجيع على طرق وكيفية نشر المعرفة بين العاملين
74.72	0.877	3.736	6	21	124	177	77	20	يتم تبادل كم كبير من المعلومات لتعزيز مجالات الحوار وتوزيع المعرفة من خلال وسائل متعددة مثل الاتصالات والاجتماعات، التقارير الرسمية
75.46	0.852	3.773	6	20	107	199	73	21	يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل البريد الالكتروني، المواقع الإلكترونية
73.61	0.882	3.681	6	26	128	175	69	22	توفر الجامعة قواعد بيانات عملية ذات قيمة للاستفادة منها في نشر المعرفة بالجامعة.
72.20	0.957	3.61	15	31	112	186	61	23	لدى الجامعة نظام اداري فعال يسهل مشاركة المعرفة بين العاملين.
71.80	0.925	3.59	12	31	125	180	57	24	تسود بين العاملين في الجامعة ثقافة المشاركة بالمعرفة.
74.33	0.895	3.717							
									رابعاً: تطبيق المعرفة
75.47	0.857	3.773	5	19	118	185	79	25	تسمح الجامعة بإتاحة المعرفة للجميع.
73.38	0.912	3.669	7	30	125	171	72	26	تطبق الجامعة البرامج المتطورة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
73.53	0.929	3.677	11	20	135	162	77	27	تهتم الجامعة بتطبيق الموظفين للمعرفة عند تقييم ادانهم.
73.83	0.859	3.691	5	23	132	177	68	28	تستخدم الجامعة المعرفة المتاحة لتعزيز ادانها.
72.32	0.914	3.616	9	29	136	167	65	29	تمتلك الجامعة أنظمة ولوائح مقننة تخص إدارة المعرفة.
74.52	0.915	3.726	6	29	117	171	82	30	تدعم الجامعة عمليات دمج المعرفة في كافة انشطتها الادارية.
71.60	0.896	3.58	7	36	133	173	56	31	تدفع الإدارة الموظفين وتحفزهم إلى تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
72.74	0.925	3.637	10	30	123	176	66	32	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية التي تساعد على تطوير وتطبيق إدارة المعرفة
73.42	0.902	3.671							

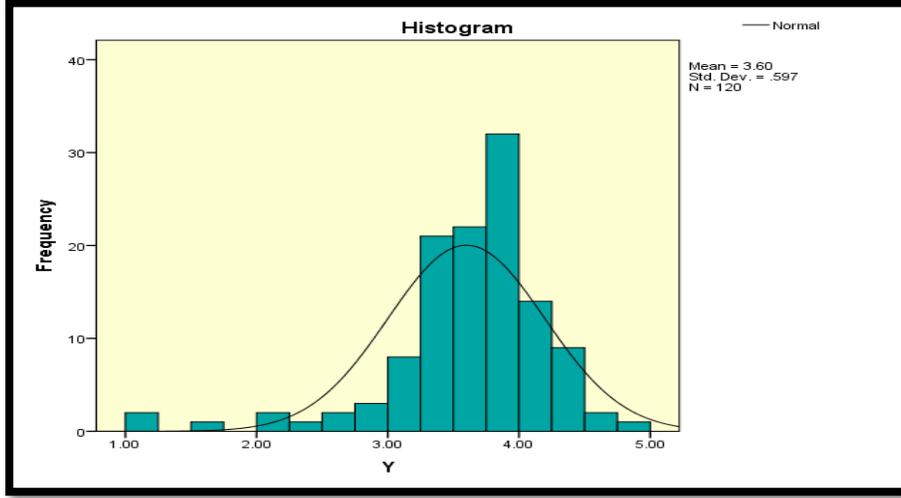
التوزيع الطبيعي لبيانات ادارة المعرفة

من مراجعة النتائج الواضحة في الجدول (2) يتضح بان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيمة كل من التفلطح والالتواء ضمن القيم المقبولة للتوزيع الطبيعي والتي تشير الى انها يجب ان تتراوح بين (+1.96) و (-1.96) .

