

# **Components of knowledge management in the institutional performance of the Madinah Region Development Authority and its role in activating knowledge investment: A Proposed Model**

**Essa Alluhaybi<sup>a</sup>, Dr. Abdulrahman .O. Alqarni<sup>b</sup>**

<sup>a,b</sup>Department of Information Science - College of Arts and Humanities - King Abdulaziz University - Jeddah-Saudi Arabia

**Abstract:** Considering globalization and modern business, organizations are often exposed to challenges caused by complex and unpredictable competitive environments. In the business environment, as well as with the trends and changes in the surrounding conditions and the stringent competition in the global market, the elements of knowledge management are now facing major changes that organizations must introduce in their internal and external operations. Because it has become extremely important to attract investments and economic reforms in the organization. The main objective of this article is to activate the role of knowledge management elements and their investment. Concerning the advancement of the work of organizations and bringing them into the ranks of global bodies. The current study concluded that the elements of knowledge management are the basis for gaining an organization's competitive advantage through its effective management of organizations' investments. A descriptive survey and focus group approach was used for the case study of the Medina Region Development Authority, and the study tools that were developed were based on measurement scales. In conclusion, the proposed model was referred to, its application was tested, its structure was tested, and its strengths and weaknesses were revealed, while knowing and measuring the current general situation of the Authority in investing in knowledge management elements.

**Keywords:** Knowledge management elements-performance- investment

## عناصر إدارة المعرفة والأداء المؤسسي ببيئة تطوير منطقة المدينة المنورة ودورها في تفعيل الاستثمار المعرفي "نموذج مقترح"

د. عبد الرحمن بن عبيد

أستاذ علم المعلومات

جامعة الملك عبد العزيز

Email-aqarni@kau.edu.sa

عيسى حامد اللهبي

القروني

باحث دكتوراة بقسم علم المعلومات

المشارك

جامعة الملك عبد العزيز

esha3998@gmail.com

### المستخلص

في ضوء العولمة والأعمال التجارية الحديثة، عادة ما تتعرض المنظمات للتحديات التي تسببها البيئات التنافسية المعقدة وغير المتوقعة. في بيئة الأعمال، كذلك مع الاتجاهات والتغيرات في الظروف المحيطة والمنافسة الصارمة في السوق العالمية، تواجه عناصر إدارة المعرفة الآن تغييرات كبيرة يجب على المنظمات إدخالها في عملياتها الداخلية والخارجية. لأنها أصبحت في غابة الأهمية لجذب الاستثمارات والإصلاحات الاقتصادية في المنظمة. الهدف الرئيسي من هذه المقالة هو تفعيل دور عناصر إدارة المعرفة واستثمارها. بشأن الرقي من عمل المنظمات وجعلها في مصاف الهيئات العالمية. توصلت الدراسة الحالية إلى أن عناصر إدارة المعرفة هي أساس كسب الميزة التنافسية للمنظمة عن طريق إدارتها للاستثمارات الفعالة للمنظمات. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي ومجموعة التركيز لدراسة الحالة لبيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، وتم عمل أدوات الدراسة التي تم تطويرها بناءً على مقاييس القياس. وختاماً تمت الإشارة إلى النموذج المقترح وتطبيقه واختبار بنائه والكشف عن مواطن الضعف والقوة فيه، مع معرفة وقياس الوضع العام الحالي للهيئة في استثمار عناصر إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: عناصر إدارة المعرفة - الاستثمار المعرفي - الأداء المؤسسي - منظمات الأعمال

## الإطار العام للدراسة:

### مقدمة:

شهد العالم تغيرات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية متعددة، ومع بداية القرن الحالي انعكست هذه التغيرات على مجالات مختلفة في بيئة الأعمال من المنظمات والمستفيدين بأشكال وخصائص مختلفة، ومع ظهور الثورات التكنولوجية والمعرفية تسابقت المنظمات نحو الوصول إلى المستوى المتقدم من خلال استثمار هذه التطورات في عالم الأعمال من أجل كسب ميزة تنافسية وضمان الاستمرارية. ولكي تؤدي إدارة المعرفة اسلوبها في التميز وتحقيق النتائج المرغوب فيها لا بد من توفر عناصرها الرئيسية (الإستراتيجية- القوى البشرية - التكنولوجيا - العمليات) (الرشيدي، ٢٠١٩،

وتبرز أهمية المعرفة في الاستثمار الفعال للمنظمات من خلال رفع الموجودات الداخلية، والنظرة التكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها (الديب، ٢٠٢١). وبما أن المنظمات تستمد البيانات من البيئة الخارجية لها ومن خلال مشاركتها للعناصر الرئيسية لإدارة المعرفة وكيفية استثمارها بالشكل الصحيح تتحول هذه الأنشطة إلى معارف تقوم بإنتاج السلع وتقديم الخدمات والاستفادة القصوى منها في الاستثمار الأمثل وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية الأداء ورفع كفاءة المنظمة Usman, S. H., Zaveri, J., & Hamza, A. (2021).

### مشكلة الدراسة:

وتتمثل مشكلة الدراسة في معرفة واقع عناصر إدارة المعرفة في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة ودورها في تفعيل الاستثمار المعرفي، ومن خلال خبرة الباحث كمتخصص وجد أن هناك فجوة بحثية من خلال تحليل الموقع الويب الرسمي للهيئة في تفعيل استثمار عناصر إدارة المعرفة وتقديم نموذج مقترح يدعم هذه العناصر، ومن بعض المستشارين والخبراء في نفس المجال، بحيث يساعد هذا النموذج المؤسسات الحكومية والخاصة لتبادل الأدوار وكيفية الاستفادة للمساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. ومن ناحية أخرى وجدنا بأن دراسة هذا الموضوع في (الهيئة) ومعرفة الدور الهام الذي تقدمه في دعم استثمار المعرفة، ومدى فاعلية تحقيق التطلعات إلى الابتكار والإبداع في معظم الخدمات والمنتجات التي تسعى للتميز والتطوير والاستدامة للحفاظ على الميزة التنافسية وسمعة المؤسسة أمراً بالغ الأهمية. وعليه يمكننا صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما دور تطبيق عناصر إدارة المعرفة في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة في الاستثمار المعرفي؟

### تساؤلات الدراسة:

يمكننا الإجابة على التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة، وهو ما واقع استثمار المعرفة من خلال عناصر إدارة المعرفة في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة عبر التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي التسهيلات المتاحة في الأداء المؤسسي لاستثمار عناصر إدارة المعرفة في (الهيئة)؟
- ما التحديات التي تعيق استثمار عناصر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي في (الهيئة)؟
- ما النموذج المقترح لاستثمار عناصر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي في (الهيئة).

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للتعرف على استثمار المعرفة من خلال عناصر إدارة المعرفة، لتحقيق الأهداف التالية

١. التعرف على التسهيلات المتاحة في الأداء المؤسسي في (الهيئة) لاستثمار عناصر إدارة المعرفة.
٢. الكشف عن التحديات التي تعيق تطبيق استثمار عناصر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي في (الهيئة)
٣. بناء نموذج لاستثمار عناصر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي في (الهيئة).

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذا البحث من خلال إلقاء الضوء على أحد المحاور الرئيسية لإدارة المعرفة ألا وهي (العناصر) التي تضيفي على المنظمات، إذا توفرت بالإمكانات المتميزة، دعماً إدارياً وعملياً لأنها تعتمد على أساليب علمية ودقيقة تكاد تكون غير واضحة بالنسبة لكثير من المنظمات.

إن استثمار المعرفة هو مجموعة من المعارف الاتجاهات، القيم، والمهارات التي تفيد المنظمة من القيام بدورها واستخدامها بشكل فعال من أجل إنتاج كل من المنفعة الاقتصادية وخلق فرص العمل.

وبالتالي سيكون الاستثمار في عناصر إدارة المعرفة بالإضافة إلى التقنيات الحديثة من أهم الأولويات في عالم المستقبل، حيث سيصبح توفير ذوي المهارات القادرة على الابتكار، ومواكبة التحولات التقنية المتسارعة، احتياجاً رئيسياً للمنظمات، كما تكمن أهمية الدراسة في كونها حسب علم الباحث من الدراسات القلائل التي تجمع عناصر إدارة المعرفة كمجموعة واحدة وتفعيلها في الاستثمار المعرفي وخصوصاً الدراسات العربية منها، وسوف تكون الدراسة محل إثراء لهذا الموضوع البحثي، وأيضاً منهاج ودليل للعديد من الدراسات المستقبلية، وقد يقودنا ذلك لعمل المزيد من الدراسات حول استثمار عناصر إدارة المعرفة ككتلة أو كمجموعة واحدة لما في ذلك من أثر واضح للفائدة التي تخرج بها هذه الدراسات.

### الدراسات السابقة:

في دراسة ل (Omotayo,2015) كانت بعنوان Knowledge Management as an important tool in Organizational Management: A Review of Literature أوضح فيها أن ظهور الاقتصادات القائمة على المعرفة أعطت إدارة المعرفة أهمية فعالة. واستعرضت هذه الورقة مجال إدارة المعرفة لإبراز الأهمية المتمثلة في الكفاءات الإدارية وكيف أنها من الممكن أن تكون قادرة على إثبات تلك المعرفة وهي المحرك الرئيسي للأداء التنظيمي، والبقاء، والتنافسية، والربحية. وانتهت الدراسة بتوصيات لأهمية عناصر إدارة المعرفة وأنه يجب الانتباه إلى ثلاث مكونات رئيسية - الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا، لضمان نجاح المؤسسة، والتركيز على ربطها لغرض الاستفادة من المعرفة.

ودراسة ل (DI UPALDO,2021) INVESTMENT IN KNOWLEDGE-BASED CAPITAL AND PRODUCTIVITY هذه الدراسة لمدى الاستجابة السريعة في الإنتاجية للمنظمات في استثمار راس المال القائم على المعرفة.

ودراسة ل (Palicov,2014) كانت بعنوان Influence of the knowledge economy on the economic growth and economic level of the countries والعلاقة بين اقتصاد المعرفة ورأس المال البشري، وكيف أن الدول المتقدمة على مقدرة في الاستثمار في مجال المعرفة، وكيف أنها تساهم في تطورها على كافة المجالات.

تبين للباحث من خلال هذا الطرح الذي كان بمثابة إحاطة للأدبيات والدراسات المتعلقة بعناصر إدارة المعرفة والاستثمار المعرفي في مؤسسات الأعمال أن نجاح أي منظمة هو التعامل مع التغيرات في بيئة العمل التي تتطلب إيجاد ثقافة منظمة تدعم عناصر إدارة المعرفة وكيفية الاستثمار الحقيقي فيها من خلال توفير المعلومات اللازمة والتشاركية في الحوار البناء لتعزيز تدفقها وانتقالها دون معوقات وهو ما يهدف لتحقيق أهداف المنظمة.

### منهج الدراسة:

سوف يستخدم الباحث مناهج البحث الآتية الموائمة لطبيعة الدراسة، على النحو الآتي:

١. المنهج الوصفي المسحي: للكشف عن واقع تطبيق عناصر إدارة المعرفة واستثمارها في الأداء المؤسسي ببيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، من خلال استخدام أداة الاستبانة.
٢. مجموعة التركيز: لأخذ آراء الخبراء حول النموذج المقترح للدراسة بشكله المبدئي للخروج بالشكل المعدل والنهائي له.

