



إستراتيجيات ادارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الأمني -دراسة تحليلية

في مديرية شرطة محافظة النجف الأشرف والمنشآت

الباحث: جابر عباس الكنتاني
07807300296

الأستاذ المساعد الدكتور
حاكم أحسوني الميالي

Hakem.almaialy@uokufa.edu.iq

المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى تحديد دور استراتيجيات ادارة المعرفة في تطوير وتحسين الاداء الامني في مديرية الشرطة والمنشآت في محافظة النجف الاشرف ، فضلاً عن تعزيز قدرتها المعرفية واكتساب الميزة التنافسية اتجاه المنظمات الارهابية بما يضمن تحقيق اهدافها الاستراتيجية ، فقد اعتمدت الدراسة الحالية اسلوب العينة القصدية بوصفها اكثر انسجاما وملائمة مع متغيرات الدراسة الرئيسية ، حيث حددت هذه العينة او المجتمع المستهدف بفئة الضباط العاملين بالمديرية المبحوثة ، والذي بلغ عددهم (768) ضابطاً ، ووفقاً لجدول (Sekarani) الخاص بتحديد حجم العينة فان حجم العينة للدراسة الحالية يبلغ (280) ولكن بعد استبعاد استمارات الاستبانات المفقودة والشاذة والغير مكتملة الاجابات فان حجم عينة الدراسة الحالية بلغت (252) ضابط ، ولقد اعتمد الباحث في الاطار العملي لهذه الدراسة على استخدام مجموعة من الادوات والوسائل الاحصائية بغية الحصول على نتائج احصائية دقيقة من خلال استخدام برامج التحليل الاحصائي (SPSS V. 26 , AMOS V.24) ، ولمحدودية الدراسات التي حاولت التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية (استراتيجيات ادارة المعرفة ، تطوير الأداء الأمني) ، بالاضافة الى معالجتها لمشكلة ميدانية حقيقية في المديرية المبحوثة تؤثر بشكل مباشر في واقع العمل الأمني برزت اهمية هذه الدراسة ، حيث توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة تأثير وارتباط مباشر بين استراتيجيات ادارة المعرفة وتطوير الأداء الأمني .

الكلمات المفتاحية : إستراتيجيات ادارة المعرفة ، تطوير الأداء الأمني .

المقدمة

يؤثر الاهتمام بالمعرفة وإدارتها بشكل كبير على تطور العديد من المجالات ، بما في ذلك المجال الأمني ، الذي يعتمد بشكل اساس على المعلومات والخبرة ، حيث ان استراتيجية إدارة المعرفة في وزارة الداخلية تقوم على اساس تعزيز جودة الحياة لكل من يعيش في المجتمع العراقي من خلال حماية امن المواطنين وسلاماتهم والمحافظة على الممتلكات الخاصة والعامة علما أن الموارد البشرية في الوزارة المذكورة تمثل المحور الرئيسي في استراتيجية إدارة المعرفة من خلال نقل المعارف الضمنية والخبرات والتجارب التي تملكها القيادات العليا والوسطى وكبار الموظفين وتداولها بين جميع العاملين عن طريق اللقاء المحاضرات وورش



العمل واللقاءات والمؤتمرات، واستثمار ذلك في عملية تطوير الاداء الامني، لذلك اليوم أصبحت ادارة المعرفة المورد الاستراتيجي الذي يساعد المنظمات على التميز والنهوض من اجل تحقيق اهدافها، فالمؤسسات الكبرى ذات الأداء العالي هي القادرة وحدها على تحقيق الغايات والاهداف الاستراتيجية، فمواجهة رجال الامن مع المواقف الأمنية المختلفة لا يعتمد على المهارة أو الخبرة للقائد فقط، بل على استخدام الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة والسيناريوهات المُعدة مسبقاً لمثل هذه المواقف، فقد تم تناول موضوع الدراسة باربعة محاور، المحور الاول عرض المنهجية العلمية للدراسة، اما المحور الثاني فقد عرض الجانب النظري للدراسة، بينما المحور الثالث عرض الجانب العملي للدراسة، في حين عرض المحور الرابع اهم استنتاجات الدراسة التي توصل اليها الباحث مع عرض التوصيات والدراسات المستقبلية بصدها.

المحور الاول : المنهجية العلمية للدراسة

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لعلاقة هذا المنهج بأهداف ومتغيرات الدراسة الحالية من خلال الدراسة الميدانية في مديرية الشرطة والمنشآت في محافظة النجف الأشرف وكما مبين ادناه.

اولاً : مشكلة الدراسة

المؤسسات الأمنية وبمختلف اصنافها أصبحت وبفضل التطورات الحاصلة في البيئة الأمنية هدف استراتيجي للمنظمات الارهابية والعصابات الاجرامية والتي تعبت بامن البلد الداخلي ولاهمية هذه المؤسسات التي تتعلق بحماية ارواح المواطنين وممتلكاتهم، لذلك أصبح موضوع تطوير قدرات وكفاءات هذه المؤسسات من الاولوية حتى تقوم بواجباتها بفعالية عالية، وهنا يبرز دور استراتيجيات ادارة المعرفة في تحسين اداء تلك المنظمات من خلال التشراك بالمعارف وتطبيقها و ثم اعادة استخدامها، لتجاوز جوانب القصور في العمل الامني ومعالجة الخروقات الأمنية، حيث ان هذه الدراسة تقوم على اساس استثمار المعرفة الضمنية او الصريحة بادرته واستراتيجياتها للتطوير الاداء الامني من خلال خلق المعرفة التنظيمية وتوزيعها بين العاملين والتشارك بها. وعليه يمكن حصر مشكلة الدراسة بالسؤال الاتي :

(- كيف يمكن أن تؤثر استراتيجيات إدارة المعرفة في تحقيق مستويات عالية من الأداء في مديرية الشرطة والمنشآت في محافظة النجف الاشرف "عينة الدراسة" ؟

ثانياً : تساؤلات الدراسة

- استنادا لما تقدم في مشكلة الدراسة واهميتها يسعى الباحث الى إيجاد إجابات عن التساؤلات الآتية:
- 1- ما هو دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات الأمنية ؟ وما واقع ذلك في مديرية الشرطة والمنشآت في محافظة النجف الاشرف _وزارة الداخلية ؟
 - 2- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات ادارة المعرفة وتطوير مستوى الاداء في مديرية الشرطة والمنشآت في محافظة النجف الاشرف ؟



ثالثاً : اهداف الدراسة

ووفقاً لمشكلة الدراسة وأهميتها فإن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحديد دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تطوير وتحسين الأداء الأمني في مديرية الشرطة والمنشآت في محافظة النجف الأشرف ، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- التوصل إلى نتائج مهمة حول أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على تطور الأداء الأمني في المديرية المبحوثة ، وتطبيق تلك النتائج لاحقاً في المديرية (عينة الدراسة) بشكل خاص ، ومؤسسات وزارة الداخلية بشكل عام بقصد تعزيز قدرتها المعرفية واكتساب الميزة التنافسية اتجاه المنظمات الإرهابية بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتأطير ذلك نظرياً .
- 2- معرفة علاقات الارتباط والتأثير لمتغير استراتيجيات إدارة المعرفة وابعاده مع متغير تطوير الأداء الأمني .

