

## عنوان البحث

التشارك المعرفي للشركات العاملة في وزارة النفط العراقية

اعداد

م. م / صدام ثاني رحمان الاعرجي / شركة غاز الشمال

د. م / عبدالعزيز محمد علوان / جامعة كركوك / كلية الادارة والاقتصاد

م. م / احمد نواف مديد / جامعة كركوك / كلية الادارة والاقتصاد

## ملخص

في ظل التطورات الكبيرة والسريعة التي يمر بها بلدنا العزيز وبلدان العالم كافة تزداد محاولة وزارة النفط الى التغلب على المعوقات التي تواجه الشركات العاملة لدى الوزارة من خلال التغلب على المعوقات التي تحول امام تعزيز التشارك المعرفي بين الشركات هدف الورقة البحثية التعرف على واقع ممارسة التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه لدى الشركات العاملة في وزارة النفط العراقية حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتأصيل متغيرات البحث وكذلك الاعتماد على مصادر الدراسات السابقة والكتب التي تناولت متغيرات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها: عدم كفاية البنية التحتية في الشركات المبحوثة من توفير (الحواسيب ،الانترنت، شبكات لنقل المعلومات وتبادلها) لأنها الساندة لاحتضان إدارة المعرفة و تخزينها ، وبدونها لا يمكن أن تدعم إدارة المعرفة. ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الشركات للتشارك المعرفي في وزارة النفط العراقية الى عاملين رئيسيين هما: العامل التنظيمي الذي ينص على "قلة وجود أنظمة تحفيز مناسبة لتشارك المعارف والخبرات مع الزملاء" والعامل الشخصي: والذي ينص على " قصور البنية التحتية ( المادية- التقنية- الفنية... ) على مستوى الوزارة بما يعوق تشارك المعرفة وتبادلها " , واوصت الدراسة بأهمية بناء استراتيجية واضحة لتعزيز التشارك المعرفي بين الشركات تركز على تبني قيمة المشاركة في المعرفة كقيمة محورية في الثقافة التنظيمية للعمل والتحول من فكرة "المعرفة قوة" إلى فكرة أن " تشارك المعرفة قوة". و تعزيز الشركات بأحدث الوسائل التكنولوجية الحديثة

واستقطاب خبراء ليشرفون على إدارة مبرمجي المنظمة التي تدير المعرفة (عمال المعرفة) لتنمية قدراتهم وخبراتهم لدعم عملية خزن المعرفة ولتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار.

### الكلمات المفتاحية: التشارك المعرفي.

#### أولاً- التشارك المعرفي: المفهوم, التعريف

لعله من المهم في بداية التطرق لمفهوم المعرفة كأساس لفهم ظاهرة التشارك المعرفي حيث تعد بعض المفاهيم مثل العلم، التعلم، التعليم، المعرفة، التدريب، الخبرة، كلها كلمات قريبة من بعضها البعض تصب في إناء واحد هو زيادة ودعم قدرات الأفراد نحو الاداء الفعال والفهم الاكبر والثقافة الواسعة سواء في الجوانب الإدارية أو التنظيمية أو أي جانب آخر من جوانب الحياة، وتعد المعرفة هاجس منظمات الأعمال، حيث أصبحت نشاط إداري في أي إدارة وظيفية تسهم في دعم فاعلية وكفاءة المنظمة، ذلك لأهمية إدارة مورد مهم كالمعرفة، حيث عرفت بأنها الاستخدام الأمثل والفعال للمهارات الإبداعية، الأفكار الابتكارية و التفكير المتميز، الذي ينعكس في شكل قيمة مضافة للمنظمة، بما يدعم ويعزز القدرة التنافسية لها وخلافا لغيرها من الموارد المنظمية الخاملة فأن تطبيق المعرفة القائمة يؤدي إلى امتلاك القدرة على توليد معرفة جديدة فالمعرفة لا تتجدد في حالة الاستخدام فقط وإنما يمكن تجميعها وإعادة تجميعها مرة أخرى للحصول على معرفة جديدة. [1]

الا أن التشارك المعرفي ومن خلال التعاريف السابقة تفتقد رغم أهميتها المتزايدة إلى تعريف محدد شامل لمفهومه، لكن محاولات التعريف أجمعت على اعتبار المعرفة الإنسانية مصدر رأس المال الفكري وجوهره كما أجمعت على قدرته في التأثير على الأداء التنافسي الذي يرهن بموجبه استمرار المنظمات وبقاءها.

