

إطار مقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال
بالتطبيق علي احدى الشركات المصرية

بحث مقدم من

محمد محمد عشري

مدير مالي بشركة كوسكودوم للملاحة

ملخص

استهدفت الدراسة إقترح إطاراً متكاملًا لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال وتطبيقه علي احدي الشركات المصرية ، وذلك من خلال أولاً: دراسة إنتقادية للفكر المحاسبي في مجال مراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال، وثانياً: تبيان عناصر الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة ؛ ويتكون الإطار المقترح من شقين ، بناء فكري يتضمن مفاهيم ، وفروض ، ومبادئ ، وبناء تطبيقي يتضمن معايير وأساليب، وإجراءات ، وثالثاً : تطبيق الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة ميدانياً علي أحدي الشركات المصرية حيث تم تصميم استمارة استبيان لهذا الغرض، وزعت علي عينة الدراسة المكونة من 150 مفردة، تمثل مكاتب المحاسبة والمراجعة المصرية ، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، والعاملين بالشركة محل التطبيق ؛ حيث تبين من هذه الدراسة ، ان هناك اتفاق علي ضرورة وجود إطار لمراجعة إدارة المعرفة ، وأن مراجعة إدارة المعرفة تعد امتداداً طبيعياً لعلم ومهنة المراجعة ، وضرورة إصدار معيار مصري لمراجعة إدارة المعرفة ، وتطبيق الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة علي الشركات المصرية .

Summary

The study aimed to propose an integrated framework for knowledge management audit of business enterprises and applying it to one of the Egyptian companies ; through first: A critical study of the accounting philosophy in the field of knowledge management auditing of the business enterprises and Second: Portrait the elements of the proposed framework for of knowledge management audit which consists of two aspects: Theoretical Construction which consists of ; concepts, hypotheses, principles, and Applied Construction : consists of standards, tools and procedures. Third; applying the proposed framework on one of the Egyptian companies. Where a questionnaire has been made for that purpose, and distributed to the study sample that consists of 150 items represent the Egyptian Auditing offices, Academics, and Staff of the applying Company. and it was found that there is agreement on the need for a framework of knowledge management audit, and that the knowledge management audit is a natural extension of the science and profession of auditing and therefore the need to issue an Egyptian standard to knowledge management audit and apply the proposed framework of the knowledge management audit on the Egyptian companies.

طبيعة البحث وأهميته

ازداد التركيز في العقدين الماضيين على المعرفة من قبل كل من الممارسين والأكاديميين ، وحيالياً فإن المعرفة تعد أساساً جوهرياً للمنافسة و خاصة المعرفة الضمنية Tacit Knowledge حيث من الممكن أن تعد هذه المعرفة مصدراً للميزة التنافسية حيث تتسم بالتفرد و عدم إمكانية نقلها أو تقليدها و كذلك عدم إستدامتها، و مع ذلك فإن مجرد تشغيل أو إستخدام المعرفة فقط لن يضمن الميزة التنافسية لمنشأة الأعمال. ولا بد من إدارة المعرفة للحصول على هذه الميزة التنافسية. ويعرف البعض إدارة المعرفة بأنها " الإدارة الواضحة و المنتظمة للمعرفة الحيوية والتي ترتبط بعمليات الخلق و التنظيم و التوزيع و الإستحواذ و الإستغلال للمعرفة ، وبالتالي فإن هذا الإطار المفاهيمي يتضمن ثلاث أفكار رئيسية هي :