رابعاً : أهمية الدراسة

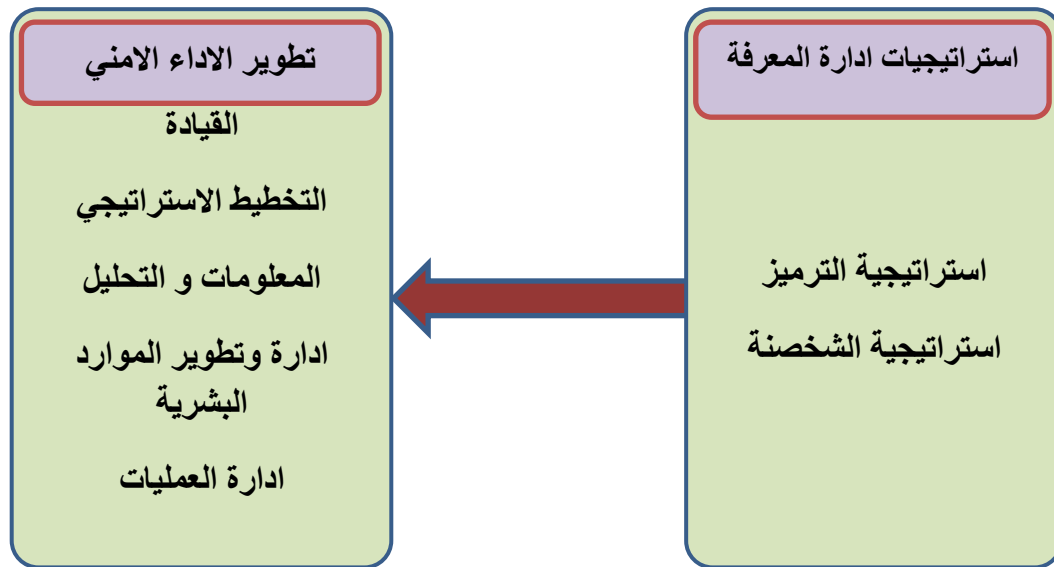
لِلدراسة الحالية أهمية كبيرة ، وتبرز هذه الأهمية من خلال جانبين هما : الجانب النظري للدراسة (المعرفي) ، الجانب العملي للدراسة (التطبيقي) ، وسوف يتم تناول هذه الأهمية من قبل الباحث وكالاتي :

- 1- الأهمية المعرفية للدراسة وتشمل :
 - فقد اكتسبت دراسة استراتيجيات إدارة المعرفة أهمية كبيرة للمؤسسات الأمنية ، حيث تساعدها على مواجهة التحديات الأمنية والحوادث الحرجة والازمات في عصر المعلومات هذا ، فضلاً عن ذلك مساعدتها في تحقيق أهدافها من خلال تطوير قدرتها على البحث والابتكار .
 - مساعدة القيادات الإدارية في معرفة نقاط القوة أو نقاط الضعف والعوامل التي تعيق عملية تطوير الأداء الأمني .
- 2- الأهمية التطبيقية للدراسة وتشمل :
 - المحدودية الكبيرة لدراسات الخاصة بموضوع استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الأمني على المستوى الوطني ، وخاصة في مجال المؤسسات الأمنية مما جعل هناك صعوبات في فهم كيفية تأثير متغيرات الدراسة على بعضها البعض الأمر الذي انعكس على الأداء الأمني مما يعني وجود ضرورة في إجراء دراسات أكاديمية في هذا الاتجاه .
 - تزويد إدارة المديرية المبحوثة باستنتاجات عملية معززة بنتائج إحصائية دقيقة توضح أهمية كل بعد من ابعاد متغيرات الدراسة الحالية بشكل يبين مساهمة كل بعد في علاقات التأثير والارتباط ، فضلاً عن احتمالية التباين أو عدمه بصدد تأثير استراتيجيات إدارة المعرفة في تحقيق التطور في الأداء الأمني .

سادساً : مخطط الدراسة الفرضي :



في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تم تصميم مخطط الدراسة الفرضي الذي تضمن متغيرين رئيسيين هما (استراتيجيات ادارة المعرفة ، تطوير الاداء الامني) حيث يجسد هذا النموذج العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة اذ يشمل المتغير المستقل (استراتيجيات ادارة المعرفة) بعدين هما : استراتيجية الترميز، استراتيجية الشخصية (Al-Hakim & Hassan، 2015) ، كما يشمل المتغير التابع (تطوير الاداء الامني) خمسة ابعاد هي : القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، المعلومات والتحليل ، ادارة وتطوير الموارد البشرية ، ادارة العمليات (المدهون ، 2014) ، حيث يتضمن الشكل ادناه المرقم (1) العلاقات والارتباط التفاعلي بين متغيرات الدراسة المذكورة وحسب التفاصيل الواردة فيه .



المصدر : اعداد الباحث

استناداً لمشكلة الدراسة ، وتحقيقاً لأهداف الدراسة وبغية اعطاء أجابات دقيقة وصحيحة عن تساؤلات الدراسة ، فقد صاغ الباحث فرضيات الدراسة الاتية :

الفرضية الرئيسية الاولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة المعرفة وبين تطوير الاداء الامني) ، حيث ينبثق عن هذه العلاقة الفرضيات الفرعية الاتية :

1 - وجودعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الترميز وتطوير الاداء الامني .

2-وجودعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الشخصية وتطوير الاداء الامني .

الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر استراتيجيات ادارة المعرفة في تطوير الاداء الامني تأثيراً معنوياً ايجابياً) ، حيث ينبثق عن هذه العلاقة الفرضيات الفرعية الاتية :



- 1- تؤثر استراتيجية الترميز في تطوير الاداء الامني تأثيراً معنوياً ايجابياً.
- 2- تؤثر استراتيجية الشخصنة في تطوير الاداء الامني تأثيراً معنوياً ايجابياً.

المحور الثاني : الجانب النظري للدراسة

في هذا المحور سوف يتم التطرق للمتغيرات الدراسة ومناقشتها وكما مبين ادناه .

اولاً : استراتيجيات ادارة المعرفة "knowledge management strategies"

1- مفهوم استراتيجيات ادارة المعرفة

ان مفهوم استراتيجيات ادارة المعرفة بدأ يحظى بشعبية واهمية في الأدبيات الإدارية ، ويرجع ذلك أساساً إلى ظهور فكرة اقتصاد المعرفة وانتشار برامج إدارة المعرفة بشكل واسع ، ويتمثل مفهوم استراتيجيات ادارة المعرفة بذلك الجهد المبذول للتخطيط أنشطة إدارة المعرفة (Nguyen & Pham, 2017:92) ، كما وصف (Bolisani & Bratianu, 2018: 106) استراتيجيات ادارة المعرفة بأنها خطة عالية المستوى تتكون من العمليات والأدوات والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي الضروري لإدارة النقص أو التكرار في المعرفة في المنظمة ، كما اوضح (Dosho ، 2016: 2) بان استراتيجيات ادارة المعرفة هي وسيلة يمكن من خلالها لأي منظمة أن تستمد قيمتها من قواعدها المعرفية ، حيث يجب ان تكون هذه الاستراتيجيات متسقة ومتكاملة لضمان كفاءتها وفعاليتها .