## ثانياً: - أهمية التشارك المعرفي :

يمثل موضوع التشارك المعرفي أحد الموضوعات الإدارية الهامة التي بدأت المنظمات في الاهتمام بها بصورة كبيرة، وتبرز أهميته من خلال النقاط التالية التي اتفق عليها عدد من الكتاب والباحثون مثل (جاد الرب [1]، والتميمي [2]، واللوح [3]، وطيطي [4]، والعائي [5]) :

1- تبسيط العمليات في ازالة القيود وإعادة ا لهيكلية التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد المنظمة، ورضا العاملين، وولائهم، وتحسين من الموقف التنافسي.

2- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق الخدمات والمنتجات بفاعلية اكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر وابتكار منتجات وخدمات جديدة و تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية

3- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية وبناء وتشديد العقول عالية التميز، وتمكينهم وتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية لهم.

4- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها وزيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر.

5- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادراً على كيفية استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وتعظيم الاستفادة من جميع البيانات والمعلومات في المنظمة خاصة المشتت والمبعثر منها.

6- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها وتوفير قدر كبير من المرونة والتكيف وتحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

تؤدي إدارة المعرفة إلى الوقوف على مدى الأهمية التي يحظى بها تحسين جودة الخدمة للمؤسسة، وقياس العلاقة بين جودة الخدمات في المؤسسة والأسعار المقابلة لذلك والعمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر، والسعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولّى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وحفظ المعرفة أي

تخزينها بالأماكن المُخصَّصة لها، وتُسهم المعرفة بتغيير السلوك اتجاه الأفضل، وتُعَدُّ إدارة المعرفة دليل العمل الجيد وتسهيل عملية تقاسم المعرفة، وتُساعد في بناء ما يُسمَّى بمُتخصِّصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

### ثالثاً- أنواع المعرفة:

قدمت تصنيفات عدة من قبل الباحثون، ويعتبر التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة هو ما قدمه "ميشيل بولاني" عام 1966، حيث صنف المعرفة الإنسانية إلى: [6]

**1- المعرفة الضمنية Knowledge Tacit:** المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مخترنة داخل عقل صاحب المعرفة، ويرى الباحثون أن إدارة المعرفة الضمنية تشير إلى المهارات والأفكار والخبرات الخاصة بالفرد وتعبّر عن معتقداته والقيمة النابعة من تجاربه الشخصية وتمثل جميع مفاهيمه وتجاربه وخبراته المخترنة.

**2- المعرفة الصريحة Explicit Knowledge:** الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره. وتتعلق بالمعلومات المتاحة والمخترنة في أرشيف المنظمات والمتمثلة في السياسات والإجراءات والمستندات، ويرى الباحثون أن المعرفة الصريحة تشير إلى المعرفة المنظمة والرسمية التي يمكن الحصول عليها وتكون قابلة للنشر والنقل والتخزين وتتصف بالمظاهر الخارجية ويمكن توفيرها من خلال تقنيات الاتصال والمعلومات.