الجدول (2)
نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات ادارة المعرفة

الفقرة	القيمة الدنيا للاجابة	القيمة العليا للاجابة	التفطح	الالتواء
1	1.000	5.000	-.790	.247
2	1.000	5.000	-1.111	1.009
3	1.000	5.000	-.761	.137
4	1.000	5.000	-.845	.665
5	1.000	5.000	-.617	-.014
6	1.000	5.000	-.566	-.409
7	1.000	5.000	-1.020	1.185
8	1.000	5.000	-.713	.356
9	1.000	5.000	-.911	.943
10	1.000	5.000	-1.100	1.148
11	1.000	5.000	-1.189	1.705
12	1.000	5.000	-1.117	1.144
13	1.000	5.000	-.740	1.033
14	1.000	5.000	-1.076	1.004
15	1.000	5.000	-.856	.792
16	1.000	5.000	-.993	1.187
17	1.000	5.000	-.862	.489
18	1.000	5.000	-1.176	1.146
19	1.000	5.000	-1.014	.891
20	1.000	5.000	-.630	.430
21	2.000	5.000	-.364	-.255
22	2.000	5.000	-.401	.041
23	2.000	5.000	-.501	-.380
24	1.000	5.000	-.257	-.471
25	1.000	5.000	-.511	.096
26	1.000	5.000	-.292	.233
27	1.000	5.000	-.449	-.052
28	1.000	5.000	-.638	.570
29	1.000	5.000	-.709	.073
30	2.000	5.000	-.275	-.590
31	2.000	5.000	-.342	-.447
32	1.000	5.000	-.737	.808
Multivariate				154.487

ويدعم ذلك المدرج التكراري للتوزيع الطبيعي في الشكل (1)



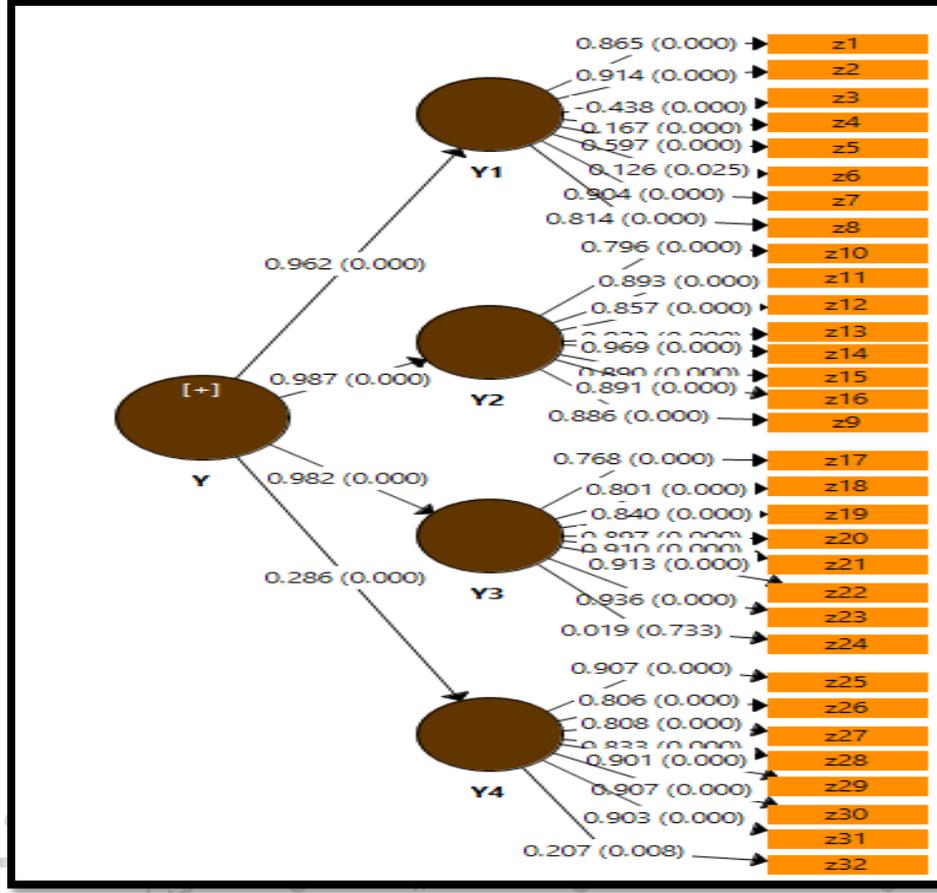
الشكل (1) المدرج التكراري للتوزيع الطبيعي لبيانات ادارة المعرفة