2- اهمية استراتيجيات ادارة المعرفة

ان لاستراتيجيات ادارة المعرفة دور كبير في تنمية وتطوير موارد المنظمات الامنية او غيرها من خلال مساعدتها في الاستفادة من موارها المعرفية بشكل اكثر فعالية و تحسين نقل المعرفة بين الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي (Tessier & Dalkir ، 2016: 415) ، فضلاً عن مساهمتها في تطوير ثقافة المؤسسة وهذه الثقافة عامل رئيسي لإدارة المعرفة من خلال مشاركة الخبرة في دعم التعلم والتعاون الفعال وتشجيع الإبداع (Kumar ، 2015: 45) ،

3- انواع استراتيجيات ادارة المعرفة

لان المنظمات تختلف حسب طبيعة عملها و مجال نشاطها او تخصصها لذلك فان استراتيجيات ادارة المعرفة التي يمكن تطبيقه في كل منظمة تكون مختلفة عن الاخرى ، ولهذا فقد صنف الباحثين الاستراتيجيات كالآتي :

- **استراتيجيات التوسع :** هذه الاستراتيجيات تعمل حسب وجهة نظر الباحث أذاك (Zack) والتي تقوم على اساس توليد المعارف الجديدة من خلال الاعتماد على المعلومات والمعرفة والبيانات وتكامل ونشر المعرفة الحالية .



- **استراتيجيات التحويل :** هذه الاستراتيجية تعمل حسب رأي (Krogh) والتي تعني التركيز على المجال الخارجي للمعرفة، فالافراد العاملين يحصلون على المعارف الجديدة من البيئة الخارجية للمنظمة (النعيمي & عبد الله ، 2020 : 6-7) .
 - **الاستراتيجيات المعتمدة على مصادر المعرفة :** وهذه الاستراتيجية تعمل وفق وجهة نظر الباحثان (nonaka & takoshy) حيث ان هذه الاستراتيجيات تعتمد المعرفة سواء كانت ضمنية او صريحة او فردية او جماعية (الطائي & العادلي : 2014 : 33-34) .
 - **الاستراتيجيات التكنولوجية** تسمى هذه الاستراتيجية ايضا باسم استراتيجية توكيد المعرفة وتشفيرها ، وتصمم غالبا لهيكل المعرفة في المنظمة حيث تتطلب توفر قواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات ، وتهدف بشكل اساس الى توافر المعرفة المناسبة والمعلومات في الوقت المناسب لها (Ling, 2015:942) .
 - **استراتيجيات العرض والطلب :** هذه الاستراتيجيات تعمل وفق رأي الباحث (McElory) حيث لهذه الاستراتيجية اهمية خاصة للمنظمات الاعمال ، فاستراتيجية العرض تركز على الاليات الخاصة بمشاركة وتوزيع ونشر المعرفة الحالية في المنظمة ، اما استراتيجية الطلب فانها تركز على اليات خلق المعرفة والاستجابة لحاجة المنظمة منها (السلمي & اخرون ، 2020 : 536) .
 - **: استراتيجيات التدوين والتخصيص :** هذه الاستراتيجيات تقوم على اساس تقسيم المعرفة الى معرفة ضمنية وصريحة حيث تسمى عادة استراتيجية التدوين بالترميز واستراتيجية التخصيص بالشخصنة ، حيث استراتيجية الترميز او التدوين تعتمد بشكل كبير على تصنيف وتخزين ومشاركة ونشر المعرفة بينما استراتيجية الشخصنة هي التي تعتمد على المعرفة الضمنية التي تركز على التفاعل بين الاشخاص والاتصال وجها لوجه للتبادل المعرفة والتشارك بها Mangiarotti (11: 2015, &Mention) ،
- علما ان الباحث قد اختار النوعين الآخرين (استراتيجية الترميز ، استراتيجية الشخصنة) لكونهم اكثر انطباقاً مع موضوع الدراسة الحالية .

4- ابعاد استراتيجيات ادارة المعرفة

لقد اختار الباحث بعدين رئيسيين لمتغير الدراسة المستقل (استراتيجيات ادارة المعرفة) وهما : استراتيجية الترميز ، استراتيجية الشخصنة وطبقاً لدراسة (Al-Hakim & Hassan, 2015) ، لكونها شاملة واكثر ملائمة مع موضوع الدراسة ، وكما موضح بالآتي :

أ- استراتيجية الترميز Coding Strategy

تعمل هذه الاستراتيجية على تبادل المعرفة من الفرد الى الوثائق او المستندات ومن ثم من الوثائق الى بقية الافراد كونها مستودع مركزي لحفظ المعلومات والبيانات ذات العلاقة ، حيث



يمكن لأي شخص الوصول إلى ذلك المستودع بأي وقت يشاء لكونها معرفة قياسية تتصف بالرسمية ، وقابلة للتحديد والقياس والوصف والتحويل والنقل ، كما يمكن نقلها إلى قواعد المعرفة في المنظمة ، وتركز الاستراتيجية هذه على تخزين البيانات والمعلومات في الكمبيوتر بشكل يسهل لأي شخص الوصول إليها في داخل المنظمة ، وتتمثل غالبا بالمعارف التي يمكن نقلها بقنوات الاتصال الرسمية وتكون بشكل صور كتيبات ورسوم واشترطة سمعية أو مرئية أو برنامج حاسوب ، وتسمى هذه الاستراتيجية أيضا بانموذج مستودع المعرفة لأنها تتضمن معلومات مخزونة ومؤرشفة يمكن للجميع الأفراد في المنظمة بسهولة أن يحصلون عليها (حسن ، 2021 : 339) .

ب- استراتيجية الشخصية Personalized Strategy

يقصد بهذه الاستراتيجية إضفاء الطبيعة الشخصية على المعرفة أي انتقال المعرفة من شخص إلى شخص آخر أو من خبير إلى موظف حيث تركز هذه الاستراتيجية على المعرفة الضمنية لكونها تتضمن أفكار ذات ملكية فردية لا تقبل التفسير أو الترميز وتتصف بأنها معرفة عادية غير رسمية وغير مؤرشفة ، وتكون عادة بشكل صور نقاشية تفاعلية بين الأفراد مبنية على التفاعل بينهم وجه لوجه ، وهذه المعرفة توصف بأنها لا تقبل النقل والتدريب والوصف والتعليم لكونها توجد في رؤوس الأشخاص حاملها ، وتسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية الاستكشاف لكونها تتعامل مع المعرفة الضمنية التي تتضمن أفكار وقيم واتجاهات والتي تتكون عادة من خليط من الخبرة والتجارب الشخصية مثل الحدس أو الفكر العميق (Soltero & et al, 2015: 5-8) .