### رابعاً- نظريات إدارة المعرفة:

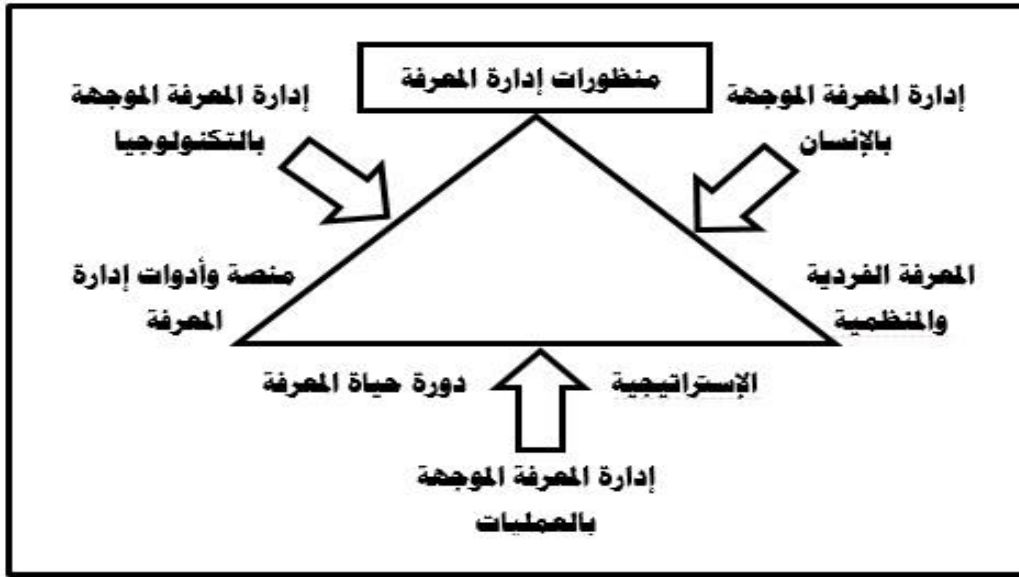
لإدارة المعرفة ثلاث نظريات تعد أساس المعرفة وهي تتفق مع كل من (McNabb,2007)، و (McInerney&Koenig,2011)، و (Turban etal,2011)

المصدر [7]

**1- المعرفة الموجهة بالإنسان (Human-oriented KM):** يستند هذا المنظور على

إدارة المعرفة تنظيم اجتماعي مكون من الأفراد ومجاميع العمل، وهو بذلك يمثل وجهة

نظر علم السلوك التنظيمي ووفقاً لهذه النظرة تستخدم المنظمات إدارة المعرفة في التعامل مع المعرفة الفردية والمنظمية والتأسيس للذاكرة المنظمة للحصول على ميزة تنافسية وفي نفس السياق، تهدف مبادرات واستراتيجيات إدارة المعرفة وفق هذا المنظور إلى تعزيز وتحسين الذكاء أو العقل الفردي والجماعي داخل المنظمات. والشكل التالي رقم (1) يوضح منظور إدارة المعرفة الموجهة بالإنسان.



الشكل (1)

### المنظورات الجوهرية لإدارة المعرفة

المصدر: عامر عبدالرزاق الناصر، 2015، "إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال"، الطبعة الأولى، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص32.

يفترض هذا المنظور تطبيق مدخل الممارسة (Practice) لإدارة المعرفة و يركز هذا المدخل على بناء مجتمعات أو بيئات اجتماعية لمشاركة الأفكار، والرؤيا، ويتم تبني هذا المدخل عادة من قبل المنظمات التي تقدم حلولاً عالية الإيصال للمشكلات الفريدة والمعقدة حيث يتم مشاركة المعرفة من خلال الاتصالات وجهاً لوجه [8].

## 2- المعرفة الموجهة بالتكنولوجيا (Technolog-oriented KM):

يناقش هذا المنظور إدارة المعرفة بالاعتماد على مفاهيم المستخدمة في إدارة المعلومات والبيانات، وبالتالي يمثل وجهة نظر نظم المعلومات الإدارية. ويجسد إدارة المعرفة باعتبارها أساس الذي تقوم عليه إدارة المعلومات والبيانات، فأهداف الإدارة الأخيرة يمتد ليشمل الحصول على المعرفة، سواء كانت بشكل معلومات قيمة أو معلومات غنية السياق أو شكل المعرفة في عقول الأفراد ومجاميع العمل كما يوفر هذا المنظور للمنظمات القدرة على تخزين وتوزيع هذه المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوصف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات والتكنولوجيات الداعمة التي تسعى المنظمات إلى تطويرها، بقصد ابتكار وخرن ونقل وتطبيق المعرفة إذ ينبغي وفق هذا الدخل تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتمكين الأفراد والعمليات والاستفادة من الأصول المعرفية بقصد التنفيذ الفعال للمعرفة القائمة تتبنيه المنظمات المدخل التكنولوجي لتحسين جودة وسرعة توليد المعرفة وتوزيعها في المنظمة وقد يفشل هذا المدخل في التقاط المعرفة الضمنية، وقد يفرض على الأفراد أنماطاً ثابتة من التفكير المفضل من قبل المنظمات التي تتاجر بالمنتجات القياسية نسبياً، ويعود السبب في ذلك كون المعرفة القيمة في تلك المنظمات واضحة بطبيعتها إلى حد ما بسبب الطبيعة القياسية للمنتجات.