التحليل العاملي وبناء النماذج

من اجل التعرف على الصدق المفاهيمي للفقرات وتبعيتها للأبعاد ضمن نماذج المتغيرات الرئيسية الداخلة في الدراسة يتم بناء انموذج القياس واختبار التحليل العاملي التوكيدي ضمن صياغة النماذج باعتباره افضل طريقة للتعرف على صدق المقياس ومدى تميز المتغير من ارتباطه بغيره باعتماد منهجية المربعات الصغرى (SEM) ، وتكون قيم التشعبات جيدة في حالة كونها اكبر من (0.50) ومقبولة في حالة كونها اكبر من (0.40) وان تكون قيمها معنوية .

انموذج قياس ادارة المعرفة

من مراجعة قيم التحليل ضمن الشكل (2) يتضح بان التشعبات لفقرات الابعاد بلغت قيم مقبولة وان قيمها كانت اكبر من (0.40) ، كما ان الابعاد تنتمي للمتغير التابعة له وتفسر قيمة عالية منه وان القيم هي قيم معنوية تبعا لقيمة المعنوية (P-VALUE) التي بلغت قيم ضمن الحدود المسموح بها والتي تشترط ان تكون اصغر من (0.05).



الشكل (2)

انموذج متغير ادارة المعرفة

اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: تتسم اتجاهات العاملين في مؤسسات المعلومات بالإيجابية نحو

الوعي بمفهوم إدارة المعرفة.

من خلال مراجعة نتائج الجدول (3) والذي يعكس نسبة الاهمية النسبية واتجاهات الاجابات والوسط الحسابي حول اتجاهات العاملين في جامعة واسط نحو الوعي بمفهوم إدارة المعرفة. حيث يتبين ان هنالك اتفاق ايجابي حول هذا المحور بنسبة الاتفاق (76.46 %) وهذه تعكس اهمية نسبية مرتفعة وايجابية بالإضافة الى ان الوسط الموزون سجل قيمة بلغت (3.823) وهي قيمة ايجابية مرتفعة.

وهذا يشير الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة اي انه تتسم اتجاهات العاملين في

جامعة واسط بالإيجابية نحو الوعي بمفهوم إدارة المعرفة.

الجدول (3) التحليل الوصفي لاتجاهات العاملين في جامعة واسط بالإيجابية نحو الوعي بمفهوم إدارة المعرفة.

العبارة	اتفق بشدة	اتفق	الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1 إدارة المعرفة لا تختلف عن ادارة المعلومات.	82	184	106	26	7	3.76	0.906	75.21
2 ادارة المعرفة هي عملية معالجة وتنظيم مصادر المعلومات.	75	188	121	17	5	3.766	0.841	75.32
3 ادارة المعرفة تعني بإنشاء المعرفة وامتلاكها وتسهيل بثها وادارتها	77	195	113	16	4	3.802	0.824	76.05
4 ادارة المعرفة نظام اداري حديث يساعد على تطور المؤسسة.	85	207	94	16	3	3.877	0.808	77.53
5 ادارة المعرفة اسلوب للتعاون وتبادل الخبرات والمعرفة داخل المؤسسة	90	202	102	8	3	3.909	0.783	78.17
						3.823	0.835	76.46

ملخص نتائج الدراسة:

يمكن إجمال أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في النقاط التالية:

- 1- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن اجابات افراد العينة جاءت بشكل عام بمعدل وسط حسابي عام مرتفع حول الوعي بمفهوم ادارة المعرفة وهذا يشير الى تتسم اتجاهات العاملين في جامعة واسط بالإيجابية نحو الوعي بمفهوم إدارة المعرفة.
- 2- يتوفر لدى ادارة الجامعة برنامج ارشفة الكترونية خاصة بالعمل الاداري وهذا من شأنه ان يحسن الكفاءة ويقلل التكاليف ويعزز الامان
- 3- لم يتم اعطاء الاولوية لان تدعم القرارات الادارية المتخذة في الجامعة تطبيق استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل الاداري.
- 4- هنالك بعض الصعوبة في تبادل المعلومات والبيانات ما بين الأقسام في المؤسسة من خلال وسائل الاتصال المتوفرة
- 5- النقص في تنوع مصادر وقواعد بيانات التي تساعد في الحصول على المعلومات والبرامج والانظمة التي تساعد على خلق معرفة جديدة
- 6- يحتاج العاملون الخبرة التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها والتي تسهم في تنظيم المعلومات بشعل واضح وملائم لمتطلبات العمل واتخاذ القرار

7-تشجع الجامعة اقامة دورات وورش تدريبية للتشجيع على طرق وكيفية نشر المعرفة بين العاملين مع قلة الثقافة للمشاركة لديهم.

8-اشارت النتائج الى ان ابعاد عمليات إدارة المعرفة كانت ذات اهمية متباينة فقد سجل اعلى مستوى لبعده نشر وتبادل المعرفة ثم يليه بعد تطبيق المعرفة وبعد خزن تنظيم والمعرفة وكان المستوى الادنى من الاهمية لبعده توليد المعرفة.

التوصيات

1-العمل على توفير دورات تدريبية للموظفين على كيفية استخدام البرامج بفاعلية لتعزيز مهارات الموظفين في استخدام التكنولوجيا

2-تطوير بنية تحتية تقنية قوية واستخدم أنظمة إدارة المعلومات التي تشمل جميع جوانب العمل الإداري.

3-تحسين تبادل المعلومات والبيانات بين الاقسام وتحديد العوائق الحالية سواء كانت تقنية ام تنظيمية وتحديد قنوات اتصال يسيرة مع إجراء تقييمات دورية لقياس مدى فعالية تبادل المعلومات

4-توسيع الاشتراك في قواعد البيانات العالمي وتعزيز التعاون مع المؤسسات البحثي والتحفيز على استخدام مصادر المعرفة الحديثة

5-استخدام أدوات إدارة المعرفة التي تسمح بتنظيم وتخزين واسترجاع المعلومات بسهولة وفعالية ووضع سياسات وتنظيمات واضحة لتسمية الملفات وتحديد كيفية حفظ الوثائق لتسهيل الوصول إليها في المستقبل.

6-زيادة الدعم المالي من قبل الجامعة وتخصيص موارد كافية لضمان إدارة جيدة للمعلومات وتهيئة مستلزماتها وأجهزتها ومعداتها، وإجراء تقييم دوري لقياس التقدم والاستجابة لاحتياجات الجامعة.

7-تشجيع العمل الجماعي بين الإدارات المختلفة من خلال مشاريع مشتركة وفرق عمل متعددة التخصصات ما يعزز تبادل المعرفة والخبرات

8-الاستثمار بشكل كبير في تدريب الموظفين على كيفية استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المعرفة.