### حدود الدراسة

#### • الحدود الموضوعية:

ستتناول هذه الدراسة المجالات التالية: عناصر إدارة المعرفة - استثمار المعرفة - الأداء المؤسسي - هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة.

● الحدود الجغرافية:

ستطبق هذه الدراسة في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة.

● الحدود الزمنية:

ستطبق الدراسة بإذن الله في الفترة الزمنية لعام ٢٠٢٣

مصطلحات الدراسة

**عناصر إدارة المعرفة (components knowledge management):**

بعد الاطلاع على العديد من الأدبيات في مجال استثمار عناصر إدارة المعرفة، نسرّد المفاهيم الآتية:

كما عرفها الصاوي (٢٠٠٧) بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي. ويقصد بمفهوم العناصر بأنها المتطلبات والإجراءات الضرورية لتحقيق إدارة فعالة للمعرفة داخل المنظمة، قامت بها شركات عالمية بهدف الوصول لنموذج المنظمة المعرفية، وتدعى هذه العناصر بعناصر النجاح الحرجة والتي تم استخلاصها من عدة دراسات إحصائية على شركات رائدة في مجال إدارة المعرفة التالي: (Wong, Emerald, 2005).

**ونعرفها إجرائياً:** هي إمكانية تحويل الموجودات المعرفية والإدارية المتوفرة في المنظمة إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار المتميز والناجح في هذه العناصر ومن ثم العمل على توظيفها ودعمها والحصول على المعرفة التي تحتاجها المنظمات من أجل الحفاظ على مستويات مميزة وتحقيق الهدف منها.

**استثمار المعرفة (knowledge investment):**

فيعرفه الليثي (٢٠٢١) على أن استثمار المعرفة تعني باستخدام التكنولوجيا ذات الصلة بالمعرفة مثل إدارة المعرفة من أجل إنتاج كل من المنفعة الاقتصادية وخلق فرص العمل، حيث تعتبر المعرفة العامل الرئيسي لرأس المال الخاص بهذا الاقتصاد.

ويمكننا تعريف استثمار المعرفة إجرائياً: استثمار المعرفة هو من أهم الآليات التي تحقق حالة التحول المعرفي في مجتمعات المعرفة التي ينبغي الحرص على تغذية مصادرها التمويلية وتعزيز الدعم لأبسط مظاهرها ويتجسد ذلك في توفير المؤسسات الوسيطة بين جهات توليد المعرفة، وهي إحدى مراحل وآليات التحول المعرفي المرتبطة بشدة بألية استثمار المعرفة وتعمل معها على ذات النسق والسياق، وفعاليات الإنتاج والخدمات مثل المؤسسات التكنولوجية والحاضنات الابتكارية والإبداعية، ومثل دعم براءات الاختراع وحماية الملكية الفكرية وغيرها من الإجراءات.

### الأداء المؤسسي (institutional performance):

هي عبارة عن مجموعة مترابطة لتتاج مهام وأعمال المؤسسات في ضوء تحقيق تفاعلها مع مكونات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية (الدوري, ٢٠٠٧).

ونعرفها إجرائياً: هي أول المراحل والخطط التي تهتم بتنفيذ الاستراتيجيات للحصول على أفضل النتائج التي تقود الهيئة الى أفضل الممارسات للأداء التي بناءً عليها يحصل الاستثمار.

### هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة:

صدر الأمر الملكي الكريم رقم (٣/أ)، وتاريخ ١١/١/١٤٣١هـ، الذي يقتضي بتشكيل هيئة تسمى: "هيئة تطوير المدينة المنورة"، تلا ذلك صدور قرار مجلس الوزراء رقم: (٤٧٥)، لتسمى: "هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة"، برئاسة أمير منطقة المدينة المنورة، وعضوية وزير المالية والحج، إضافة لأمين المنطقة؛ لتخصيص ميزانية خاصة بها، مع إناطتها بالمهام المشار إليها في الأمر السامي: (خ/١٠٤٣م)، الذي يختص بنقل مهام اللجنة التنفيذية لتطوير المنطقة المركزية "هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة. وهي عبارة عن جهة منسقة في منطقة المدينة المنورة لتعزيز التميز المؤسسي وإشراك الجهات الحكومية والقطاع الخاص في دعم تطوير المنطقة وتقديم الخدمات المستدامة التي تساهم في جودة الحياة والابتكار والمرونة في المنطقة.

### الاطار النظري والدراسات السابقة:

مقدمة:



تم تقسيم هذه الورقة إلى أربعة مباحث أساسية على النحو التالي: يتعلق المبحث الأول، بالإطار النظري لمفهوم عناصر إدارة المعرفة وكيفية استثمارها، والذي سوف يتناول المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالمبحث، علاوة على ذلك سيتم التطرق أيضا إلى كيفية استثمار عناصر إدارة المعرفة. ويختص المبحث الثاني بمصطلح الأداء المؤسسي، والذي سيتم التطرق فيه إلى المصطلحات والموضوعات الخاصة بالمبحث، بالإضافة إلى تفعيل الأداء المؤسسي ببيئة تطوير منطقة المدينة المنورة محل تطبيق الدراسة. وبعدها سوف نتقل إلى المبحث الثالث الخاص ببيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، والتعرف على المفهوم والموضوعات ذات العلاقة بالمبحث. وأخيرا سوف نستعرض في المبحث الرابع الدراسات السابقة لمصطلحات الدراسة وهي الأداء المؤسسي ودور عناصر إدارة المعرفة في الاستثمار المعرفي.

### المبحث الأول: عناصر إدارة المعرفة وكيفية استثمارها:

وجدنا أنه من المهم قبل أن نتناول عناصر إدارة المعرفة أن نبدأ بتعريف إدارة المعرفة، ثم سنعرج بعدها على عناصر إدارة المعرفة، أيضا سوف نقوم بالتحدث عن استثمار المعرفة، وأخيرا كيفية استثمار العناصر في المنظمات.

### إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة في عصرنا الحالي، من أرقى وأفضل الأفكار المستقبلية لما لها من أثر ملموس في نجاح الأعمال والمنظمات من خلال الإمكانيات التي تمتلكها. أيضا أصبحت المعرفة ومفهومها محل اهتمام الكثير على المستوى الشخصي والمنظمات، حيث إن المعرفة تعتبر مصدرا للقوة تعود على صاحبها بالنفع. لا ننسى أيضا دور تكنولوجيا المعلومات وتطوراتها الذي كان سببا في حدوث نقلة نوعية والإقبال المتزايد إلى المعرفة في جميع المجالات. كانت التعاريف لإدارة المعرفة كثيرة جدا على أن الأغلب كان يتشابه، ولكن كانت هذه الزيادة نوعا ما جيدة لتوسيع مدارك القارئ والمستفيد للفهم الجيد والاستيعاب. ومن تعاريف إدارة المعرفة: "إن لها القدرة على توفير المعلومات المناسبة للأفراد والمنظمات في الوقت المناسب لكي تتمكن من مساعدتهم بالشكل المطلوب" (نجم، ٢٠٠٧، ٩٢). أيضا تعرف بأنها "عملية تعريف وتجهيز وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الصريح والضمني لما يعود بالنفع على الأفراد والمنظمات" (أبوبكر، ٢٠١٦، ٥٠). ويعرفها (Wiig ١٩٩٧) بأنها جمع منظم للمعلومات من أماكن داخل المنظمة وخارجها وإجراء عمليات التحليل واستنتاج مؤشرات تستخدم في إرشاد العمليات في المؤسسات وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات عالية من الإنجاز.

## عناصر إدارة المعرفة:

يعرف (الصاوي, ٢٠٠٧, ١٦) عناصر إدارة المعرفة بأنها "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي".

وتعرف عناصر إدارة المعرفة بأنها "إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق رضا العميل من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء، وزيادة مستوى الابتكار والإبداع بالإضافة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار" (الكيالي, 2004, 2).

وبما ان المنظمات تستمد البيانات من البيئة الخارجية لها ومن خلال مشاركتها للعناصر الرئيسية لإدارة المعرفة وكيفية استثمارها بالشكل الصحيح تتحول هذه الأنشطة إلى معارف تقوم بإنتاج السلع وتقديم الخدمات والاستفادة القصوى منها في الاستثمار الأمثل وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية الأداء ورفع كفاءة المنظمة, Usman, (2021). S. H., Zaveri, J., & Hamza, A.

ويقصد بمفهوم العناصر بأنها المتطلبات والإجراءات الضرورية لتحقيق إدارة فعالة للمعرفة داخل المنظمة، قامت بها شركات عالمية بهدف الوصول لنموذج المنظمة المعرفية، وتدعى هذه العناصر بعناصر النجاح الحرجة والتي تم استخلاصها من عدة دراسات إحصائية على شركات رائدة في مجال إدارة المعرفة التالي: (Wong, Emerald, 2005).

ونظرا لتنوع العديد من المصادر حول عدد عناصر إدارة المعرفة وأقسامها, استند الباحث إلى نموذج (Usman, 2021) الذي اشتمل على ستة عناصر رئيسية تضمنت عنصر (الحوكمة و المحتوى) لأنها تعتبر من أهم العوامل التي تجذب الاستثمار للمنظمات وذلك باعتمادها على بيئة عمل قائمة على أساس الوضوح والمسؤولية والرقابة والالتزام في كافة الأنشطة والمجالات ذات العلاقة في المنظمات, بجانب العناصر الأربعة المتبقية التي تتفق على غالبيتها الكثير من المصادر في المراجعات الأدبية, وهي (العنصر البشري- التكنولوجيا - العمليات - الإستراتيجية) ويمكننا القول هنا بأن العناصر الستة كمجموعة واحدة, تعتبر نظرة تكاملية لها تأثير مباشر على

النجاح التنظيمي خصوصا في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة الذي يستلزم النمو وخلق القيمة المضافة و تحسين مستوى أداء المنظمات. وهنا نوضح شكل النموذج:

Figure



شكل (١) عناصر إدارة المعرفة.

المصدر: (usman,2021)

- القوى البشرية (People): تلعب دورا رئيسيا في التأثير على نجاح إدارة المعرفة, فإدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القدرات البشرية لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة, فالعامل البشري المناسب لإدارة المعرفة يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين, وأن يكون قدوة لهم, وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله ويعمل على بناء رؤية مشتركة (وله القدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته, مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها (Liebowitz,2000 Jay).
- المحتوى/المعلومات (Information/Content): هو أي نوع من المعرفة الموثقة, ويعتبر من أفضل الممارسات التي يتم مشاركتها بين افراد العاملين في المنظمة. ويمكن أن يكون المحتوى أشياء قابلة لإعادة

الاستخدام على الفور مثل القوالب ومقاطع الفيديو الإرشادية، أو قد يكون معلومات فوضوية وغير منظمة (على سبيل المثال، وثائق المشروع). نحن نضع المحتوى جنباً إلى جنب مع تكنولوجيا المعلومات لأن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تمكن الأشخاص من إنشاء هذه البيانات ووضعها في مكان ما والوصول إليها وإعادة استخدامها. إذا لم يكن لديك إدارة للمحتوى، فسيظل الأشخاص ينشئون المحتوى ويستخدمونه، لكنهم سيضعونه في أماكن لا يمكن للآخرين العثور عليها، ويعيدون إنشاء البيانات التي أنشأها الآخرون بالفعل، و(الأخطر) إعادة استخدام المحتوى القديم أو غير الصحيح. وتحتوي برامج إدارة المعرفة الفعالة على مهام سير عمل لإنشاء المحتوى وفحصه، وتصنيفات لتنظيم المحتوى، وأدوات تقنية لربط الأشخاص بالمحتوى. علاوة على ذلك، تستخدم المؤسسات المتقدمة إدارة المحتوى لتسهيل التعاون والكشف عن الابتكارات وتقديم المحتوى تلقائياً للموظفين في كافة المجالات. (Mercy,Harper,2019).