- 1- أن منشآت الأعمال تحتاج إلى توجه واضح و جهود مستمرة لإدارة المعرفة.
 - 2- لا بد من أن تركز منشآت الأعمال على إدارة المعرفة الرئيسية Core Knowledge (الضمنية و الصريحة) نظراً لندرة الموارد.
 - 3- أن إدارة المعرفة هي عملية تتكون من مجموعة من الأنشطة المعرفية و التي تحتاج إلى إدارة جيدة من الناحية الأكاديمية تم دراسة و تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في عدد كبير من التصميمات التنظيمية و التي تتعلق بعدد من الأوجه ، فهي تتضمن الإستراتيجية ، و الموارد البشرية ، و الجودة، و تكنولوجيا المعلومات IT ، وكذلك التسويق. وأدى هذا التنوع إلى زيادة و سرعة التقدم في هذا الحقل المعرفي و مع ذلك فإنه مازال يفتقر إلى التكامل و التدامج أي التكامل في الأفكار و المصطلحات.
- أدركت المنشآت من ناحية الممارسة العملية مدي أهمية إدارة المعرفة بها و ذلك حتي تظل في موقف منافسة في السوق و تحقق التطوير و التحسين في الأداء. وهكذا فإن العديد من المنشآت تبحث عن المعرفة و تطبق إدارة معرفتها بصورة نشطة و كذلك رأسمالها المعرفي.
- وتطبق العديد من منشآت الأعمال الكبرى في الولايات المتحدة و أوروبا إدارة المعرفة. و مع ذلك فإن العديد منها لم تكن ناجحة ، ووصلت نسبة الفشل في إدارة المعرفة إلى 80% و ذلك نتيجة لعدد من الأسباب، ومنها زيادة التركيز على تكنولوجيا المعلومات IT ، ووجود ثقافة تنظيمية غير جيدة، و تطبيق إستراتيجيات إدارة معرفة غير مناسبة أو تجاهل تبعات إدارة المعرفة ، ويرجع Cheung, Li, Lee & Tsang, 2007 فشل العديد من برامج إدارة المعرفة بالعديد من منشآت الأعمال لوجود نقص في المعرفة التنظيمية بهذه المنشآت. وبالتالي فإنها في حاجة إلي مراجعة للمعرفة المتوفرة لديها و من ثم سد النقص أن وجد و تفعيل المعرفة الموجودة بصورة تسمح لها بإستخدامها بفاعلية.

ويسمح التطبيق العملي و المنتظم لمراجعة إدارة المعرفة بالكشف عن حاجتها لإدارة المعرفة، و مواطن القوة و مواطن الضعف ، و الفرص و التهديدات و الأخطار و بالتالي تستطيع إختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة معرفتها. وبالتالي تقوم منشأة الأعمال بإنتهاج طريقة فعالة لتخزين المعرفة ونشرها.

وتأسيساً علي ماسبق فإن مشكلة البحث تتحدد في إجابة التساؤل التالي:
كيف تستطيع المنشأة أن تحقق الربحية؟ وكيف تتمكن من أن تخفض من تكاليفها؟ وأن تزيد من معدلات أدائها من خلال مراجعة إدارة المعرفة؟.

وينقسم هذا التساؤل الرئيسي إلي عدة تساؤلات فرعية علي النحو التالي:

- أ) ما هي مراجعة إدارة المعرفة؟ وما مدي أهميتها لمنشآت الأعمال؟ وما هي المزايا التي تعود علي هذه المنشآت بتطبيقها؟
- ب) ما هو الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة؟ وما هي فائدته للتطبيق العملي، ومما يتكون وأهدافه ومتطلباته؟
- ج) التطبيق العملي للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال ميدانياً علي أحدي الشركات المصرية.
- ويعتقد الباحث أن الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة يمكن أن يشتمل علي إختبار العلاقة وقياس الأثر لأبعاد عمليات مراجعة إدارة المعرفة المتمثلة في:
- 1) مراجعة المصادر الداخلية والخارجية الحرجة للمعرفة .
 - 2) مراجعة المصادر الداخلية الحرجة للمعرفة التنافسية.
 - 3) مراجعة إستراتيجية إدارة المعرفة.
 - 4) مراجعة أولوية تحديد المشروعات والمبادرات المطروحة من قبل المنشأة.

وذلك لتحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال المتمثلة في العناصر الأربعة التالية : الربحية، ونمو المبيعات (الخدمات) الكلية، وزيادة معدلات الأداء، وتخفيض التكلفة.

وبالتالي فإن الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة يتكون من الآتي:

ثالثاً: أهمية البحث

في ضوء طبيعة مشكلة البحث فإن أهميته تنبع من أهمية موضوعه كموضوع مستجد، وكذلك طبيعة الدور الذي تلعبه المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال في ظل عالم أعمال سريع التغير، ويرتكز بشكل كبير علي تداول المعلومات في بيئة إقتصاد المعرفة، والقيمة المضافة لها، وتنقسم هذه الأهمية إلي ما يلي:

- أ- الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية في :
 - 1- حداثة موضوع البحث، وعدم تناوله من قبل الباحثين في مصر.
 - 2- أهمية إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال في ظل الإقتصاد القائم علي المعرفة ، والدور الذي تلعبه في زيادة الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال.
 - 3- ضرورة وضع إطار لمراجعة إدارة المعرفة بها مما يساعد علي زيادة جودة أداء المراجعين ومهنة المراجعة ككل ؛ للوفاء بالإحتياجات الناتجة عن وجود الأصول المعرفية.
 - 4- يؤدي كذلك وجود هذا الإطار إلي زيادة فعالية وواقعية تقرير المراجعة عن الوضع المالي للمنشآت.
- ب- الأهمية العملية: تكمن أهمية هذا البحث العملية في:
 - 1- أنه يتناول موضوعاً حيويًا ، حديث المفهوم و متكامل، و قابل للتطبيق في جميع منشآت الأعمال.
 - 2- يمكن من وضع آلية جاهزة للتطبيق العملي، و ذلك للحد من ضياع المعرفة الحيوية وإستثمار رأس المال المعرفي، وتطوير ورفع قدرات وكفاءة أهم مورد طبيعي لدى المنشآت وهو العنصر البشري الذي يعد من أهم عناصر نجاح أو فشل منشآت الأعمال.

3- يقوم الباحث بإجراء دراسة تطبيقية لهذا الإطار المقترح بشقيه المعرفي والتطبيقي علي أحدي الشركات المصرية العاملة في مجال التوكيلات الملاحية وذلك للوقوف علي مدى أهميته للتطبيق العملي.

رابعاً: أهداف البحث

في ضوء طبيعة البحث وأهميته، فإن الهدف الرئيسي له هو إقترح إطار متكامل لمراجعة إدارة المعرفة في منشآت الأعمال المصرية، وإختبار هذا الإطار ميدانياً، ويمكن تقسيم هذا الهدف الرئيسي إلي عدة أهداف فرعية كالتالي:

- أ- دراسة إنتقادية للفكر المحاسبي في مجال مراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال.
- ب- تبيان عناصر الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال.
- ج- تطبيق الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال ميدانياً علي أحدي الشركات المصرية.

خامساً: مفاهيم عنوان البحث

في ضوء مشكلة البحث، وأهميته، وأهدافه، فإن مفاهيم عنوان البحث تتبلور في الآتي:

أ. **إطار مقترح:** وهو إطار علمي متكامل ذو شقين نظري وتطبيقي لمراجعة إدارة المعرفة ؛ وهو مجموعة من المفاهيم، والفروض، والمبادئ والتي تمثل عناصر الهيكل الفكري المقترح لهذا الإطار، وكذلك المعايير، والأساليب، والأدوات، والإجراءات، والتي تمثل الهيكل التطبيقي المقترح لهذا الإطار.

ب. **مراجعة إدارة المعرفة:** هي عملية نظامية وعلمية لفحص وتقييم مصادر المعرفة الرئيسية بالمنشأة، و تحديد مصادر القوة والضعف بها، وتحليل فجوة المعرفة، وتحليل المعرفة داخل المنشأة وخارجها الخاصة بالعملاء كبعد إستراتيجي و التقرير بنتائج المراجعة للمستفيدين.

ج. **منشآت الأعمال:** هي المنشآت الهادفة للربح، وتتميز بكثافة إستخدام المعرفة في أعمالها.

د. **الدراسة التطبيقية:** يتم تطبيق الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة عملياً علي أحدي الشركات المصرية العاملة في مجال التوكيلات الملاحية بمدينة بورسعيد.

سادساً: إفتراضات البحث

في ضوء طبيعة مشكلة البحث، وأهميته، وأهدافه، ومفاهيم عنوانه، يمكن بلورة إفتراضات البحث علي النحو التالي :

1. **الافتراض الأساسي الأول:** لا يوجد إطار متكامل بشقيه الفكري والتطبيقي لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال.
2. **بينما الافتراض الأول البديل هو،** يوجد إطار متكامل بشقيه الفكري والتطبيقي لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال.
3. **الافتراض الأساسي الثاني:** لا توجد دواعي وأهداف ومتطلبات لتطبيق الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال.
4. **بينما الافتراض الثاني البديل هو،** يمكن وضع إطار لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال.
4. **الافتراض الأساسي الثالث:** لا يمكن تطبيق الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال ميدانياً علي أحدي الشركات.
5. **بينما الافتراض الثالث البديل** يمكن تطبيق الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال ميدانياً علي أحدي الشركات

سابعاً: حدود ومجال البحث

في ضوء طبيعة مشكلة البحث وأهميته والهدف منه وفروضة ؛ فإن حدود البحث تتمثل في الآتي:

- 1- لن يتناول الباحث أساليب قياس مردود إدارة المعرفة. حيث تتناولها دراسات تتعلق بالأعتراف والقياس ، وهو ما يخرج عن موضوع هذا البحث.
- 2- لن يتناول الباحث مراجعة إدارة المعرفة بالمنشآت غير الهادفة للربح أو الحكومية.
- 3- لن يتناول الباحث مراجعة إدارة المعرفة علي مستوي الدولة أو المجتمع، أي علي المستوي الكلي، وذلك لأن تركيز البحث ينصب علي المنشآت الهادفة للربح والتي يدخل فيها التنافسية في ظل العولمة ، وبالتالي ضرورة تبني إستراتيجيات تتناسب مع هذا المضمون.