إلى أن عملية تصميم نظام معلومات وفحص النظام وتحليله وتصميمه كلها أمور تحتاج إلى تكاليف عالية وتحتاج إلى وقت كبير، لذا قد تؤثر التكاليف والوقت والمجهود على فاعلية تصميم النظام. [9]

وترى الدراسة الصورة الجليا لهذا السلوك ما حصل في الصين في الوقت الذي يتسابق فيه العالم لمحاولة اكتشاف علاج لفيروس (كوفيد-19)، أو المعروف إعلامياً باسم فيروس كورونا المستجد؛ تلعب التكنولوجيا الذكية دوراً هاماً في محاولة الحد من انتشار هذا المرض عبر تحسين عملية إدارة هذه الأزمة بالاعتماد على إدارة المعرفة، وتضييق اتساع نطاقها قدر المستطاع، وذلك بالاعتماد على نظم الذكاء الاصطناعي من الروبوتات والدرونز وإنترنت والأشياء المتصلة جميعها بالبنية التحتية للجيل الخامس للاتصالات، في محاولة منها لاكتشاف

المصابين بالمرض من ناحية، وتعقيم الشوارع والمناطق من ناحية أخرى، وتوجيه النصائح والإرشادات الطبية في حالة مخالفة التعليمات من ناحية ثالثة، وغيرها من الاستخدامات غير التقليدية التي تعتمد عليها الدول وعلى رأسها الصين لتحسين عملية إدارة الأزمة بالاعتماد على التقنيات الحديثة، وهو ما يمكن توضيحه في التالي:

- ❖ الروبوتات بديلاً مكملاً للطواقم الطبية والمعاونة في المستشفيات.
- ❖ سيارات إسعاف بدون سائق لنقل المرضى وتوصيل المواد الطبية.
- ❖ الطائرات بدون طيار للتوعية والتطهير والمسح الطبي للأفراد.
- ❖ جلسات تشخيص فورية عن بعد لتحديد حالة المرضى.
- ❖ استخدام البيانات العملاقة لتتبع خط سير المصابين.
- ❖ الاعتماد على تطبيقات الهواتف الذكية لمراقبة المرضى.
- ❖ الطباعة ثلاثية الأبعاد لبناء غرف العزل الصحي.
- ❖ الجيل الخامس للاتصالات لربط كافة هذه التقنيات الذكية.

### 3- المعرفة الموجهة بالعمليات (Processes-oriented KM):

تتجسد إدارة المعرفة وفق هذا المنظور بوصفها دورة حياة أو عملية منظمية معقدة، تتضمن تطوير المهام الفرعية المكونة لدورة الحياة أو العملية، المتمثلة في معظم الحالات بالابتكار أو التوليد، والاكتمال أو التحديد أو الالتقاط والتحقق والتقييم، والتحويل والتنظيم والربط، والرسمية أو التخزين، والصقل أو التطوير، والنشر والنقل أو التقاسم والعرض أو التنسيق، والتطبيق، وذلك بمساعدة المعايير والإجراءات والمقاييس المنتظمة من الأمثلة على التعريفات الواردة ضمن هذا المنظور، ما جاء به حول وصف إدارة المعرفة بكونها مجموعة من العمليات التي تحكم ابتكار ونشر والاستفادة من المعرفة بأشكالها المختلفة، فهي تنطوي على إعادة هندسة الهياكل التنظيمية، وتحفيز الأفراد العاملون، ووضع أدوات تكنولوجيا المعلومات مع التركيز على العمل الجماعي، ونشر المعرفة في كافة أجزاء المنظمة وفي نفس السياق، عرفت إدارة المعرفة على أنها الجهود التي تبذلها المنظمات لزيادة المعرفة المفيدة باستخدام عمليات التوليد، والخرن والمشاركة والتطبيق، مما يشجع على التواصل ويتيح لأفراد تلك المنظمات القدرة على التعلم والتفكير في أداء أعمالهم. [10]