● الاستراتيجية (Strategy): و"تعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمنظمة سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة. وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملاءمة حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة. ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمنظمة، حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها مما يدفع المنظمة أحياناً إلى توليد المعرفة، وتعد الاستراتيجية من أهم عوامل نجاح إدارة المعرفة" (Edwards,2011,300).

● النظم التقنية داخل المنظمة (Technology) التي تحدد كيف تنتقل المعرفة في جميع أنحاء المؤسسة وكيفية الوصول إلى المعرفة، وتؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في توليدها واكتسابها أو حتى نشرها والاحتفاظ بها، فهي تدعم عمليات إدارة المعرفة كما أنها تسمح بتوفير بيئات اتصال جديدة تختصر الوقت والجهد وتقوم البرمجيات بمهمة معالجة الوثائق، كما وظهرت أنظمة لدعم القرارات الإدارية وما يعرف بالأنظمة الخبيرة (Edwards,2011).

- الحوكمة (Governance): هي عبارة عن وصف للأدوار والمسؤوليات في مبادرات إدارة المعرفة داخل المنظمة (التوجيه-التدريب-الكفاءة-البنية التحتية) علاوة على ذلك تعمل على التوحيد القياسي والاتساق والكفاءة اللازمة لتنفيذ هذه المبادرات، وهي أيضا تعد بمثابة الهيكل للسلطة التنفيذية وتقوم بالعديد من العمليات التي تضمن لها تحقيق الفوائد المرجوة منها (Zyngier,2008).
  - العمليات (Processes): يشير مصطلح العملية او العمليات المتعلقة بالعناصر إلى أن هناك اختلاف نوعا ما عن عمليات إدارة المعرفة بمضمونها الرئيسي وهنا تكون بمشاركة مكونين الأول وهي العمليات التنظيمية والثاني وهي عمليات إدارة المعرفة بالإضافة إلى البنية التحتية (EESemi, 2005).
- ويستنتج الباحث أن عناصر إدارة المعرفة تعد من أهم موارد وهيكلية المنظمات والتي يعتبر توفرها في المنظمة شيئا أساسياً لوضع خطة واضحة وشاملة لإدارة الموجودات المعرفية التي تمتلكها المنظمة.

### استثمار المعرفة:

أما استثمار المعرفة فهو الاقتصاد الذي تشكل فيه المعرفة المكون الأساسي في العملية الإنتاجية، من خلال توظيفها ونشرها، في مجالات الحياة المختلفة، وهناك توجه من الدول ومنها المملكة العربية السعودية نحو الاقتصاد المعرفي، وهذا يتطلب تكوين شبكة كثيفة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مع الاعتماد على البحث العلمي الموجه لخدمة التنمية، بالإضافة إلى العقول الماهرة المزودة بمؤهلات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويحدد (الديب، ٢٠٢١) استثمار المعرفة بأنه من أهم الآليات التي تحقق حالة التحول المعرفي في مجتمعات المعرفة التي ينبغي الحرص على تغذية مصادرها التمويلية وتعزيز الدعم لأبسط مظاهرها ويتجسد ذلك في توفير المؤسسات الوسيطة بين عمليات إدارة المعرفة، وهي إحدى مراحل وآليات التحول المعرفي المرتبطة بشدة بألية استثمار المعرفة وتعمل معها على ذات النسق والسياق، وفعاليات الإنتاج والخدمات مثل المؤسسات التكنولوجية والحاضنات الابتكارية والإبداعية، ومثل دعم براءات الاختراع وحماية الملكية الفكرية وغيرها من الإجراءات.

ويعرف (DI UPALDO,2021,362) "استثمار المعرفة بأنه هو الاستثمار القائم على إنتاج المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها وتوظيفها، ويعتمد على توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووسائل التعلم المناسبة".

### كيفية استثمار عناصر إدارة المعرفة:

## الأشخاص:

وفيما يلي هناك مجموعة من الطرق يمكن من خلالها الاستثمار في العنصر البشري في المنظمات، كما

ذكرتها الدكتورة (دلال، ٢٠١٩):

١. التعليم: إيجاد بيئة للتعليم تسعى المنظمة من خلالها للحصول على استثمار الموارد البشرية بأن توفر لهم

بيئة للتعليم والتطوير المهني وهذا يعني أن بإمكانهم الحصول على المزيد من الخبرات العملية في سبيل

الوصول إلى الابتكار وإيجاد طرق إبداعية وتحقيق النمو الاقتصادي للمنظمة.

٢. التدريب والتطوير المستمر: من خلال التدريب المناسب، يمكنك مساعدة المزيد من الأفراد في مؤسستك

للوصول إلى إمكانياتهم الكاملة، ويأتي التدريب هنا بمثابة (تحديد نقاط القوة - تحسين السلوكيات

القيادية - زيادة الأداء للموظف) وهناك بعض المنهجيات التي تساعد في ذلك إذا استخدمت بطريقة

فعالة ومنها (طريقة عصف الأفكار الذهنية - مجموعة حلقة السيطرة النوعية - الاعتماد على التحفيز).

٣. استقطاب أمثل الموارد البشرية: بمعنى أن تكون المنظمة لديها أنظمة فعالة في عملية الاستقطاب حيث

إنه لا بد من البحث عن أشخاص مؤهلين لديهم القدرة على الاختيار ومن ثم استعمال هؤلاء الأفراد

الجدد وتوفير قاعدة لهم للتعليم ونقل المعرفة بين الأجيال المتعاقبة من الموظفين ويكون ذلك عن طريق

(شراء العقول من السوق - شجرة الكفايات - مراجعة منظمات تعلم).

٤. تكوين وصناعة العنصر البشري: من المعروف أن تستثمر المنظمات وتزدهر عنده ووضوح استراتيجية

واضحة المعالم ومحددة الأهداف وبدورها تقوم بتنفيذها وتحويلها إلى واقع ملموس وصناعة رأس المال

البشري يكون من خلال (خريطة المعرفة - وبناء الأنسجة الفكرية - وتوفير القيادة الذكية التي تمكن من

ذلك)

٥. حماية العنصر البشري والحفاظة على المتميزين: قم ببناء منظمك بطريقة تشجع على تنمية المهارات،

وكلما تم تقدير القوى العاملة في المنظمة وتوفير أنظمة ومساحات قادرة على الإبداع والتفكير خارج

الصندوق كلما كانت لديهم الإمكانيات الأفضل لزيادة الإنتاجية وبالتالي تمسك المنظمة بالمتميزين

والاحتفاظ بهم على المدى الطويل.

## المحتوى:

ووفقاً لـ (Derek Sturdy, 2007) بأن المحتوى يعد أداة التواصل بين المنظمات وبين العملاء والمستثمرين، علاوة على ذلك فهو يعتبر المحور الفعال في ضمان التنمية المستدامة ومن أهم وأفضل أساليب الاستثمار في الوقت الحالي.

وفيما يلي نذكر أبرز العناصر لكيفية استثمار المحتوى في المنظمات:

❖ **العمل على تطوير وتجديد المحتوى:** يشتمل تطوير المحتوى على مجموعة متكاملة من الخدمات وتبادل

الأفكار مع أقسام المنظمة والعمل على تقييمها وإعادة النظر فيها لكي تلي احتياجات المنظمة وإمكانية

استخدام الأدوات التقنية المتقدمة كي تضمن الوصول إلى تحقيق الأهداف التنموية التي سبق التخطيط

لها والعمل على صناعة واستمرار ديمومة الاستثمار فيها.

❖ **امتلاك وجهات نظر جديدة:** وهو أن تقوم ببناء استراتيجية لتوزيع المحتوى حيث تعمل المنظمات

والشركات على استهداف العملاء بتقديم خدمات ومنتجات أخرى، لأنها تزيد من فرص استثمارية

خاصة إذا كانت مكاملة للمنتج الرئيسي أو يوصي بها من قبل مجموعة من المستشارين أو الشركات ذات

العلاقة، تكون بأسلوب متقن ورائد والهدف منها تحقيق أرباح استثمارية للمنظمة تتميز بالاستمرارية

❖ **التركيز على وضع مؤشرات سوق تنافسية:** بعد الانتهاء من تطوير وتجديد المحتوى وامتلاكه رؤية

جديدة، يأتي دور المنظمات في تقديم منتجات أو خدمات يكون فيها إضافة حديثة وذات قيمة متميزة،

من أجل جذب المزيد من العملاء إلى هذه المنتجات التي تتفوق فيها في الغالب على الشركات المنافسة

وتكون فيها استجابة كبيرة من العملاء، لأنه في نظرهم يعتبر منتج اتصل بالكفاءة والفاعلية والجودة

بدرجة عالية.

❖ **محتوى متصل بالعلامة التجارية:** يأتي هنا دور الاعتماد على النشاط الذي تقوم به المنظمة ومدى

إمكانية الحفاظ عليه وما هي فوائد <sup>TM</sup> ومن هم العملاء المستهدفين، ومن ثم القيام ببناء علاقة قوية مع

العميل لكي تحظى بالثقة والدعم اللا محدود، وأيضاً معرفة ميولهم ورغباتهم واهتماماتهم والعمل على حل

المشكلات في الحصول على مزايا استثمارية رائعة وهناك العديد من الأمثلة حول هذه الشركات (Apple – Sisco – IBM).

❖ الاستثمار في المحتوى الرقمي وجعله قابلاً للاستخدام: الاستثمار في المحتوى الرقمي يكون متطلب أساسي لدى المنظمات يستلزم استراتيجية ذهنية مستقلة، ومن أهم فوائدها تقديم المنتج أو المحتوى بعدة أشكال وخيارات تتناسب مع جميع العملاء المستهدفين، لكي تضمن فئة واسعة تكون لها جاذبية وتتماشى مع أهدافك في كافة المجالات (Derek Sturdy, 2007).

وبناءً على هذه المعطيات يمكننا القول بأن الاستثمار في المحتوى يعد أكثر فعالية في شد الاهتمام من العناصر الأخرى لأنه يساهم في ازدياد أعداد العملاء وإمكانية إضافة دخل مادي للمنظمات ومن ثم الوصول إلى الاستثمار الناجح معتمداً بذلك على رؤى واستراتيجيات المنظمة.