ثانياً : تطوير الأداء الأمني "Developing Security Performance"

1- مفهوم تطوير الأداء الأمني

يعرف مفهوم تطوير الاداء الامني بانه تطوير المواقف الإيجابية للأفراد والجماعات والمنظمات التي عززت بشكل رئيس الكفاءة الفردية وكذلك التنظيمية ، و هو يشمل جميع القضايا المتعلقة بإدارة الأفراد وجميع العمليات التي يمكنها تحسين الكفاءة التنظيمية وتعزيز أداء المنظمة الامنية من خلال توظيف الأشخاص المناسبين (Saha & et al, 2016:64) كما اوضح (Alenizi, 2015:2) بان مصطلح تطوير او تحسين الاداء الامني يقصد به البرامج والوسائل التدريبية المعرفية والتكنولوجية والتقنيات والادوات المستخدمة في تطوير مهارات وقدرات القيادات الادارية والعاملين في المؤسسة الامنية واكتساب الميزة التنافسية بشكل يضمن تحقيق اداء تنظيمي عال .

2- ثانياً : اهمية تطوير الاداء في المنظمات الامنية

ان اهمية تطوير الاداء في المؤسسات الامنية يمكن تلخيصها بما يأتي :



- دعم فاعلية المنظمة وزيادة كفاءتها وتقليل هدر مواردها .
- تنمية وتطوير الموارد البشرية وتشجيع مستوى الابداع لدى العاملين .
- حل مشاكل الضعف والقصور في الادارة من خلال كفاءة الاداء ومعالجة المشاكل التقنية في العمل ومشاكل العاملين ،
- الاستفادة من الخبرات والتجارب المطبقة في المنظمات الرديفة في دول العالم المتقدمة امنيا وعلميا واقتصاديا .
- مساعدة المنظمة في الاطلاع على الخطط المعدة لمعرفة ملائمتها للبيئة الخارجية او الداخلية من عدمه .
- مساعدة المنظمة في معرفة مدى توافق الوسائل والاجراءات الاستراتيجية مع اهداف المنظمة العادية او الاستراتيجية .
- مساعدة اصحاب القرار في المنظمة على معرفة مدى توافق اجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة الامنية مع اقسام الاعمال والاجراءات الرسمية ومدى توفر التنسيق بينها .
- مساعدة القادة الاداريين في معرفة تقييم الاعمال للافراد وما هو العمل الذي انجزه الفرد لكي يتم تقديم التحفيز المناسب للعمل الفردي الجيد وكذلك التقييم على مستوى وحدات الاعمال التنظيمية .
- تقديم المعلومات الكاملة عن نشاطات المنظمة او اي معلومات اخرى يمكن ان تستفاد منها المنظمة في وضع الخطط المستقبلية والتنموية (أبو ورد ، 2015: 51 ; فائق & عبد ، 2018 : 115) .

3- دوافع تطوير الأداء الأمني

- هناك عدد من الدوافع الشخصية او التنظيمية تقف خلف عملية تطوير الاداء في المنظمات الامنية أبرزها ما يأتي :
- ا- معدل التغيرات السريعة للبيئة : سواء كانت هذه التغيرات تمت بفعل عوامل خارجية أم داخلية والتي تؤثر بشكل مباشر بقرارات المنظمة الامنية وتتاثر بها ، فكلما كانت البيئة غير مستقرة وتتميز بعدم اليقين كلما اثر ذلك سلبيا على المؤسسة الامنية وادائها وكلما كانت البيئة مستقرة انعكس ذلك ايجابيا على اداء المنظمة .
 - ب- الحفاظ على مكانة المنظمة : تتمثل المكانة بالقدرة التنافسية للمنظمة الامنية اتجاه المنظمات الارهابية المنافسة لها حيث يتم زيادة هذه القدرة من خلال تطبيق الاستراتيجيات التي تخلق قيمة للمنظمة.
 - ت- الاهتمام بالجودة : بسبب المنافسة الشديدة التي تواجه المنظمة في بيئة العمل ولتحقيق اهداف المنظمة فانه يتطلب من المنظمة ان تصنع لها اسلوب خاص تتمكن من خلاله من دمج المعرفة بمواردها المتنوعة بغية تطوير ادائها التنظيمي .
 - ث- المنافسة : التي تحصل في الغالب بسبب الصراعات والمنافسة بين المنظمة الامنية والمنظمات الارهابية الاخرى لان كل منها يسعى الى الوصول لمستويات اداء عالية وهذا بدوره



يفرض عليها القيام بالتحسين المستمر للاستراتيجيات ومتابعة المتغيرات البيئية (سميرة ، 2016 : 187) .

ج- الحوافز : تلعب الحوافز دور مهم ومؤثر في تطوير الاداء في المنظمات الامنية وفي رفع مستوى الكفاءة للموظفين ، حيث يحصل الموظفون على حوافز تتناسب مع ما يقدموه من قدرات واعمال للمنظمة (الحسن & حسين ، 2016 : 10)

ح-المسؤولية الاجتماعية : تلعب المسؤولية الاجتماعية لرجل الشرطة بشكل خاص والمؤسسة الامنية بشكل عام اتجاه حماية ارواح المواطنين ووممتلكاتهم الخاصة وكذلك المحافظة على النظام العام والممتلكات العامة دورهم وفعال في تطوير الاداء الامني بالاضافة الى العامل الوطني الضابط على رجال الامن بصدد مكافحتهم للجريمة والتنظيمات الارهابية المتطرفة التي تهدد امن المواطنين واستقرارهم وامن البلد بشكل عام (هولمز & اخرون ، 2017 : 10) .

4- العوامل المؤثرة في تطوير الاداء الامني

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على تطوير الاداء الامني في المؤسسات الامنية يمكن اجمالها بالآتي :

- عدم مشاركة الموظفين في الادارة : ان عدم اشتراك الموظفين العاملين في المستويات الادارية كافة في عملية صنع القرار والتخطيط يساهم في خلق فجوة بين القادة الاداريين والموظفين في المنظمة الامنية وهذا يؤدي الى تدني الشعور بالمسؤولية والانخراط في العمل الجماعي ، مما ينعكس بشكل سلبي على مستوى الاداء لدى العاملين .
- اختلاف مستويات الاداء : من اهم العوامل المؤثرة على تحسين الاداء الامني هي فشل الوسائل والادوات الادارية التي تربط الحوافز والمكافآت والترقيات والتشكرات بمستوى الاداء الامني للعاملين ، مما يتطلب وجود نظام للتقييم اداء الموظف النشط وتميزه عن الموظف الغير مجتهد او متوسط الكفاءة .
- مشكلات الرضا الوظيفي : حيث ان عدم رضا الموظفين في المنظمة او انخفاض مستوى الرضا الوظيفي يؤدي بشكل مباشر الى اداء امني ضعيف ويحول دون تطوره .
- التسبب الإداري : ان مصطلح التسبب الإداري في المنظمة يتمثل بهدر وضياح وقت العمل في امور ثانوية وغير انتاجية ، وهذا قد يؤثر سلبيا على اداء العاملين الآخرين في المنظمة (حمادي ، 2019 : 91) .
- التقانات الحديثة : التي تتمثل بتوفير المعدات والاجهزة والادوات الحديثة والمتطورة في مكان العمل داخل المنظمة بشكل يتناسب مع التقانات الحديثة والسريعة بما يضمن اداء امنياً عالياً ومتطوراً .
- المناخ التنظيمي : اي توفير بيئة عمل ملائمة ونموذجية وقياسية للعاملين في المنظمة مما ينعكس ايجابيا على تطور الاداء الامني حيث كلما كانت بيئة العمل مناسبة ومواصفاتها



عالية ساعد ذلك الموظفين على اداء اعمالهم بشكل جيد (الكلابي & البديري ، 2020 : 522) .