**خامساً- إستراتيجيات التشارك المعرفي:**

كيف يتشارك الافراد مع الاخرين داخل المؤسسة؟ يصف هذا الجزء استراتيجيتين رئيسيتين للتشارك المعرفي وهما: المساهمات المكتوبة (التدوين) والتفاعلات الاجتماعية (التخصيص) ففي استراتيجية التدوين يتم تشارك المعرفة بعد تدوينها وتخزينها في قواعد البيانات, حيث يمكن بعد ذلك اتاحة المعرفة واستخدامها بسهولة من خلال الاخرين. أما استراتيجية التخصيص فتؤكد أن المعرفة ترتبط بشكل وثيق بالشخص الذي يطورها ويتشاركها بصورة أساسية من خلال التواصل المباشر وهنا يكون الهدف الاساس للكمبيوتر هو مساعدة الناس على تشارك معارفهم وليس تخزينها. [9]

حيث جاءت الدراسة لتبين ان اثر المساهمات المكتوبة لها الاثر الاكبر في حياتنا اليومية حيث تمثل التشارك المعرفي عن طريق تكنولوجيا المعلومات مثل مكتبة المستندات عبر الانترنت او نظام الشبكة المحلية الانترنت او المستودعات التقليدية مثل: التقارير والكتيبات . اما فيما يخص التفاعلات الاجتماعية يتفاعل الناس لخلق المعرفة وتشاركها لذلك فإن اهمية التشارك المعرفي هي تفاعلات الناس الفعال ويحدث ذلك عادة من خلال الاتصال المباشر من شخص لآخر . وقد انتهجت وزارة النفط العديد من المنصات الالكترونية التي تساهم في التشارك المعرفي مثل (google classroom) وبعض المنصات ( Telegram ) وتطبيق ( Messenge ) الخاصة بالوزارة بالإضافة الى القنوات الرسمية على ال (Facebook) وتطبيقات التواصل الاجتماعي الاخرى بهدف التواصل الفعال والتشارك المعرفي بين الشركات النفطية

**سادساً: العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي:**

صنف العديد من الكتاب ان العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي يمكن تلخيصها بثلاثة مجالات رئيسية : الفردية, التنظيمية, التكنولوجية. فعلى مستوى الفرد, غالباً ما تتعلق بعوامل مثل: ضعف مهارات الاتصال والتواصل, والاختلافات في الثقافة, والاختلافات في المكانة, ونقص الوقت والثقة ومستوى التوقع من التشارك . أما على مستوى التنظيمي فتتعلق بعوامل

مثل : مقص البنية التحتية والموارد, وغياب آليات التواصل الرسمية وغير الرسمية , وعدم تبني ثقافة تنظيمية ناجحة وضعف الهيكل التنظيمي , وغياب فرص التمكين والتدريب , أما على مستوى الصعيد التكنولوجي فتتعلق بعوامل مثل عدم الرغبة في الاستخدام او التطبيق , والتوقعات غير الواقعية لنظم تكنولوجية المعلومات والصعوبات المتصلة ببناء ودمج وتعديل النظم المرتكزة على التكنولوجية [11]

مما سبق يؤكد على أنه بدون التدخل التنظيمي في شكل تدابير وإجراءات تحفيزية محددة فإن التنظيم قد يكون غير قادر على تعزيز تقاسم المعرفة والاستفادة منها خاصة المعرفة الغير ملموسة وقد تكون هذه الاجراءات في شكل مكافآت واعتراف وتقدير وبرامج رعاية وتمكين, ومؤتمرات وغيرها مما يعزز الدافع الداخلي للأفراد ونتاج وتوطين ثقافة تشارك المعرفة .

#### ❖ النتائج:

1) بينت الورقة البحثية الاهمية الكبيرة والدور الكبير للمعرفة في عصر الانفجار المعلوماتي والاعتماد على المعارف في ما يسمى بالاقتصاد المعرفي لجميع المنظمات بغض النظر عن كونها مؤسسات تقدم منتج ام سلعة حيث ترمو جميع المنظمات الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار الامثل لمعارفها.

(2) كما هو واضح الازمة التي تعصف بالبلدان جميعاً ومنها وطننا العزيز حيث ادى الى التوجه لاستخدام التكنولوجيا بشكل شبه تام في جميع مفاصل وزارة النفط العراقية وفي كل مهام الشركات التابعة لها مما زاد اهمية المورد المعرفي والتكنولوجي .