#### الاستراتيجية:

وهناك العديد من المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في عنصر الاستراتيجية، ولكنها لا تنحصر في المجالات التالية (Makarenko et al., 2019):

- تبادل الخبرات ونقل المعرفة: تقوم المنظمات في استثمار الخبرات ونقل المعرفة بينها وبين الجهات ذات العلاقة نظراً لما تتمتع به هذه الخاصية من فوائد تتعلق باستثمار مجموعة من الموارد أو الأفكار أو الأساليب ونقلها إلى منظمات أخرى من أجل الحصول على استراتيجية تحقق التكامل في التغلب على المعوقات.
- تطوير نسق الاستراتيجية الاقتصادية: ويقصد بها هنا هو مقدار التنوع في التوزيع الاقتصادي للمنتجات والخدمات بما يحقق لها الاستقلال الاقتصادي ومواجهة الأزمات.
- تنفيذ نظام التعزيز المؤسسي: تؤخذ في الاعتبار هنا مستويات أخطار الاستثمار الرئيسية وعواقبها المالية والتجارية المحتملة على المنظمة من خلال تحديد الكفاءة الاقتصادية وتقييم النتائج غير الاقتصادية أي بمعنى آخر رسم وتحسين صورة المنظمة وظروف العمل لموظفيها.
- إدارة المخاطر: ويتحقق ذلك بضمان توفير التمويل المستدام وتقديم الدعم اللوجستي من قبل أصحاب القرار وقدرتهم على التعامل مع الأزمات وإمكانية النظر إلى المخاطر المحتملة.



- بيوت الخبرة وتوطين المعرفة: وهي تعني إمكانية استثمار الموارد والموجودات المعرفية في المنظمات بهدف توظيفها لخدمة المشاريع التنموية والاقتصادية محققا بذلك بيئة تنموية مستدامة مما يساهم في تنمية العوائد الذاتية لتلك المنظمات.

ويمكننا القول هنا بأنه يجب على المنظمات إذا أرادت أن تستمر على مستوى عالٍ من الأداء واكتساب ميزة تنافسية بين المنظمات الأخرى أن تتجنب فترة الركود وتعمل على تنوع خدماتها ومنتجاتها ومن ثم تحقيق التوازن الأمثل مع الأخذ في الاعتبار إمكانياتها المتوفرة والتي سيتم ضمائها من خلال تطوير استراتيجية استثمار فعالة.

### التكنولوجيا:

واقترح الدكتور (ارشيد، ٢٠١٧) بعض النقاط التي يجب على المنظمات استثمارها في عنصر التكنولوجيا:

☒ **البنية التحتية من التجهيزات:** ويقصد بها مجموعة من التجهيزات المادية في المنشآت ومزودات الطاقة والبنية التحتية للتقنيات التي تشمل على (المعدات إلكترونية - الأجهزة الطرفية - الشبكات الداخلية - ومعدات الإدخال والإخراج).

☒ **البرمجيات والتطبيقات:** تلعب مستويات التشغيل والبرمجيات دورا رئيسيا في استثمار المعرفة وتشمل على (برامج التشغيل الذاتي للعمليات في المنظمة - برامج الرقابة والحماية - برامج الدعم الفني).

☒ **شبكة الاتصال:** الذي يضمن لها سهولة جمع وإرسال البيانات والتعامل مع أي تهديد قد يضر بالموجودات والأجهزة داخل المنظمة.

### الحوكمة:

ويذكر (عبد الباسط، ٢٠١٤) بعض النتائج التي يمكن للحكومة إذا طبقت بمنهجية وبشكل صحيح أن تقوم بتعزيز الاستثمار في المنظمة بجانبه المحلي والدولي.

- حماية حقوق المساهمين.

- وضع قواعد تقود إلى زيادة الثقة لدى المساهمين.

— أفضل الممارسات الإدارية والمالية.

— العمل على استثمار الدورات التدريبية والنشرات التوزيعية.

— استثمار أفضل التجارب المحلية والدولية.

لذا ينبغي على المنظمات مضاعفة الجهود وذلك من أجل تبني مبادئ وآليات لحكومة متميزة معتمداً بذلك على أفضل المستويات العالمية في جودة الخدمات لأقسام الوحدات الداخلية في المنظمة لتصل إلى تطوير المنظومة الإدارية.

### العمليات:

وهذه بعض النقاط حول كيفية استثمار عمليات عناصر إدارة المعرفة:

- **خرائط المعرفة:** يكمن استثمارها في بناء خرائط معرفية تصف مجموعة من المسارات المؤدية إلى المعرفة داخل المنظمة ومن ثم سهولة الوصول إليها علاوة على ذلك تساهم في تحديد وتشخيص المركز المعرفي للمنظمة وتحديد الفجوات والعمل على تمكين الأفراد مع اشخاص ذوي قدرات علمية عالية. (نعمه، ٢٠١١)
- **تدفق العمل:** هي عبارة عن حزمة من البرامج والتطبيقات المستخدمة لدعم وإدارة وتنفيذ "آلية العمل وأيضاً توفر بعض أنظمة إدارة سير العمل القدرة على محاكاة ونمذجة بيئة العمل (المعدات والإجراءات والظروف ونموذج عمل الموظف) لمعاملة معينة من أجل فحص واختبار جودة الأداء ضمن قيود بسيطة قبل الاستخدام. (نعمه، ٢٠١١)
- **التكامل والاندماج:** يكون الاستثمار من خلال توحيد هيكل أو بنية المعرفة المتزامنة وذلك على مستويات متفاوتة مقدمه بذلك افكار جديدة والقدرة على التواصل مع الأفراد والتصدي للتجزئة في التفكير والإدراك. (الحبيب، ٢٠٠٦)

- أفضل الممارسات: يكون في (التوافق مع الاستراتيجية التنظيمية - تركيز الثقافة على الابتكار - تقديم نموذج مستوى النضج في إدارة المعرفة - ممارسة الاجتماعات الداخلية - جلسات العصف الذهنية). (الحسون والرابعي, ٢٠٢١)

- معايير ذكاء الاعمال: يكون في (دعم الموقف التنافسي للمنظمة - تبسيط العمليات وتقديمها لمتخذي القرار - جمع البيانات وتحليلها). (العزاوي, ٢٠١٣)

تبين للباحث من خلال هذا الطرح الذي كان بمثابة احاطة للأدبيات والدراسات المتعلقة ب عناصر إدارة المعرفة والاستثمار المعرفي في مؤسسات الأعمال أن نجاح أي منظمة هو التعامل مع التغيرات في بيئة العمل التي تتطلب إيجاد ثقافة منظمة تدعم عناصر إدارة المعرفة وكيفية الاستثمار الحقيقي فيها من خلال توفير المعلومات اللازمة والتشاركية في الحوار البناء لتعزيز تدفقيها وانتقالها دون معوقات وهو ما يهدف لتحقيق اهداف المنظمة, وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات, ويرى البعض أن تفعيل عناصر إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من الموارد مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة, بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار, ويساعد على العمل بروح الفريق, كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة.

### المبحث الثاني: الأداء المؤسسي:

بعد مصطلح الأداء المؤسسي من أحدث وأهم الموضوعات في مجال الإدارة للمنظمات وبخاصة في ظل التحديات العالمية والمنافسة المتزايدة في سبيل تقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين، وبذلك أصبح التميز أحد أهم الاهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقه في بيئة تنافسية متسارعة ومتغيرة باستمرار، لأن هذه البيئة المتغيرة تتضمن في تميزها على الدقة والمرونة والابتكار، وهذا يتطلب من الأقسام الداخلية والإدارية في المنظمة تكثيف الجهود نحو مزيد من التفرد والتميز في أدائها المؤسسي (عبد الحميد واخرون, ٢٠١٩).

يعتبر مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم التي حظيت بالكثير من الاهتمام والبحث في مجال الدراسات الإدارية لأهمية المفهوم على المستويين الفردي والتنظيمي ولتداخل بعض المؤشرات التي تؤثر على مستوى الأداء وتنوعه فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الوحدات الإدارية للعمل بأكثر نشاطا وحيوية مما يساهم في متابعة المدراء والرؤساء

التنفيذيين للعاملين بشكل مستمر بهدف الارتقاء بمستوى المنظمة بما يحقق لها القدرة على حل المشكلات والتشجيع على وضع استراتيجية مستقبلية مناسبة تكفل لها الحصول على برامج إنمائية مستهدفة (رسالان, ٢٠٠٨).

### معايير الأداء المؤسسي:

تعتبر المؤشرات والمعايير أداة ووسيلة ضرورية لقياس مخرجات ونتائج التنفيذ الفعلي، ومن ثم مقارنتها بالمستهدفات وأيضا تحديد الانحرافات والإخفاقات والبحث في أسبابها وعلاجها، كما أنها تعد من المرتكزات والمقومات التي تتضمنها عملية التقييم والرقابة على الأداء في جميع أقسام وحدات المنظمة، وتمثل بصورة عامة عملية وضع معايير أداء المنظمات، أولى المراحل والخطوات الأساسية لآلية الرقابة لأنها بمثابة الخطط التي تصف ما يجب أن يكون عليه الأداء في المستقبل.

وتتضح معايير الأداء المؤسسي من خلال صفات عديدة تتمثل في الآتي:

١. اعتمادها على أساس تدفق الحركة ومبدأ المرونة: أي بمعنى أن هذه المنظمات لا بد لها من مراعاة عامل الوقت الزمني عند تنفيذ وتسليم المنتجات إلى العملاء.
٢. تلبية احتياجات العملاء: عند اتخاذ أي قرار خاص بتحديد الرغبات والاحتياجات يجب على المنظمة ان تنتج ما تراه مناسباً للعميل.
٣. روح التجديد والاستقلالية: تقوم على مبدأ إعطاء العاملين بالمنظمة حرية إظهار المواهب والأفكار ودعمها مهما كان مستواها.
٤. تحقيق الإنتاجية: الاهتمام بالعناصر التي تقوم بتنفيذ الاستراتيجية في المنظمة لان الاهتمام بها يحقق نجاح تطبيق الاستراتيجية بشكل متميز.
٥. هيكلة إدارية سريعة التغير والتكيف: أي أنها كلما دعت الحاجة إلى تحديث الهيكل التنظيمي يمكن لها ذلك، أيضا قادرة على إعادة تنظيم نفسها بشكل متكرر ومرونة عالية مثل (استحداث مجموعة من الإدارات التي تتعلق في مواجهة الظروف سريعة التغير) (رشاد واخرون, ٢٠١٧).

المبحث الثالث: هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة:

هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة هي إدارة حكومية تقع على عاتقها مسؤولية توفير الخدمات والاحتياجات التي تتطلبها المنطقة، وهي كالتالي التطوير والتخطيط الشامل للمنطقة في كافة المجالات (العمراية السكنية - الاقتصادية - التنمية - الاجتماعية - الثقافية - البيئة - النقل البنية التحتية الأساسية - البنية الرقمية) (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ٢٠٢٣).

### المبحث الرابع: الدراسات السابقة

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات ذات العلاقة باستثمار عناصر إدارة المعرفة في المنظمات وموضوع الأداء المؤسسي في المنظمات أيضا، بُغية تدعيم الدراسة، وإثرائها بالجانب النظري، وتحديد الأطر والأبعاد التي تحتاجها الدراسة، إضافة إلى الاستفادة منها في تحديد واختيار المنهج الملائم للدراسة، ونظراً لقلّة الدراسات التي تناولت موضوع استثمار عناصر إدارة المعرفة في المنظمات كمجموعة واحدة مع بعضها البعض، فسوف نقوم هنا باستعراض للدراسات التي تناولت أولاً موضوع استثمار عناصر إدارة المعرفة في المنظمات بشكل منفصل، ثم سنستعرض ثانياً الدراسات التي تناولت موضوع الأداء المؤسسي في المنظمات، وتمت مناقشتها من زوايا عديدة، هذا وسوف نستعرض تلك الدراسات باللغة العربية أو الإنجليزية، تحت كل من الموضوعين تاريخياً من الأقدم إلى الأحدث :

### الدراسات التي تتعلق باستثمار عناصر إدارة المعرفة في المنظمات:

دراسة (فراج الله، ٢٠١٥) بعنوان: دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى معرفة طبيعة وقوة العلاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بأبعاده الأربعة وتطوير الأداء المؤسسي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يسهم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تحسين نوعية القرار وتسهيل مهام المدير، كما ويعمل على سرعة وكفاءة إنجاز المعاملات، بالإضافة إلى تحسين فاعلية الرقابة والمتابعة والشفافية.