References

- Abualoush, S. B. (2018). . The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary. Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, p280.
- Alsalam, M. S. (2013). *Impact of knowledge management processes on organizational performance: an empirical study in Institute of Technical Learning-Iraq. transfer*, (Vol. 3(11)).
- Aoued, P. B. (2016). *The role of e-learning in Algerian universities in the development of a knowledge society*.
- Arqawi, S. &. (2020). The impact of Total Quality Management on the Institution Performance mediating role of Knowledge Management. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(7s) , 5269-5277.
- Asad, M. M. (2022). The effect of knowledge management in educational settings: a study of education management organizations (EMOs) schools of Pakistan. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(5) , 1156-1171.
- Asogwa, B. E. (2012). Knowledge management in academic libraries: Librarians in the 21st century. . *Journal of knowledge management practice*, 13(2), p.1-9.
- Baptista Nunes, J. M. (2017). *Knowledge management practices in higher education institutions: a systematic literature review*.
- Bello, A. A. (2018). Knowledge management in academic libraries: Trends, issues and challenges.. *World Journal of Research and Review (WJRR)*, 6(2),, p. 22.
- Brewer, P. D. (2010). Knowledge management, human resource management, and higher education: A theoretical model. *Journal of Education for Business*, . 85(6) , 330-335..
- Ebisi, E. M. (2018). Knowledge management in libraries in the 21st Century. Information Impact:, . *Journal of Information and Knowledge Management*, 9(3),, P72-83.
- Gaál, Z. S.-K. (2015). Exploring the role of social media in knowledge sharing.. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 13(3) , pp185-197.
- Hajir, J. A.-d. (2015). The role of knowledge management infrastructure in enhancing innovation at mobile telecommunication companies in Jordan. *European Journal of Social Sciences*, 50(3) , 313-330.
- Jain, P. (2015). *Knowledge management, leadership and decision making: A case of Academic Libraries*. .
- Keeley, E. J. (2004). . *Institutional research as the catalyst for the extent and effectiveness of knowledge-management practices in improving planning and decision-making in higher education organizations* . Doctoral dissertation, Northcentral University.
- Lee, H. W. (2005). Knowledge management and the role of libraries. Knowledge management and the role of libraries..
- Mardani, A. N. (2018). The relationship between knowledge management and innovation performance., *The Journal of High Technology Management Research*, .29(1), 12-26.
- Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck, J. (2001). *"Knowledge Management :Best Practices in Europe"*, Springer-Verlay Berlin Heidelberg.
- Nawaz, N. D. (2020). Knowledge management practices in higher education institutions-a comparative study. . *Polish Journal of Management Studies*, 22.

- Ngoc-Tan, N. &. (2018). Impacts of knowledge management on innovations in higher education institutions. *An empirical evidence from Vietnam. Economics and Sociology*.
- Ngoc-Tan, N. &. (2018). *Impacts of knowledge management on innovations in higher education institutions: An empirical evidence from Vietnam. Economics and Sociology*.
- Raman, M. S. (2022). Assessment of Knowledge Management Practice in Higher Educational Institutions with reference to Debre Tabor University, Ethiopia. *Journal of Positive School Psychology*,, 3536-3548.
- Roopaa, S. B. (2021). Impact of Knowledge Management Processes on Organizational Performance in Tamil Nadu Higher Education: Mediating Role of Organizational Commitment. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*,, 12(7).
- Townley, C. T. (2001). Knowledge management and academic libraries. . *College & research libraries*,, 62(1), 44-55.
- Wahjudewanti, A. S. (2021). Knowledge Management Strategies to Improve Learning and Growth in Creative Industries: A Framework Model. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, Vol, P1903-1915.
- Zwain, A. A. (2012). Knowledge management processes and academic performance in Iraqi HEIs: An empirical investigation.,. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6), 275.
- القرشي, أحمد حافظ. (2024). واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الأكاديمية في ضوء تقنيات المعلومات الحديثة. *لارك* 368, . doi:https://doi.org/10.31185/lark.368, . 16(3 /Pt1), -, 275-297, .
- الموضي, م. ا. (2022). ادارة المعرفة واقعها ومعوقات تطبيقها دراسة تطبيقية بالجامعة الاسمية الاسلامية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*, مج 5, ع 92.4, .
- هناء عبد الحكيم, شيماء حامد سلمان (2020). ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها في المراكز البحثية لجامعتي بغداد والمستصرية. *المجلة العراقية لدراسات المعلومات والتوثيق* مج 3, ع 1, ص 174
- عبدالهادي, ا. ا. (2012). تطبيقات ادارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية: دراسة ميدانية للدول العربية. *أعمال المؤتمر الثالث والعشرون: الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية*, ج 1, (p. 622). (الدوحة: وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر والاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات.
- محمد سيف محمد نعمان. (2023). درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السعيد وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية*. المجلد 7. العدد 10. ص 70