ثامناً: منهج البحث

لتحقيق أهداف البحث يقوم الباحث بإستخدام المنهج العلمي المعاصر المتكامل الذي يمزج بين المنهجين الإستقرائي والاستنباطي، حيث يستخدم :

- 1- **المنهج الاستقرائي:** لدراسة مفهوم وخصائص وسمات ومكونات مراجعة إدارة المعرفة، وذلك بالإطلاع علي الدراسات التي قدمت في هذا المجال من خلال الكتب والدوريات والأنترنترنت.
- 2- **والمنهج الإستنباطي:** لوضع إطار متكامل لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال يتكون من المعايير والأساليب والأدوات، والإجراءات ، وفي سبيل ذلك يستخدم الباحث عدد من الأساليب العلمية الحديثة والأدوات التي يمكن أن توصله إلي النتائج المرجوه من هذا البحث.

تاسعاً: خطة البحث

لتحقيق أهداف البحث واختبار مدي صحة إفتراضاته، تم تقسيمه إلي الفصول التالية :

الفصل الأول

دراسة إنتقادية لمراجعة إدارة المعرفة في الفكر المحاسبي

تناول الفصل الأول دراسة إنتقادية لمراجعة إدارة المعرفة من خلال ثلاث مباحث ،

وهي كالتالي :

المبحث الأول

بانوراما عن مراجعة إدارة المعرفة

تم تناوله من خلال ثلاثة فروع ، كالتالي:

الفرع الأول: مفهوم وانواع إدارة المعرفة وأهدافها. وفيه تناول الباحث ، مفهوم المعرفة بنوعيتها الصريحة والضمنية، والمعرفة العامة ، والإجرائية ، والخاصة (المجالية) ، والمعرفة بأنشطة العمل (كمثال لمهنة المراجعة)، وطرق إكتساب المعرفة، ثم التعريف بإدارة المعرفة، وأهميتها، وأهدافها ، وعناصر إدارة المعرفة ، مثل المحتوي ، والتكنولوجيا ، والعمليات. وكذلك عمليات إدارة المعرفة ، من تشخيص ، وتخطيط ، ونشر ، وتوليد واكتساب، وتخزين ، وتوزيع، وتطبيق ، وتقاسم وتشارك المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها.

ثم تناول **الفرع الثاني:** مفهوم مراجعة إدارة المعرفة ، وعرض للعديد من التعريفات من العديد من الباحثين ، وتوصل الباحث إلي تعريفه الخاص لمراجعة إدارة المعرفة ، بأنها " عملية نظامية و

علمية لفحص وتقييم مصادر المعرفة الرئيسية بالمنشأة ، و تحديد مصادر القوة والضعف بها ، وتحليل فجوة المعرفة، وتحليل المعرفة الحرجة داخل المنشأة وخارجها الخاصة بالعملاء والممارسين كبعد إستراتيجي ، و التقرير بنتائج المراجعة للمستفيدين" ، ثم عرض لأهداف مراجعة إدارة المعرفة والتي من أهمها : توفر المشروعية للمنشأة. توفر لغة منسقة. تحديد و توصيف العمليات. توفر إدارة مرجعية للعمليات. تعد مرجعا للأفكار و مناقشة للأوجه غير التقنية. المحافظة على رأس المال المعرفي أو صناع المعرفة.

وتناول **الفرع الثالث** : منهجيات مراجعة إدارة المعرفة والقائمين بها ، حيبث عرض الباحث لعدد من المنهجيات والمداخل المختلفة لها، والتي تركزت حسب رأي الباحث في مدخلين أساسيين : (أ) مدخل المعرفة التنظيمية، و (ب) مدخل أو منهج العملية.