دراسة (عبد الصمد، ٢٠١٦) بعنوان: "دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز بالمنظمات شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة SCIMAT". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور كل من

الاستثمار في رأس المال البشري، وتطوير الكفاءات في تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعمل على إحراز مستويات التميز في الأداء من خلال إعطاء أهمية مقبولة للاستثمار في رأس مالها البشري، وتطوير الكفاءات والعمل على تسييرها بالشكل المطلوب وبعتماد العديد من الأساليب، إضافة إلى أنها تقيم كفاءاتها البشرية باستمرار.

دراسة (Nur, R. N. N., Fauzi, A. M., & Sukoco, H., 2017) بعنوان استراتيجيات تنفيذ إدارة المعرفة لتحسين الخدمات الأكاديمية للتعليم العالي الإندونيسي. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نموذج التنفيذ ومستوى نضج إدارة المعرفة (KM) وصياغة توصيات لاستراتيجيات تنفيذ إدارة المعرفة المتمثلة بالعناصر (العنصر البشري - العمليات - التكنولوجيا) لتحسين الخدمات الأكاديمية في الجامعات في إندونيسيا. وتوصلت الدراسة إلى، تعزيز دور مسؤول المعرفة الرئيسي، وتعزيز ثقافة تبادل المعرفة. وتلتقي هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في بناء نموذج يُعنى بتطبيق عناصر إدارة المعرفة وهو أحد أهم أهداف هذه الدراسة.

دراسة (Makarenko et al., 2019) بعنوان "إدارة الاستثمار الاستراتيجي تشكيل استراتيجية الاستثمار للمنظمة" هدفت هذه الدراسة إلى تبيان قضايا تشكيل الاتجاهات المتطورة للنشاطات الاستثمارية للمنظمات، وأن التخطيط الاستراتيجي في المنظمة هو أداة فعالة لحل الكثير من المعوقات المستقبلية والعمل على تحسين إمكانيات وكفاءة المنظمة من خلال توسيع نشاطها الاستثماري، وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن تحقيق الأهداف للمنظمة يكمن في ثلاث استراتيجيات هي (استراتيجية الاستثمار - استراتيجية الابتكار - الاستراتيجية المالية)، وقد وجد أن العوامل التي تؤثر على استراتيجية الاستثمار هي (القوة العاملة - الإنتاج والمرافق المادية - الإمكانيات العلمية والتقنية - نظام الكفاءة المالية - البنية التحتية). وبذلك تشارك هذه الدراسة مع دراستنا في أحد أهداف البحث عن التحديات والمعوقات التي قد تواجه المنظمات في استثمار الاستراتيجية، ويُعد عدم التخطيط الاستراتيجي للاستثمار أكبر المعوقات التي تقف عائقاً في طريق استثمار الاستراتيجية.

### الدراسات التي تتعلق بالأداء المؤسسي في المنظمات:

دراسة (الدعجة، ٢٠١٦) بعنوان: أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على

أثر التطوير التنظيمي لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله على تحسين الأداء المؤسسي، وتكمن أهمية هذه الدراسة في عدة اعتبارات منها السعي الحثيث والمركز نحو تحسين أداء الجهات المشاركة في الجائزة وبيان التطوير التنظيمي وأثره وتحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة والفائدة التي تقدمها لمتخذي القرار في تبني السياسات الواضحة واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتحسين الأداء. وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي: العمل على تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات المشاركة بالجائزة بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل، تفعيل مبدأ المشاركة في صنع القرارات التطويرية في الجهات المشاركة من خلال إشراك الموظفين في هذه العملية.

**دراسة (المبيضين , ٢٠١٦):** بعنوان: فاعلية نظام الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. هدفت هذه الدراسة إلى تعريف فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي الاجتماعي في الأردن، بواقع ٢٦٠ مفردة، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتفسير النتائج، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود مستوى متوسط من فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي، وجود مستوى مرتفع من التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء.

**دراسة (Razail.2017):** بعنوان: تأثير الفاعلية والميزة التنافسية على الأداء المؤسسي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. هدفت إلى التعرف على تأثير الفاعلية والميزة التنافسية على الأداء المؤسسي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وذلك لإمكانية الوصول إلى الأسواق في ماليزيا، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم جمع عينة عبر الإنترنت والتي بلغت (٢٠٠) موظفاً من العاملين في شركات قطاع الأغذية، والمشروبات، والملابس، والمنسوجات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الوصول إلى السوق هو المتغير الوحيد الذي يؤثر على رواد الأعمال التجارية عبر الإنترنت ضمن أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن لصناع السياسات تعزيز البرامج والمبادرات في الخطة الرئيسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة لعام ٢٠١٢ - ٢٠٢٠، كما تساعد هذه الدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة على الاستفادة من

فرص الأعمال التجارية عبر الأنترنت في تعزيز أدائها.

دراسة (Glaister et al .2018) بعنوان: "الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الشركات التركية". هدفت الدراسة التعرف على الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الشركات التركية, وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي, واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات, وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة والتي بلغ عددها ( ١٩٨ ) موظفاً من العاملين في الشركات المبحوثة, وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد تأثير كبير لإدارة المواهب بأبعاده على الأداء المؤسسي للشركات المبحوثة, ويوجد تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي الشركات في ظل وجود إدارة المواهب كمتغير وسيط في الشركات المبحوثة.

### مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات والمصطلحات السابقة تم استنباط العديد من النتائج التي توضح علاقة عناصر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي وفيما يلي أبرز تلك النتائج:

- من الملاحظ وجود ندرة في الدراسات الأدبية التي جمعت بين عناصر إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، وخاصة المصادر العربية إذ لم نجد خلال الاطلاع والبحث أي دراسة جمعت بين العناصر كمجموعة واحدة والأداء المؤسسي في دراسة مستقلة.
- أن إضفاء التميز في الأداء المؤسسي يعتبر من المسائل ذات الأهمية في جعل المنظمات متميزة وقادرة على مواكبة التغيرات وتحسين الأداء بصورة أفضل نحو التقدم والاستقرار.
- تم استنتاج بعض النقاط المتفق عليها من استعراض الدراسات السابقة وهي أن (التخطيط الاستراتيجي وبمختلف مراحلها) للمنظمة هو الأهم في تحسين الأداء وجعلها أفضل نحو التقدم والاستقرار، فالواجب على المنظمات أن يكون لديها تشريعات وسياسات وخطط استراتيجية في المنظمة، لترتيب وربط هذه العملية ولنشر معرفة أداء المؤسسة داخلها وفق أنظمة وآليات مقننه، وذلك لكي تستفيد منها المنظمة في كافة أقسامها ووحدتها الداخلية.
- إن عناصر إدارة المعرفة واستثمارها هي المفتاح الاساسي نحو ظهور الاقتصادات وهي المحرك الرئيسي



للأداء التنظيمي والبقاء والتنافسية والربحية، لذلك يعتبر إنشاء وإدارة واستخدام المعرفة بشكل فعال في المنظمات أمر حيوي للاستفادة الكاملة من قيمتها.

## الإطار المنهجي:

### منهج الدراسة:

١. **المنهج الوصفي المسحي:** هو نوع من أنواع المنهج الوصفي يهتم ببيان الحالة الحاضرة لظاهرة أو مشكلة مجتمعية معينة من خلال المسح الشامل لفئة معينة من المجتمع عن طريق جمع البيانات والمعلومات بطريقة مباشرة، للكشف عن واقع تطبيق عناصر إدارة المعرفة واستثمارها في الأداء المؤسسي بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، من خلال استخدام أداة الاستبانة.

٢- **مجموعة التركيز:** هي طريقة بحث تجمع مجموعة صغيرة من الأشخاص للإجابة على الأسئلة في بيئة خاضعة للإشراف. يتم اختيار المجموعة بناءً على سمات ديموغرافية محددة مسبقاً، وتم تصميم الأسئلة لإلقاء الضوء على موضوع مثير للاهتمام، لأخذ آراء الخبراء حول النموذج المقترح للدراسة بشكله المبدئي للخروج بالشكل المعدل والنهائي له.

### أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة والذي تم اعداده بناءً على الآتي إعداد الاستبانة في صورته الأولية ومن ثم التأكد من الصدق الظاهري للأداة وذلك عبر تحكيمه من قبل مجموعة من الأكاديميين من أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، جامعة طيبة، ومن ثم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للعبارة، وأيضاً التأكد من ثبات الأداة عبر طريقة الاختبار وحساب معامل ارتباط بيرسون وحساب ثبات الاتساق الداخلي بين الفقرات باستخدام الفاكرونباخ.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع المدرء والنواب ورؤساء الأقسام والوحدات المختلفة بمهنة تطوير منطقة المدينة المنورة، والبالغ عددهم (٦٠)؛ ونظرًا لمحدودية مجتمع الدراسة، تم اتباع أسلوب الحصر الشامل وذلك من خلال توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على كامل مجتمع الدراسة؛ وبعد التطبيق الميداني تم استرجاع (٥٢) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

جدول رقم (١-١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
٣,٨	٢	أقل من خمس سنوات
١١,٥	٦	٥ - ١٠ سنوات
٤٤,٣	٢٣	١١ - ١٥ سنة
٣٨,٥	٢٠	١٦ - ٢٠ سنة
١,٩	١	أكثر من ٢١ سنة
%١٠٠	٥٢	المجموع

جدول رقم (١-٢) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل الدراسي

النسبة %	التكرار	المؤهل الدراسي
١,٩	١	ثانوية وما دون
٣,٨	٢	دبلوم وما يعادلها
٥٧,٨	٣٠	بكالوريوس
٣٤,٦	١٨	ماجستير
١,٩	١	دكتوراة
%١٠٠	٥٢	المجموع

نتائج الدراسة:

## إجابة السؤال الأول: ما هي التسهيلات المتاحة في الأداء المؤسسي لاستثمار عناصر إدارة

### المعرفة في الهيئة؟

للتعرف على التسهيلات المتاحة في الهيئة لاستثمار عناصر إدارة المعرفة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات التسهيلات المتاحة في الهيئة لاستثمار عناصر إدارة المعرفة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١ - ٣) استجابات أفراد الدراسة حول التسهيلات المتاحة في الهيئة لاستثمار عناصر إدارة