5- ابعاد تطوير الأداء الأمني

لقد اختار الباحث خمسة ابعاد رئيسية لمتغير الدراسة التابع (تطوير الاداء الامني) وهي : القيادة ، المعلومات والتحليل ، التخطيط الاستراتيجي ، ادارة وتطوير الموارد البشرية ، ادارة العمليات وطبقاً لدراسة (المدهون ، 2014) ، لكونها شاملة واكثر ملائمة مع موضوع الدراسة ، وكما موضح بالآتي :

• القيادة Leadership

ان القيادة الادارية تعتبر من الوسائل الداعمة لادارة المعرفة في المنظمات حيث تقوم وبشكل فعال في رسم المسارات الاستراتيجية للمنظمة الامنية من خلال استثمار الموارد البشرية باتجاه تحقيق اهداف المنظمة وتعزيز المعتقدات والقيم وترسيخ السلوك التفاعلي الايجابي بين جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية وهذا بدوره يؤدي الى تطور وارتفاع في مستويات الاداء التنظيمي (حسين ، 2019 : 494) .

• المعلومات والتحليل Information and analysis

تعني قيام المنظمة بجمع المعلومات والبيانات وتحليلها والتي ترتبط بتخطيط الجودة وتحسين الاداء في جميع المستويات التنظيمية (المدهون ، 2014 : 96) ، كذلك تعرف عملية تحليل المعلومات بأنها عملية تحويل المعلومات والأصول الفكرية إلى قيم مستمرة وذلك من أجل ربط الأفراد العاملين بالمعرفة التي يحتاجون إليها لاتخاذ الإجراءات والقرارات الادارية المهمة في جميع مستويات المنظمة (العجرفي ، 2017 : 68) .

• التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

، فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية تخطيط بعيدة المدى ، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة ، فهو عملية تحديد المنظمة لاستراتيجياتها واتجاهاتها واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها ، حيث تشمل أنشطة التخطيط الاستراتيجي الاجتماعات وغيرها من الاتصالات التي قد تحصل بين قادة المؤسسة وموظفيها لتطوير فهم مشترك فيما يتعلق بالبيئة التنافسية -6: 2015, et al , (Ouyang 8) .

• ادارة وتطوير الموارد البشرية Human resource management and development

هي الوظيفة الرئيسية للادارة في المنظمة وهي تحدد طبيعة المنظمة وتطورها ككل كما انها تقوم بتوجيه سلوك العاملين لتحقيق الاهداف التي تضعها المنظمة وتتطلب هذه العملية الادارة الفعالة للموارد البشرية ووضع استراتيجيات واضحة لتنمية المدراء والعاملين من خلال اشراكهم في عملية التدريب وهذا بدوره سوف يساعد في تخطيط موارد العمل في المنظمة، حيث تركز هذه



الإدارة على حسن استخدام المنظمة لمواردها من أجل المحافظة على مركزها التنافسي (Radeva,2019: 1141).

• إدارة العمليات Operations Management

تركز إدارة العمليات بشكل جوهري على تحسين العمليات وتبسيط الإجراءات من أجل الوصول إلى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين منها ، فعملية إدارة المعلومات يقصد بها تصميم ومراقبة عملية الإنتاج وإعادة تصميم العمليات التشغيلية الخاصة بإنتاج السلع والخدمات ، بحيث تنطوي على مسؤولية التأكد من أن عمليات المنظمة تتسم بالكفاءة من ناحية استخدام عدد قليل من الموارد وحسب الحاجة ومن ناحية أخرى تلبية متطلبات العملاء ، حيث تهتم إدارة العمليات في المقام الأول بالتخطيط والإشراف والتنظيم في سياقات الإنتاج أو التصنيع أو تقديم الخدمات ، فأدارة العمليات تبرز من خلال إيجاد حالة من التوازن والترابط بين مختلف العناصر الإنتاجية الموجودة في المنظمة ، حيث يتم توحيد كافة الجهود والموارد من أجل تحويلها إلى سلع وخدمات ذات كفاءة عالية تسهم في زيادة أرباح المنظمة وتفوقها على منافساتها (Tolera,2018, 256).

ثالثاً : الجانب العملي للدراسة

يتناول هذا الموضوع بشكل خاص اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة ، من خلال تحليل وأختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الحالية ، حيث اختبر الباحث الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية ، والتي نصت على (وجود علاقة ارتباط معنوية طردية موجبة بين استراتيجيات إدارة المعرفة وابعادها وتطوير الاداء الامني) و (تؤثر استراتيجيات إدارة المعرفة وابعادها في تطوير الاداء الامني تأثيراً معنوياً إيجابياً) ، وقد استخدم الباحث معامل الارتباط (بيرسون) لإثبات علاقات الارتباط والانحدار الخطي البسيط لاختبار وإثبات علاقات التأثير وكما مبين فيما يأتي :

1- تحليل وأختبار علاقة الارتباط بين استراتيجيات إدارة المعرفة وتطوير الاداء الامني

لقد حاول الباحث اختبار فرضية الدراسة الأولى المتضمنة (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين استراتيجيات إدارة المعرفة وابعادها مع تطوير الاداء الامني) ، حيث من خلال الجدول المرقم (29) ادناه يتبين ان هناك علاقات ارتباط طردية موجبة بين استراتيجيات إدارة المعرفة وابعادها وبين تطوير الاداء الامني اجمالاً ، وكما مبين بالنتائج الآتية :

ارتباط المتغير المستقل (KMS) استراتيجيات إدارة المعرفة بشكل كلي مع المتغير التابع (DSP) تطوير الاداء الامني بمعامل ارتباط (0.527) وبمستوى معنوية (0.000) يقل عن قيمتها المحددة (0.05) ، وبقيمة نسبة حرجة تبلغ (1.620) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها البالغة (1.96) عند قيمة المعنوية (0.05) ، وبعلاقة ارتباط موجبة معنوية طردية قوية .

اما على مستوى ارتباط ابعاد متغير استراتيجيات إدارة المعرفة مع المتغير التابع ، فقد جاء بعد استراتيجية الشخصية (KP) بالترتيب الاول من حيث قوة علاقة الارتباط بمعامل ارتباط بلغ



(0.539)) وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة نسبة حرجة بلغت (1.777) مع المتغير التابع (

تطوير الاداء الامني) وبعلاقة ارتباط موجبة معنوية طردية قوية .

بينما جاء البعد استراتيجية الترميز (KC) بالترتيب الثاني من حيث قوة علاقة الارتباط

بمعامل ارتباط يبلغ (0.428) وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة نسبة حرجة بلغت (2.509) مع

المتغير التابع (تطوير الاداء الامني) وبعلاقة ارتباط موجبة معنوية طردية متوسطة .