(3) اوضحت الدراسة دور الكبير للتكنولوجية واستخدام النت من خلال المنصات الالكترونية التي اعتمدها وزارة النفط العراقية للشركات كافة لمواجهة ازمة مرض كورونا الوبائي ولمنع استشرائه في الشركات النفطية محل الدراسة .

(4) بينت الدراسة ان نسبة ممارسة التشارك المعرفي لازالت غير كافية وفي طور البنيان حيث تحتاج بذل المزيد من الجهود على مستوى الاداري والمستوى التنظيمي والمستويات الاخرى لتنمية ممارسات التشارك المعرفي لدى الشركات في وزارة النفط العراقية

#### ❖ التوصيات:

(1) بناء استراتيجية واضحة لتعزيز التشارك المعرفي بين الشركات تركز على تبني قيمة المشاركة في المعرفة كقيمة محورية في الثقافة التنظيمية للعمل والتحول من فكرة

"المعرفة قوة" إلى فكرة أن " تشارك المعرفة قوة". وتعزيز الشركات بأحدث الوسائل التكنولوجية الحديثة واستقطاب خبراء ليشرفون على إدارة مبرمجي المنظمة التي تدير المعرفة (عمال المعرفة) لتنمية قدراتهم وخبراتهم لدعم عملية خزن المعرفة ولتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار .

(2) تأسيس ودعم البنية التحتية التكنولوجية والنظامية التي تجعل المعرفة الصريحة أو المعلنة متاحة لجميع الشركات بسهولة ويسر بما يسمح بأستثمار رأس المال الفكري وبناء علاقة ثقة متبادلة بين الشركات .

(3) الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب والتنمية والتحفيز حيث تعتبر كأدوات تساهم بشكل كبير في تشارك المعرفة بين مختلف مستويات المنظمة من خلال الاعتماد على فرق العمل متنوعة التخصصات في أنجاز المهام والمسؤوليات.

(4) نشر ثقافة العمل الجماعي بالاعتماد على وسائل اتصال وتواصل غير نمطية وبشكل منظم من ذلك ( اللقاءات المفتوحة- الاجتماعات خارج أوقات الدوام.... الخ ) وتشجيع التعاون بين الشركات سواء داخل القسم الواحد او بين الاقسام المختلفة من خلال البحوث المشتركة وبناء مقررات دراسية تدور حول قضايا مشتركة وتنفذ تعاوناً جماعياً واطمين في ذلك متطلبات الترقى الوظيفي بما يشجع على التشارك المعرفي.

**سابعاً: قائمة المراجع :-**

1- جاد الرب، سيد محمد، (2015) "الإدارة في الإسلام" دار الكتب المصرية ص. ص.

.1,7

2- التميمي, صلاح علي محمد (2012), " مقومات تنمية وإدارة المعرفة و أثرها على التعلم التنظيمي ", رسالة دكتوراه غير منشورة ,جامعة قناة السويس , كلية التجارة.

3- اللوح , نبيل عبد شعبان (2013),. " دور إدارة المعرفة في تطوير البناء التنظيمي للوزارات الفلسطينية " رسالة دكتوراه الفلسفة إدارة الأعمال غير منشورة جامعة قناة السويس.

4- خضر مصباح أسماعيل طيطي , " إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول " , عمان -الأردن , دار حامد للنشر, 2010 ص49.

5- المدلل عبدالله وليد (2013), تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء -دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء ,رسالة ماجستير(غير منشورة) في إدارة الأعمال, الجامعة الإسلامية بغزة, كلية التجارة ص25.

6- مديد, احمد نواف 2017" دور ادارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي " رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة قناة السويس, كلية تجارة. ص85.

7- حسين عجلان حسن, 2008 , استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ( عمان: أثراء للنشر والتوزيع، ط 1 ) ص ص 26- 27.

8- الصاوي، ياسر ، (2007), "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات " , القاهرة , دار السحاب للنشر والتوزيع ,ط:1, ص 22.

9- داسي , وهيبة , 2012 "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة تطبيقية في المصارف السورية, جامعة. محمد خيضر ,بسكرة ,الجزائر, مجلة الباحث ,مجلد 0 (),العدد 11 ,الجمهورية الجزائرية ,ص, 435.

10- الفارس ,سليمان.(2010), " دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية بدمشق " مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ,مجلد (26),عدد (2), ص 95.