### المعرفة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الاحتراف الحسابي	الفئة	الترتيب
			موافق	محايد	غير موافق			
٥	توفر الإدارة للعاملين متطلبات القيام بواجباتهم في مجال استثمار عناصر إدارة المعرفة مثل (الأجهزة - البرامج - الصلاحيات)	ك	٤٢	٨	٢	٢,٧٧	موافق	١
		%	٨٠,٨	١٥,٤	٣,٨			
٨	تواكب الهيئة التقنيات الحديثة لتوفيرها بقصد تعزيز استثمار عناصر إدارة المعرفة	ك	٣٤	١٦	٢	٢,٦٢	موافق	٢
		%	٦٥,٤	٣٠,٨	٣,٨			
٧	تحقيق ميزانية ملائمة لتنفيذ دور عناصر إدارة المعرفة في دعم الاستثمار	ك	٣٢	١٤	٦	٢,٥٠	موافق	٣
		%	٦١,٦	٢٦,٩	١١,٥			
٣	تكوين فرق عمل يقودها أصحاب الخبرة المعرفية بالهيئة	ك	٣١	١٤	٧	٢,٤٦	موافق	٤
		%	٥٩,٦	٢٦,٩	١٣,٥			

الترتيب	الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبارات	م
				غير موافق	محايد	موافق	النسبة		
٥	موافق	٠,٧٧١	٢,٣٨	٩	١٤	٢٩	ك	تقديم برامج تدريبية تتعلق بمبادئ وممارسات وتقنيات استثمار عناصر إدارة المعرفة	٢
				١٧,٣	٢٦,٩	٥٥,٨	%		
٦	محايد	٠,٧٦٠	٢,٣٣	٩	١٧	٢٦	ك	إيجاد نظام لتحفيز العاملين على استثمار عناصر إدارة المعرفة	٦
				١٧,٣	٣٢,٧	٥٠,٠	%		
٧	محايد	٠,٧٠٦	٢,٣٣	٧	٢١	٢٤	ك	توفر الهيئة المناخ التنظيمي المناسب الداعم لاستثمار عناصر إدارة المعرفة، معتمده في ذلك على هيكل تنظيمي مرن	١
				١٣,٥	٤٠,٤	٤٦,١	%		
٨	محايد	٠,٧٧٠	٢,٢٧	١٠	١٨	٢٤	ك	تبنى استراتيجية واضحة لتوظيف عناصر إدارة المعرفة في دعم الاستثمار	٤
				١٩,٢	٣٤,٦	٤٦,٢	%		
٩	محايد	٠,٨٧٧	٢,٢٣	١٥	١٠	٢٧	ك	انشاء وحدة تنظيمية تُعنى بإدارة المعرفة والاستثمار	٩
				٢٨,٨	١٩,٢	٥٢,٠	%		
			٢,٤٣	المتوسط العام					
موافق		٠,٥٤٦							

يتضح في الجدول (٣-١) أن أفراد الدراسة موافقون على التسهيلات المتاحة في الهيئة لاستثمار عناصر إدارة المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٣ من ٣,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٣-١) أن أبرز التسهيلات المتاحة في الهيئة لاستثمار عناصر إدارة المعرفة تتمثل في العبارات رقم (٥، ٨، ٧) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "توفر الإدارة للعاملين متطلبات القيام بواجباتهم في مجال استثمار عناصر إدارة المعرفة مثل (الأجهزة - البرامج - الصلاحيات)" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٧ من ٣) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات العاملة في الهيئة تسعى لتمكين العاملين من إدارة المعرفة ولذلك نجدها توفر للعاملين متطلبات القيام بواجباتهم في مجال استثمار عناصر إدارة المعرفة مثل (الأجهزة - البرامج - الصلاحيات) وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (فراج الله, ٢٠١٥) والتي بينت اسهام الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تحسين نوعية القرار و تسهيل مهام المدير، كما و يعمل على سرعة و كفاءة انجاز المعاملات، بالإضافة إلى تحسين فاعلية الرقابة و المتابعة و الشفافية، وكذلك تخفيف عبء العمل عن موظفي الجامعة من خلال تبسيط إجراءات العمل.

٢- جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "تواكب الهيئة التقنيات الحديثة لتوفيرها بقصد تعزيز استثمار عناصر إدارة المعرفة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٢ من ٣) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات العاملة في الهيئة تسعى لمواكبة التقنيات المعرفية للاستفادة منها في دعم المعرفة بالهيئة ولذلك نجدها تواكب التقنيات الحديثة لتوفيرها بقصد تعزيز استثمار عناصر إدارة المعرفة.

٣- جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "تحقيق ميزانية ملائمة لتفعيل دور عناصر إدارة المعرفة في دعم الاستثمار" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٠ من ٣) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات العاملة في الهيئة تحرص على توفير التمويل اللازم لتوفير متطلبات المعرفة بالهيئة ولذلك نجدها تعمل على تحقيق ميزانية ملائمة لتفعيل دور عناصر إدارة المعرفة في دعم الاستثمار.

ويتضح من النتائج في الجدول (٣-١) أن أقل التسهيلات المتاحة في الهيئة لاستثمار عناصر إدارة المعرفة تتمثل في العبارتين رقم (٤، ٩) اللتان تم ترتيبهما تنازلياً حسب حيادية أفراد الدراسة حولها، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تبني استراتيجية واضحة لتوظيف عناصر إدارة المعرفة في دعم الاستثمار" بالمرتبة الثامنة من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٧ من ٣) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات العاملة في الهيئة تتبع أسلوب المركزية في إدارة المعرفة مما قلل من الموافقة على تبنيها استراتيجية واضحة لتوظيف عناصر إدارة المعرفة في دعم الاستثمار.

٢- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "انشاء وحدة تنظيمية تُعنى بإدارة المعرفة والاستثمار" بالمرتبة التاسعة من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٣ من ٣) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات العاملة في الهيئة لا تشرك العاملين في إدارة المعرفة مما قلل من الموافقة على انشائها وحدة تنظيمية تُعنى بإدارة المعرفة والاستثمار.

### إجابة السؤال الثاني: ما التحديات التي تعيق استثمار عناصر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي

#### في الهيئة؟

للتعرف على التحديات التي تعيق تطبيق استثمار عناصر إدارة المعرفة في الهيئة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات التحديات التي تعيق تطبيق استثمار عناصر إدارة المعرفة في الهيئة، وجاءت النتائج كما يلي:

### جدول رقم (١ - ٤) استجابات أفراد الدراسة حول التحديات التي تعيق تطبيق استثمار عناصر إدارة

#### المعرفة في الهيئة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	الترتيب
			موافق	محايد	غير موافق				
٣	عدم وجود وحدة تنظيمية خاصة لإدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي	ك	٢٧	٩	١٦	٢,٢١	محايد	١	
		%	٥١,٩	١٧,٣	٣٠,٨				
٥		ك	٢٣	١١	١٨	٢,١٠	محايد	٢	

الترتيب	الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبارات	م
				غير موافق	محايد	موافق	النسبة		
				٣٤,٦	٢١,٢	٤٤,٢	%	عدم وجود استراتيجية واضحة لتطبيق إدارة المعرفة	
٣	محايد	٠,٨٩١	٢,١٠	١٨	١١	٢٣	ك	عدم وجود الية لاستقبال مقترحات وأفكار العاملين	٩
				٣٤,٦	٢١,٢	٤٤,٢	%		
٤	محايد	٠,٨٩٥	٢,٠٦	١٩	١١	٢٢	ك	عدم إدراك بعض القيادات العليا لدور استثمار عناصر إدارة المعرفة في تميز وتطور اعمال الهيئة	٤
				٣٦,٥	٢١,٢	٤٢,٣	%		
٥	محايد	٠,٨٨٥	٢,٠٤	١٩	١٢	٢١	ك	قلة البرامج التدريبية المتعلقة بعناصر إدارة المعرفة	٨
				٣٦,٥	٢٣,١	٤٠,٤	%		
٦	محايد	٠,٨٥٢	٢,٠٢	١٨	١٥	١٩	ك	ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية لتفعيل دور عناصر إدارة المعرفة في دعم الاستثمار	٦
				٣٤,٦	٢٨,٨	٣٦,٦	%		
٧	محايد	٠,٨٤٠	٢,٠٠	١٨	١٦	١٨	ك	الافتقار إلى ثقافة تنظيمية تشجع على الاستثمار	٧
				٣٤,٦	٣٠,٨	٣٤,٦	%		
٨	محايد	٠,٨٦٢	١,٩٦	٢٠	١٤	١٨	ك	عدم اهتمام الإدارة بتقديم توجيهات تساعد على استثمار عناصر إدارة المعرفة	١
				٣٨,٥	٢٦,٩	٣٤,٦	%		
٩	محايد	٠,٨٦٠	١,٧٥	٢٧	١١	١٤	ك	ضعف البنية التحتية (التقنية - الفنية - ...) والإمكانات المادية المتاحة للإدارات داخل	٢
				٥١,٩	٢١,٢	٢٦,٩	%		

رقم العبارة	الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة	العبارات	م
				غير موافق	محايد	موافق			
								الهيئة اللازمة لتفعيل استثمار عناصر إدارة المعرفة	
	محايد	٠,٧٢٧	٢,٠٣	المتوسط العام					

- يتضح في الجدول (٤-١) أن أفراد الدراسة محايدون في موافقتهم حول التحديات التي تعيق تطبيق استثمار عناصر إدارة المعرفة في الهيئة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٣ من ٣,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (من ١,٦٨ إلى ٢,٣٤)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة.
- ويتضح من النتائج في الجدول (٤-١) أن أبرز التحديات التي تعيق تطبيق استثمار عناصر إدارة المعرفة في الهيئة تتمثل في العبارات رقم (٣، ٥، ٩) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب حيادية أفراد الدراسة حولها، كالتالي:
- ١- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "عدم وجود وحدة تنظيمية خاصة لإدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي" بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢١ من ٣) وتفسر هذه النتيجة بأن عدم وجود وحدة تنظيمية خاصة لإدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي يقلل من فعالية تنظيم إدارة المعرفة بالهيئة مما يحد من تطبيق استثمار عناصر إدارة المعرفة في الهيئة.
- ٢- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "عدم وجود استراتيجية واضحة لتطبيق إدارة المعرفة" بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٠ من ٣) وتفسر هذه النتيجة بأن عدم وجود استراتيجية واضحة لتطبيق إدارة المعرفة يقلل من وضوح مهام إدارة المعرفة بالهيئة مما يحد من تطبيق استثمار عناصر إدارة المعرفة في الهيئة.
- ٣- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "عدم وجود آلية لاستقبال مقترحات وأفكار العاملين" بالمرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٠ من ٣) وتفسر هذه النتيجة بأن عدم وجود آلية



لاستقبال مقترحات وأفكار العاملين يقلل من مشاركة العاملين في إدارة المعرفة بالهيئة مما يحد من تطبيق استثمار عناصر إدارة المعرفة في الهيئة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-١٠) أن أقل التحديات التي تعيق تطبيق استثمار عناصر إدارة المعرفة في الهيئة تتمثل في العبارتين رقم (١، ٢) اللتان تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليهما، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "عدم اهتمام الإدارة بتقديم توجيهات تساعد على استثمار عناصر إدارة المعرفة" بالمرتبة الثامنة من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط حسابي بلغ (١,٩٦ من ٣) وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة الهيئة تدرك دورها في تعزيز إدارة المعرفة ولذلك نجدها تهتم بهذا الجانب مما قلل من تأثير عامل عدم اهتمام الإدارة بتقديم توجيهات تساعد على استثمار عناصر إدارة المعرفة كمعوق يحد من تطبيق استثمار عناصر إدارة المعرفة في الهيئة.