استنادا إلى ما تقدم تقبل فرضية الدراسة الاولى المتضمنة (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية

موجبة بين استراتيجيات ادارة المعرفة وابعادها مع تطوير الاداء الامني) .

الجدول رقم (29) علاقات الارتباط بين استراتيجيات ادارة المعرفة و تطوير الاداء الامني

المتغير التابع	العلاقة	الترميز	المتغير المستقل وابعاده	معامل الارتباط	الخطا المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	العينة
تطوير الاداء الامني (DSP)	←→	KC	استراتيجية الترميز	.428	.061	2.509	.000	252
	←→	KP	استراتيجية الشخصية	.539	.050	1.777	.000	
	←→	KMS	استراتيجيات ادارة المعرفة	.527	.053	1.620	.000	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.V.26)

2- تحليل وأختبار علاقة التأثير بين استراتيجيات ادارة المعرفة وتطوير الاداء الامني

لقد حاول الباحث اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية المتضمنة (تؤثر استراتيجيات ادارة

المعرفة وابعادها في تطوير الاداء الامني تأثيرا معنوياً ايجابياً)، وللتحقق من هذه الفرضية

وصحتها فقد أعتمد الباحث على نموذج الانحدار الخطي البسيط بالاضافة الى مؤشرات قيمة (F)

الجدولية (3.841) وقيمة (T) المجدولة (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) ، ، لقبول الفرضية

الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها ، وكما مبين إدناه :

أ- يتضح من نتائج الجدول المرقم (32) إدناه تأثير بعد استراتيجية الترميز من المتغير المستقل

(استراتيجيات ادارة المعرفة) في المتغير التابع (تطوير الاداء الامني) في ظل مستوى معنوية

(.000) وهي أصغر من قيمة المعنوية (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (55.935)



والتي هي أكبر من القيمة الجدولية لها (3.841) ، بينما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة يبلغ (7.479) لقيمة (Beta) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولة (1.96) عند مستوى المعنوية نفسه (0.05) ، فيما كانت قيمة معامل التحديد تبلغ ($R^2=0.183$) لنموذج الانحدار البسيط ، وهذا يدل على ان بعد استراتيجية الترميز يفسر ما قيمته (18.3%) من التغيرات التي قد تحصل في تطوير الأداء الأمني في المديرية المبحوثة ، فيما تفسر النسبة المتبقية (81.7%) المتغيرات الاخرى التي لم تدخل في الأنموذج المختبر ، بينما الميل الحدي المعياري كانت قيمته ($\beta=0.428$) وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في الاهتمام والتطوير في استراتيجية الترميز من قبل المديرية المبحوثة سيحدث اهتماماً في تطوير الأداء الأمني نسبته (42.8%) ، حيث توفر هذه النتيجة الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والمتضمنة (وجود تأثير معنوي ذي دلالة احصائية لاستراتيجية الترميز في تطوير الأداء الأمني) ، ، وعليه فأن معادلة نموذج الانحدار ستكون بالصيغة الآتية :

$$\text{تطوير الأداء الأمني (Y) = } 0.428 + 3.057 \text{ (استراتيجة الترميز)}$$

الجدول رقم (32) مؤشرات تأثير استراتيجية الترميز في تطوير الأداء الأمني

المتغير المستقل وإبعاده	R	R ²	F	T	Sig	β	α	Se	المتغير التابع
استراتيجية الترميز	.428	.183	55.935	7.479	.000	.428	3.057	←.031 →	تطوير الأداء الأمني
Acceptable		252	N	251	1	DF			

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

ب- يتضح من نتائج الجدول المرقم (33) إدناه تأثير بعد استراتيجية الشخصية من المتغير المستقل (استراتيجيات ادارة المعرفة) في المتغير التابع (تطوير الاداء الأمني) في ظل مستوى معنوية (0.000) وهي أصغر من قيمة المعنوية (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (102.166) والتي هي أكبر من القيمة الجدولية لها (3.841) ، بينما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة يبلغ (10.108) لقيمة (Beta) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولة (1.96) عند مستوى المعنوية نفسه (0.05) ، فيما كانت قيمة معامل التحديد تبلغ ($R^2=0.290$) لنموذج الانحدار البسيط ، وهذا يدل على ان بعد استراتيجية الشخصية يفسر ما قيمته (29%) من التغيرات التي قد تحصل في تطوير الأداء الأمني في المديرية المبحوثة ، فيما تفسر النسبة المتبقية (71%) المتغيرات الاخرى التي لم تدخل في الأنموذج المختبر ، بينما الميل الحدي المعياري كانت قيمته ($\beta=0.539$) وهذا يعني ان تغيير مقداره (1) في الاهتمام والتطوير في استراتيجية الشخصية من قبل المديرية المبحوثة



سيحدث أهتماماً في تطوير الأداء الأمني نسبته (53.9 %) ، حيث توفر هذه النتيجة الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والمتضمنة (وجود تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية لاستراتيجية الشخصنة في تطوير الأداء الأمني) ، وعليه فأن معادلة نموذج الأنحدار ستكون بالصيغة الآتية :

تطوير الأداء الأمني (Y) = 2.975 + 0.539 (استراتيجية الشخصنة)

الجدول رقم (33) مؤشرات تأثير استراتيجية الشخصنة في تطوير الأداء الأمني

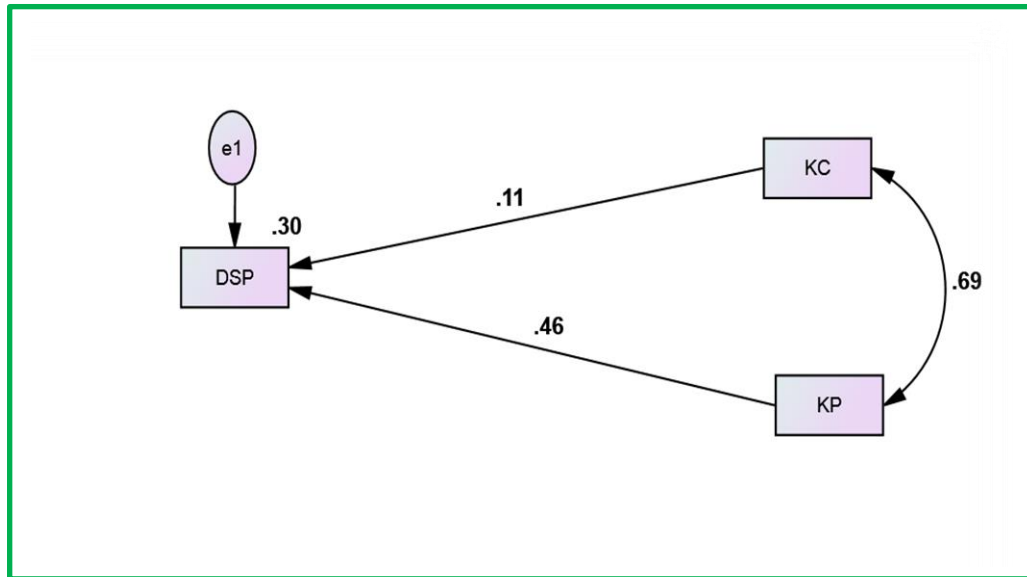
المتغير المستقل وابعاده	R	R ²	F	T	Sig	β	α	Se	المتغير التابع تطوير الأداء الأمني
استراتيجية الشخصنة	.539	.290	102.166	10.108	.000	.539	2.975	←.028 →	
Acceptable		252	N	251	1	250	DF		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