٢- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "ضعف البنية التحتية (التقنية - الفنية - ... ) والإمكانات المادية المتاحة للإدارات داخل الهيئة اللازمة لتفعيل استثمار عناصر إدارة المعرفة" بالمرتبة التاسعة من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٥ من ٣) وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة الهيئة هيئت البنية التحتية بشكل مناسب لتفعيل إدارة المعرفة مما قلل من تأثير عامل ضعف البنية التحتية (التقنية - الفنية) والإمكانات المادية المتاحة للإدارات داخل الهيئة اللازمة لتفعيل استثمار عناصر إدارة المعرفة كمعوق يحد من تطبيق استثمار عناصر إدارة المعرفة في الهيئة.

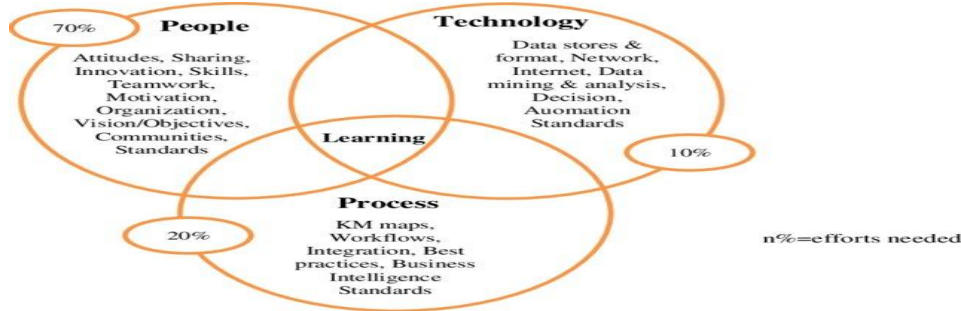
**السؤال الثالث: ما النموذج المقترح لاستثمار عناصر إدارة المعرفة بهيئة تطوير منطقة المدينة**

**المنورة:**

يقدم الباحثان نبذة عن النموذج المقترح لاستثمار عناصر إدارة المعرفة في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة وذلك استناداً في بناء النموذج على نتائج الدراسة الحالية وأيضاً مراجعة الإطار النظري في موضوع الدراسة، إضافة إلى مجموعة من النماذج ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وأخيراً توصيات مجموعة التركيز الذي بنى عليها تم اقتراح النموذج على النحو التالي:

**نماذج في استثمار العناصر والمعرفة:**

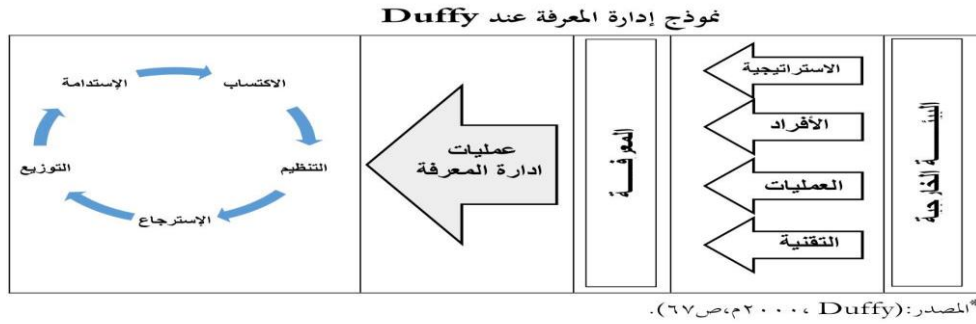
## ١ - استراتيجيات تنفيذ إدارة المعرفة لتحسين الخدمات الأكاديمية للتعليم الإندونيسي



شكل (١) عناصر إدارة المعرفة والعناصر الإضافية

Nur, R. N. N., Fauzi, A. M., & Sukoco, H. (2017)

## ٢ - نموذج ديفي لإدارة المعرفة في المنظمات



\*المصدر: (Duffy، ٢٠٠٠م، ص٦٧).

شكل رقم (٢): نموذج Duffy لإدارة المعرفة

### • الاستفادة من النماذج السابقة ومن نتائج الجزء المسحي لدراستنا هذه:

فيما يلي، قام الباحث بصياغة جدول لتبيان النماذج التي قام باستعراضها مع تقييمها من خلال إيضاح جوانب الضعف وجوانب القوة لكل نموذج ثم وضح أيضا النقاط التي أفادته في بناء نموده الحالي، كما اضاف الباحث بعض نتائج الجزء المسحي لدراسته الحالية والتي دعم بها نموده.

م	النموذج	التقييم		المستفاد من	المستفاد من نتائج الجزء المسحي لهذه الدراسة
		جوانب القوة	جوانب الضعف		
١	نموذج (Nur,2017)	-تحقيق المنفعة الاقتصادية من النموذج. -تحسين الخدمات الأكاديمية.	- عدم تعزيز ثقافة تبادل المعرفة -هناك فجوة بين عناصر إدارة المعرفة.	-أن العناصر سبب في نضج المنظمة. -ثقافة استثمار وتبادل المعرفة	- تعزيز الاستفادة من الموجودات المعرفية. - أهمية التخطيط في العمل.
٣	نموذج (Duffy,2000)	-عناية النموذج	- تركيز النموذج على	- عوامل النجاح التي	- توفير بنية تقنية.

- وضع السياسات لتحقيق الأهداف. - العمل على تحسين الخدمات بشكل متميز.	يتم التركيز عليها في تعزيز الاستثمار. - عمليات الرقابة والتحسين المستمر.	بالعناصر والعمليات وهي الجانب الجوهري في الحصول على الاستثمار. - إمكانية تطبيقه في المنظمات.	بعض العناصر وليس الكل.		
---	---	---	------------------------	--	--

### • أهداف النموذج:

الهدف الرئيس من النموذج المقترح هو استثمار عناصر ادارة المعرفة بالهيئة، ويكون ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- معرفة وقياس الوضع العام الحالي للهيئة في استثمار عناصر ادارة المعرفة.
- قياس العوامل المؤثرة في استثمار عناصر ادارة المعرفة تحديدا .
- تقدير التحديات الموجودة والتي تعيق استثمار عناصر ادارة المعرفة بالهيئة، والتي تعتبر بمثابة العقبات
- استيعاب الإدارة العليا بالهيئة أهمية تطبيق استثمار المعرفة، والأثر التي ستجنيه من التطبيق .
- تشريع الهيئة للسياسات والإجراءات المساعدة على تبني التطبيق وتجاوز التحديات لاستثمار المعرفة وحوكمتها تنظيمياً وثقافياً وتقنيا.

### أهمية النموذج المقترح:

استثمار عناصر إدارة المعرفة تكمن أهميته في تحويل الأنشطة الداخلية والخارجية إلى معارف تقوم بإنتاج السلع وتقديم الخدمات والاستفادة القصوى منها في الاستثمار الأمثل ومن ثم وصوله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية الأداء ورفع كفاءته. وفي ظل أن المنظمات الدولية تكون أكثر تعقيدا لوجود كثير من التحديات التي تحتاج أن تتجاوزها مثل: (التحديات التنظيمية - التحديات المؤسسية - التحديات التقنية - التحديات الاجتماعية). وتكمن هنا أهمية النموذج المقترح في أن تتمكن الهيئة من العمل بوتيرة واحدة، ونمو متسارع، لتحقيق ميزة تنافسية

على غيرها من الهيئات، وذلك باستثمار عناصر إدارة المعرفة لديها، ولا يتم ذلك إلا باهتمامها الحقيقي بالمعرفة لديها، ومعرفة قيمتها الحقيقية، والتغلب على التحديات التي تواجهها.

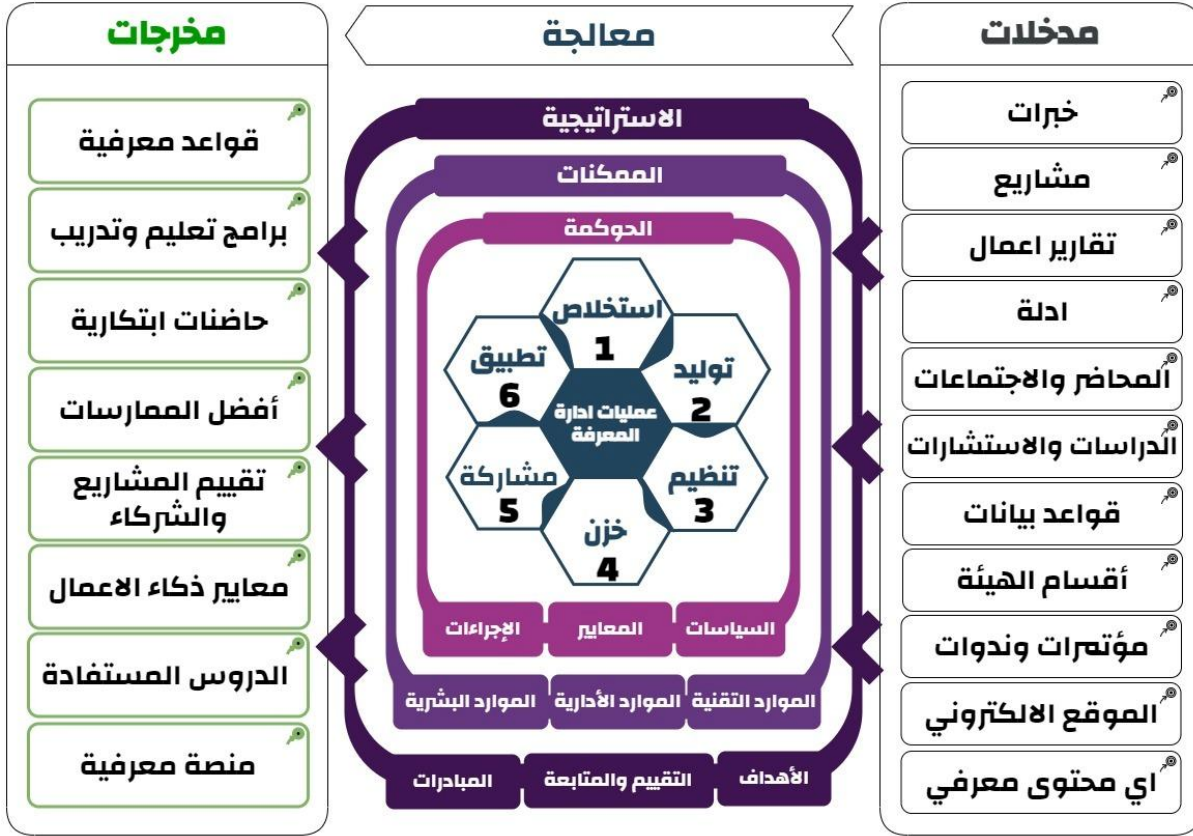
### آراء مجموعة التركيز حول النموذج المقترح:

من الملاحظ ان لمجموعة التركيز بعد النظر في النموذج المقترح ومناقشته خلال جلسة المجموعة، وكان لذلك الأثر في الوصول الى النموذج المقترح النهائي، وذلك بعد حصول الخبراء على النموذج الذي اقترحه الباحث قبل الجلسة لعرضه ودراسته، ومن ثم عرضت المداخلات واخذت بعين الاعتبار خلال الاجتماع، وكان أبرزها، ما يلي:

- ضرورة تعديل بعض الأسهم مع مراعاة ربطها بالعملية المناسبة لها.
- معرفة الأصول والمحتوى المتاح في الهيئة وإمكانية معالجته وضمان إمكانية استثماره بشكل صحيح
- إعادة ترتيب العناصر وفق النموذج المقترح على أن يتضمن النموذج العناصر الآتية بشكل أساسي (العمليات - المحتوى - الاستراتيجية)، مع إمكانية نقل العناصر التالية (العنصر البشري- الحوكمة - التكنولوجيا) إلى أهم التسهيلات المتاحة في الهيئة.
- عناصر ادارة المعرفة التي تملكها الهيئة التي ستطبق النموذج، بحيث تأخذ في الاعتبار جميع العناصر المتاحة لديهم.