ومن خلال إعتقاد الباحث على الأنحدار المتعدد تم معرفة اي بعد من أبعاد متغير استراتيجيات ادارة المعرفة له تأثير في تطوير الأداء الأمني في المديرية المبحوثة دون او اكثر من غيره . حيث يتضح من نتائج الجدول المرقم (34) إدناه إن بعد استراتيجية الشخصنة (KP) له تأثير بارز في تطوير الاداء الامني بقيمة معامل تأثير(0.464) وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، وبقيمة نسبة حرجة بلغت (6.361) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها (1.96) ، بينما بعد استراتيجية الترميز (KC) كان له تأثير ضعيف او لم يكن له تأثير في تطوير الاداء الامني وذلك لأن معامل التأثير جاء بقيمة (0.108) وبمستوى معنوية (0.138) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية (0.05) ، وبقيمة نسبة حرجة بلغت (1.484) وهي اقل من القيمة الجدولية لها (1.96) .

الجدول المرقم (34) التأثير المتعدد لأبعاد إستراتيجيات ادارة المعرفة في تطوير الاداء الأمني

العينة	المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	معامل التأثير	الترمز	علاقة التأثير	المتغير التابع تطوير الاداء الأمني DSP
252	.138	1.484	.040	.108	KC	←	
	.000	6.361	.038	.464	KP	←	



الشكل المرقم (11) التأثير المتعدد لأبعاد إستراتيجيات ادارة المعرفة في تطوير الاداء الأمني
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Amos v.24)

الاستنتاجات

1- هناك تأثير لاستراتيجيات ادارة المعرفة وابعادها على تطوير الاداء الأمني، حيث ان بعد استراتيجية الشخصية له تأثير أكبر على تطوير الاداء الأمني من البعد المستقل الاخر استراتيجية الترميز .

2- ارتباط المتغير المستقل (استراتيجيات ادارة المعرفة) بشكل كلي مع المتغير التابع (تطوير الاداء الأمني) بعلاقة ارتباط موجبة معنوية طردية قوية ، اما على مستوى ابعاد المتغير المستقل فان بعد استراتيجية الشخصية يرتبط مع متغير تطوير الاداء الأمني بعلاقة ارتباط موجبة معنوية طردية قوية ، بينما بعد استراتيجية الترميز يرتبط مع متغير تطوير الاداء الأمني بعلاقة ارتباط موجبة معنوية طردية متوسطة .

3- ان استراتيجيات ادارة المعرفة قد تظهر كنتيجة لوجود التحديات والمخاطر الأمنية المستجدة في البيئة الأمنية التي توصف بانها معقدة ولا يمكن التنبؤ بها .

4- خلصت الدراسة الحالية بان هناك عدداً من الدوافع التنظيمية والشخصية وراء عملية تطوير الاداء في منظمات الاعمال بشكل عام والمؤسسات الأمنية بشكل خاص، والتي اشار اليها الباحثين أهمها (التغيرات السريعة في البيئة ، المحافظة على مكانة المنظمة ، المنافسة ، الاهتمام بالجودة ،



الحوافز ، المسؤولية الاجتماعية) مما يستوجب تحفيز هذه الدوافع بشكل مستمر لضمان عملية التحسين للاداء في تلك المنظمات .

5- خلصت الدراسة الحالية الى ان هناك عوامل عديدة تؤثر في تطوير الاداء الامني في المؤسسات الامنية وتشكل عائق امام أي عملية للتحسين الاداء في تلك المنظمات مما يستلزم اتخاذ الاجراءات بصدها ومعالجتها وهي (عدم اشراك العاملين في الادارة ، فشل الوسائل التي تربط الاداء بالحوافز ، مشكلات الرضا الوظيفي ، التسبب الاداري ، التقانة والمناخ التنظيمي) .

التوصيات

1- على المديرية المبحوثة توجيه استراتيجيات ادارة المعرفة باتجاه تحسين الاداء الامني من خلال تخزين بيانات المعرفة في قواعد معلومات المديرية والاقسام التابعة لها بشكل يسهل على جميع الضباط والمنتسبين الرجوع اليها واعادة استخدامها ببساطة وكذلك اتخاذ كافة الاجراءات التي تسهل من عملية تبادل المعرفة والمعلومات بين العاملين .

2- على المديرية المبحوثة ان تهتم بمواردها البشرية الكفؤة وبقدرات ضباطها وتنمية مهارتهم المعرفية والابداعية لمواجهة التهديدات الامنية المستجدة من خلال اشراكهم في الدورات التطويرية بشكل يجعلهم قادرين على تنفيذ تلك الاستراتيجيات .

3- على المديرية المبحوثة الاهتمام بمتغير استراتيجيات ادارة المعرفة وابعادها من خلال تصميم برامج تثقيفية باتجاه المعرفة واستراتيجياتها ، كأقامة ورش عمل وتنظيم المؤتمرات الامنية والعلمية بالتعاون مع المؤسسات العلمية والاكاديمية وعقد الندوات بما يساهم في عملية التشارك بالمعرفة واكتسابها سواء في داخل المديرية او خارجها .

4- على المديرية المبحوثة الاهتمام بمتغير تطوير الاداء الامني وابعاده من خلال اسناد المناصب المهمة للأشخاص الكفؤين الذين يمتلكون خبرات وظيفية ومعرفية كافية ، مع تعزيز المهارات والقدرات لدى الضباط (عينة الدراسة) من خلال برامج تدريبية متطورة وكذلك انشاء شبكة كومبيوتر داخلية مع ضرورة ربط كافة الاقسام بها للحفاظ على المعرفة والمعلومات.

5- على المديرية المبحوثة ان تقوم بالاجراءات الضرورية والسريعة لمعالجة العوامل التي تعيق عملية تطوير الاداء الامني من خلال قيامها بالسماح للعاملين فيها من ضباط وغيرهم بالاشتراك في الادارة واتخاذ القرارات ووضع الادوات الفعالة التي تربط مستوى الاداء بالحوافز وتحقق الرضا الوظيفي للعاملين ، واستثمار وقت العمل وعدم ضياعه ، مع بتوفير المعدات والاجهزة الحديثة والمتطورة في مكان العمل وتوفير بيئة ملائمة ونموذجية للعمل .



المقترحات المستقبلية

في ضوء الاستنتاجات النظرية (المعرفية) والاستنتاجات التطبيقية (العملية) التي قدمها الباحث في الدراسة الحالية ، ولاهمية متغيرات الدراسة الرئيسية (استراتيجيات ادارة المعرفة ، تطوير الاداء الامني) في بيئة الاعمال والاقتصاد بشكل عام والبيئة الامنية بشكل خاص ، فإن الباحث يقدم مجموعة من المقترحات والدراسات المستقبلية التي قد تخدم قطاع الاعمال او قطاع الامن والمؤسسات الامنية ، وكما مبين في الآتي :

- 1- استراتيجيات ادارة المعرفة ودورها في تطوير الاداء الامني من خلال السلوك الابداعي .
- 3- استراتيجيات ادارة المعرفة ودورها في تحسين الاداء الامني من خلال التحفيز التنظيمي .
- 4- استراتيجيات ادارة المعرفة ودورها في تعزيز اداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي .

المصادر

أولاً : المصادر العربية

1. ابو ورد ، فاتن عدنان . (2015) " درجة فعالية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية – الجامعة الاسلامية- غزة.
2. حسن ، فاضل عباس . (2021) " المناعة التنظيمية المكتسبة وتأثيرها في تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة -دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني العمارة " ، بحث منشور ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية – كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، العدد 27 ، المجلد 125 ، ص- ص : 327- 350 .
3. حسين ، زينه حمودي . (2019) " ادارة المعرفة وعلاقتها بالمهارات الادارية لدى موظفي المديرية العامة لتربية بغداد / الكرخ الاولى " ، بحث منشور ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية ، العدد (1) .
4. حمادي ، احمد عباس . (2019) "توظيف تقاسم المعرفة في عملية تحسين الأداء – دراسة مسحية لآراء عينة من منتسبي بعض كليات جامعة الفلوجة " ، بحث منشور ، مجلة تنمية الرافدين –كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل ، العدد 124 ، المجلد 38 .
5. السلمي ، اسعد نفاع & مرغلاني ، محمد امين & عقيلي ، عثمان موسى ، (2020) " دور استراتيجيات ادارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي- رؤية معرفية حديثة " ، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر ، قسم علم المعلومات -جامعة الملك عبد العزيز-المملكة العربية السعودية .
6. سميرة ، فرحات .(2016) "مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الاداء الصناعي – دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية " ، أطروحة دكتوراة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- قسم العلوم الاقتصادية /جامعة محمد خيضر – بسكرة –الجزائر .
7. الطائي، فيصل علوان ؛ العادلي، أميمة حميد . (2014) " استراتيجيات إدارة المعرفة و الإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية - دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء " ، بحث منشور ، مجلة العلوم الاقتصادية- كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة ، العدد 36 ، المجلد 9 ، ص - ص : 62-18 .
8. عبد الله ، حاتم علي & النعيمي ، حيدر ابراهيم صالح . (2020) " أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين- دراسة تحليلية في مجموعة من المصارف الأهلية في العراق " ، بحث منشور ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية- كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت ، العدد 51 ، المجلد 16 .



9. العجرفي ، فلاح بن خلف . (2017) " دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوامي " ، بحث منشور ، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل ، العدد 35 .
10. فائق ، تلا عاصم & عبد ، عذراء محسن . (2018) " دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيم- بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة " ، بحث منشور ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية – كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، العدد 107 ، المجلد 24 ، ص-ص : 108- 127 .
11. الكلابي ، ثامر عظيم عبد & البديري ، اشواق عبد الرزاق ، (2020) " العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الزراعيين العاملين في جهاز الارشاد الزراعي في المحافظات الوسطى والجنوبية من العراق " ، بحث منشور ، مجلة اشراقات تنموية –مؤسسة المراقبة للثقافة والتنمية ، العدد 21 .
12. المدهون ، محمود عطا عمر . (2014) " عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – جامعة الأقصى / غزة – فلسطين .
13. هولمز ، ميليندا & أندرليني ، سانام & فرانسن ، روزالي . (2017) " دور الشرطة المجتمعية في منع التطرف العنيف وحماية الحقوق- أهمية الشراكات بين المجتمع المدني والقطاع الأمني " ، مؤتمر المنصة العالمية لتبادل الحلول (GSX)، لندن – المملكة المتحدة .

ثانياً : المصادر الأجنبية

14. Al-Hakim, Laith Ali Yousif & Hassan, Shahizan ._(2015) " **Knowledge management strategies, innovation, and organisational performance- An empirical study of the Iraqi MTS** " , Journal of Advances in Management Research, Vol. 10, NO.1, pp : 58 – 71.
15. Bolisani , Ettore & Bratianu , Constantin . (2018) " **Emergent Knowledge Strategies Strategic Thinking in Knowledge Management** " , Springer imprint is published by Springer Nature , The registered company is Springer International Publishing AG , Switzerland .
16. Nguyen , V.T & Pham , T.A . (2017) " Organizational learning in Asia - issues and challenges" 1 National Economics University, Hanoi, Vietnam .
17. DOSHO , MWACHINALO SAIDI(2016)" **KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY AND ORGANIZATIONAL CHANGE IN COMMERCIAL BANKS IN KENYA**"A RESEARCH PROJECT SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENT FOR THE AWARD OF



THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION,
SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF NAIROBI .

18. Ling, Y1-Tessier , Dana & Dalkir , Kimiz (2016) "**Implementing Moodle for e-learning for a successful knowledge management strategy**", Knowledge Management & E-Learning An International Journal Vol.8, No.3.,PP : 414-429.
19. Kumar , Rohit . (2015) " **Knowledge Management Approach and Strategies for College Libraries** " , International Journal of New Innovations in Engineering and Technology , vol.3, No. 4, ISSN : 2319-6319
20. Ling, Ya-Hui (2015) "**The influence of intellectual capital on organizational performance—Knowledge management as moderator,**" Asia Pacific Journal of Management, Springer, vol.3,NO.30, PP: 937-964 .
21. Mangiarotti, G., Mention, A.(2015)" **Investigating firmlevel effects of knowledge management strategies on innovation performanc**", *International Journal of Innovation Management*,vol. 19,NO. 1,PP : 1-25 .
22. Soltero ,Alonso Perez & Guerrero , Ana Gabriel Zavala & Valenzuela , Mario Barcelo & Schmitz , Gerardo Sanchez & Cerdan , Angel Luis Meroño . (2015) " **A Methodology for the Development and Implementation of Knowledge Management Strategy in a Mexican SME Trading Company Electronic version of the article published** " , *Electronic as IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, No. 2 , pp: 25-44.
23. Saha, Nibedita & Chatterjee , Bani & Gregar , Aleš & Sába , Petr . (2016) " **The impact of SHRM on sustainable organizational learning and performance development** " *INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP* , vol .5 , pp: 63-75 .



-
24. Alenizi , Fawaz Maleh. (2015) " **Inspirational leadership as an entry point for development Performance and school excellence** " , Conference on Education «Partners in Excellence» , Ministry Of Education, Kuwait – Ministry of Education, Kuwait .
25. Ouyang, Kan & Wing Lam & Weidong Wang (2015) "**Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior**", Springer Science Business Media New York, Asia Pac .J. Management (32), 671–691 .
- 26 . Radeva , Svetlana . (2019) " **DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN MEDICAL INSTITUTIONS** " , KNOWLEDGE – International Journal , Vol.34, No .4 .
- 27 . Tolera , Dinku Gilo . (2018) " **Effects of employees' commitment on organizational performance at Arjo Didessa Sugar Factory** " , African Journal of Business Management , Vol. 12 , NO (9), pp. 252-257.