### الرسم التفصيلي للنموذج:

يوضح الشكل (٢) رسماً تفصيلياً للنموذج المقترح (المصدر: من اعداد الباحث)



## ● تقديم

نسترشد بالنتائج التي وصل إليها الباحثان من خلال الدراسة المسحية هنا في نتائج الاستبيانات، وقراءة الأبحاث السابقة، ومراجعة نماذج عناصر إدارة المعرفة واستثمارها في قواعد البيانات ذات الصلة، وبعد مراجعة النماذج، تمكن للباحث من اقتراح نموذج لكيفية استثمار عناصر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي لمنظمات الأعمال، المستوحاة من كل ما سبق، قام بالتوصل الى نموذج بشكل مبدئي عرضه على مجموعة التركيز.

## ● نطاق تطبيق النموذج المقترح

تقع مسؤولية التطبيق لهذا النموذج المقترح على الإدارة العليا ببيئة تطوير منطقة المدينة المنورة وذلك للحصول على الفائدة المرجوة من التطبيق، وهي استثمار عناصر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بالهيئة، للحصول على قيمة مضافة وميزة تنافسية لها في المنطقة وبين الهيئات العالمية، ولا يأتي ذلك الا بقناعة الإدارة العليا بالتطبيق الفعلي لاستثمار عناصر ادارة المعرفة بالهيئة تحت مظلة واحدة.

## ● بناء النموذج المقترح

اعتمد الباحث في بناء النموذج على عدد من المصادر التي تعزز النموذج المقترح وأهدافه، وهي كالآتي:

- استفاد الباحث من النماذج السابقة في استثمار العناصر والمعرفة
- إجابات الباحثين التي تمت في الدراسة للهيئة والمستفاد منها.

وقد ارتكز النموذج المقترح على مجموعة شاملة يوضح من خلالها الباحث استثمار المعرفة المثلى لدى الوحدات والاقسام والإدارات التنفيذية بالهيئة، لتصبح كيانا واحدا يسهل تبادل المعارف من خلاله، والتي تندرج تحت ثلاث مراحل وهي كالآتي:

### ● المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد الاولي(المدخلات):

تحليل الواقع الفعلي لاستثمار عناصر ادارة المعرفة في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، وفيها تتم عملية تحليل الواقع الفعلي لاستثمار عناصر إدارة المعرفة من خلال تحليل نتائج أدوات الدراسة (الاستبانة - مجموعة التركيز) بالإضافة إلى الكشف عن أبرز التحديات التي تحد من استثمار عناصر إدارة المعرفة في الهيئة وتتاثر سلبا في نجاح تطبيقها.

### ● المرحلة الثانية: مرحلة تحقيق متطلبات الاستثمار من خلال المعالجة:

ادراك الإدارة العليا بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة بأهمية تطبيق استثمار عناصر إدارة المعرفة والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق رضا المستفيد من الخدمات المقدمة من خلال تطبيق لاستراتيجية إدارة المعرفة التي تعمل على تسهيل وإتاحة الموجودات المعرفية ومن ثم التقييم والمتابعة المستمرة من أجل الوصول الى المخرجات.

### ● المرحلة الثالثة: أهم مخرجات استثمار العناصر في الأداء المؤسسي:

تحسين وتطوير الواقع الفعلي في استثمار عناصر إدارة المعرفة في الهيئة، وتتم في هذه المرحلة إمكانية طرح العوامل التي من الممكن أن تساعد في تحقيق أهداف النموذج المقترح لاستثمار المعرفة، وهذه العوامل تم التوصل إليها من خلال نتائج الدراسة الحالية التالية:

١. العمل على وضع استراتيجية واضحة لتطبيق إدارة المعرفة بالهيئة.
٢. استخدام منصة معرفية لاستقبال مقترحات وأفكار العاملين بالهيئة.
٣. بناء وتطوير ثقافة مشجعة ومحفزة وداعمة لاستثمار عناصر إدارة المعرفة مثل الحاضنات الابتكارية
٤. تسهيل تخصيص فريق عمل مهني تكمن مهمته من خلال استثمار العناصر في أنشطة وجهود الهيئة وتقييم المشاريع والشركاء، وتكون ضمن معايير وشروط محددة تتناسب مع طبيعة احتياجات وعمل الهيئة.
٥. وضع الآليات اللازمة لتجديد الاستثمار، وان تكون فلسفة الهيئة في نقل الاستثمار والاستفادة من الموجودات المتاحة لديها كالدروس المستفادة.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

الرشيدى، نايف فايد (٢٠٢٠). المجلة العربية للتربية النوعية: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب: مصر. مج ٤، ص ١-٢٢.

الليثي، مروة عبد الظاهر (٢٠٢١). درجة توافر مهارات الاقتصاد المعرفي في منهج الصف الثالث الإعدادي للغة العربية ولدى معلميه. المجلة الدولية للمناهج والتربية التكنولوجية، مج ٤، ع ٤.

الدوري، زكريا (٢٠٠٥). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر: الأردن

الصاوي، ياسر (٢٠٠٧). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط ١. الجامعة العربية المفتوحة: الكويت.  
هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة (٢٠٢٣). تاريخ الاسترجاع ١١/٠٦/٢٠٢٣ منقول من

<https://www.mda.gov.sa/Pages/Management>

نجم، عبود نجم (٢٠٠٧). إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: الأردن، ط ١.

الهوش، أبو بكر محمود (٢٠١٦م). استراتيجيات إدارة المعرفة، ط ١، القاهرة: مجموعة النيل العربية.  
الكيالي، حسام (٢٠٠٤). إدارة المعرفة بين فرص النجاح-ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي "، جامعة الزيتونة: الأردن.

دلال، شتوح (٢٠١٩). الاستثمار في رأس المال البشري وواقعه في المؤسسات الجزائرية.  
عوافي عبد الباسط (٢٠١٤). آليات تطبيق حوكمة الشركات في تعزيز الاستثمار المحلي.

عبيد، نعم نعمة (٢٠١١). إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة: تطبيقات مختارة لي تجارب عينة من الدول العالمية والعربية، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل: كلية الإدارة والاقتصاد.

الحسون نادية إبراهيم، الربيعي ريم علي (٢٠٢١). عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة للمنظمة. كلية الآداب العلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: المجلة العربية للنشر العلمي.



غانم ارزوقي، العزاوي (٢٠١٣). استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة *Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences*, 9(28).

حابس محمد حتامله، & نجوى عبد الحميد، دراوشة. (٢٠١٩). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. *Dirasat: Educational Sciences*, 46. رسلان، نبيل إسماعيل (٢٠٠٨). عملية قياس الأداء المؤسسي: المفهوم، الأهمية المراحل الأنشطة، الصعوبات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مصر.

رشاد، ع. ا. م. ر.، عبد الناصر محمد رشاد، حباكة، & أمل سعيد حباكة. (٢٠١٧). تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة (دراسة مقارنة). *الإدارة التربوية*. 15-147, 16(16),

هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي (٢٠٢٣). تاريخ الاسترجاع ٢٠٢٣/٠٧/١٢ منقول

من، <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/67d159e6-ee98-4efc-a2ea9a700f17083/1>

فراج الله، أحمد موسى أحمد (٢٠١٥). دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال: فلسطين.

عبد الصمد، سميرة (٢٠١٦). دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز بالمنظمات شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة SCIMAT، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة: الجزائر.

بكر تركي عبدالامير، الحبيب (٢٠٠٦). استخدام مداخل التكامل المعرفي في التطوير التنظيمي لمنظمات الخدمة العامة. *Journal of Baghdad College of Economic sciences University*, (12).

ارشيد، ع. ن. م.، & عقلة نواش محمد. (٢٠١٧). أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على أداء المصارف السعودية. *المجلة العربية للإدارة*. 207-222, 37(1),

الدمجة، فراس محمود (٢٠١٦) أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، الجزائر.

المبيضين، محمد ذيب (٢٠١٦). فاعلية نظام الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* — جامعة الزيتونة، عمان: الأردن، ٩ (٤).

الديب، & زهري ندى. (2021). دور الاستثمار في رأس المال المعرفي في رفع الأداء المالي في البنوك العمومية (Doctoral dissertation, Abdelhafid boussouf university Centre Mila).

المراجع الأجنبية:

Usman, S. H., Zaveri, J., & Hamza, A. (2021). An Integrated View of Knowledge Management Enablers, Components, and Benefits:

Comprehensive Literature Review. *Journal of International Technology and Information Management*, 30(4), 1-23.

Duffy, J. (2000). Knowledge management: What every information professional should know. *Information Management Journal*, 34(3), 10-10.

Nur, R. N. N., Fauzi, A. M., & Sukoco, H. (2017). Strategies of knowledge management implementation for academic services improvement of Indonesian higher education. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16(04), 1750032.

Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial management & Data systems*, 105(3), 261-279.

Razali, R., Saraih, U. N., Shaari, M. S., Abd Rani, M. J., & Abashah, A., "The Influences of Effectiveness, Competitive Advantages and Market Accessibility on SME Performance in Malaysia", Education, Social Science & Technology Management Journal, Vol. 150, Issue. MATEC Web Conf, 2017

Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E., "HRM and performance-The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context", Human Resource Management Journal, 28(1), 2018.

Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. Journal of knowledge Management

Sturdy, D. (2007). Enterprise content management. Legal Information Management, 7(3), 160-164.

Makarenko, Y. P., Kudlaienko, S., Roschyna, Y. V., Rudych, L., & Suray, I. (2019). Strategic investment management and formation of investment strategy of the enterprise. Academy of Strategic Management Journal, 18, 1-6.

Liebowitz, J., & Suen, C. Y. (2000). Developing knowledge management metrics for measuring intellectual capital. Journal of intellectual capital.

Harper, M., & Trees, L. (2019). Why top-tier KM programs map their knowledge. KMWorld, 28(3), 33-36.

Edwards, J. S. (2011). A process view of knowledge management: it ain't what you do, it's the way that you do it. Electronic journal of knowledge management, 9(4), 297-306.

Zyngier, S. (2008). Knowledge management governance. In knowledge management: concepts, methodologies, tools, and applications. IGI Global, 2276-2284).

EESemi. (2005). Knowledge Management (KM): knowing what you

know and profiting from it. Retrieved from

<https://www.eesemi.com/knowledgemanagement>.

Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organizational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice*, 1(2015), 1-23.

Di Ubaldo, M., & Siedschlag, I. (2021). Investment in Knowledge-Based Capital and Productivity: Firm-Level Evidence from a Small Open Economy. *Review of Income and Wealth*, 67(2), 363-393.

Foray, D. (2004). *Economics of knowledge*. MIT press.

Paličková, I. (2014). Influence of the knowledge economy on the economic growth and economic level of the countries. *World*, 2, 26.