ثم عرض للقائمين بمراجعة إدارة المعرفة ، وكان هناك رأيان الأول: يقول بأن يقوم بها جهة خارجية مستقلة ، والرأي الثاني يستند إلي أن من يقوم بها من داخل المنشأة ذاتها ، أي يتم مراجعتها داخلياً ، ويتفق معهم الباحث. وكلا الفريقين يتفق علي وجوب أن يقوم بمراجعة إدارة المعرفة فريق متكامل ، وعرض الباحث لأفضل تكوين ممكن لهذا الفريق مما يؤدي إلي زيادة كفاءة وفعالية مراجعة إدارة المعرفة. وكذلك وجوب مشاركة أفراد المنشأة في أعمال المراجعة ، من منطلق مبدأ المراجعة التشاركية ، وفرض تحفيز الخاضع للمراجعة، وتأسيساً علي المفاهيم السلوكية ، مثل الشخصية ، والإتجاهات ، والمشاركة وغيرها.

المبحث الثاني

تقييم آراء المجامع العلمية والمهنية في مراجعة إدارة المعرفة

وتم تقسيم هذا المبحث إلي ثلاثة فروع ، تناول **الفرع الأول** آراء المجامع العلمية والمهنية في الولايات المتحدة الأمريكية ، مثل جهود اللجنة الدولية لمعايير المحاسبة ، و مجلس معايير المراجعة ، وتقدير COBIT ، و "آرثر أندرسون" بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة ، والجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير. وتناول **الفرع الثاني** آراء المجامع العلمية والمهنية في بريطانيا وأستراليا ، وعرض للمعيار الأسترالي الذي يعد أول معيار يتناول مراجعة إدارة المعرفة ، وكذلك المعيار البريطاني وبين أهمية المعيارين ومدى مساهمتهما في التطبيق العملي. ثم تناول **الفرع الثالث** آراء المجامع العلمية والمهنية في اليابان وآسيا ، وتناول فيها الباحث تجربة اليابان ومدى الإشراف والتوجيه الحكومي للشركات هناك من أجل تفعيل مبدأ "مشاركة ونقل المعرفة" التي تعد أحد أهداف مراجعة إدارة المعرفة. وتم عرض كل من تجربة الصين ، والفلبين وماليزيا في هذا الشأن ، ودور الجهات البحثية في كل منها.

وتأسيساً علي ما سبق يري الباحث ما يلي:

إتفقت المجامع العلمية في كل من أمريكا وبريطانيا وأستراليا واليابان ودول آسيا علي أهمية مراجعة إدارة المعرفة. فقامت كل من المجمعات العلمية والمهنية بهذه الدول باتخاذ خطوات إيجابية نحو وضع خطوط إرشادية لها .

ففي الولايات المتحدة تركزت الجهود في اللجنة الدولية لمعايير المحاسبة ، فيما يخص القياس والإفصاح عن الأصول غير الملموسة، حيث تقوم بعض الجهات بقياس وتقييم الأصول المعرفية كوسيلة لمراجعتها. جهود مجلس معايير المراجعة ، ناقش قضايا الإثبات في القضايا الإلكترونية التي تعد وسيطاً لنقل المعرفة ، وليس منتجاً لها ، أي أنه لا يعد إحدي عمليات إدارة المعرفة ،

بشقيها الصريح والضمني. وهدف المعيار 80 إلى الحماية من حدوث الأخطاء في تداول البيانات بالإضافة إلى ضمان دقة وسلامة الأجهزة في معالجة البيانات. في حين تناول تقرير COBIT معايير الجودة بغرض تقييم مدى تلبية مصادر تكنولوجيا المعلومات لمتطلبات المنظمة من المعلومات ، وهذه المعايير تتعلق بالفاعلية ، والكفاءة ، والسرية ، والكمال ، الوجود ، الإلتزام ، والتطابق وموثوقية المعلومات.

أما في بريطانيا وأستراليا ، فقد اصدرت كل منهما المعايير الخاصة بها ، فيما يتعلق بمراجعة إدارة المعرفة ، فقد إقترح المعيار البريطاني مجموعة من الحلول لتكنولوجيا المعلومات ، وهدف المعيار إلى التحسين في القدرة علي نقل المعلومات ، والتوسع في تطبيق المعارف والمعلومات ، التي تعد أحد أدوات إدارة المعرفة. وهدف المعيار الأسترالي إلى مساعدة الأفراد والمنظمات في تفهم مفاهيم إدارة المعرفة ، وأفضل بيئة مناسبة لتمكين تنفيذ الأنشطة المعرفية. ومثل المعيار عبر التخصصات لتحسين النتائج التنظيمية ، والتعلم من خلال الإستفادة من المعرفة. وفرق المعيار بين مراجعة المعلومات ، ورسم خرائط المعلومات ، ومراجعة إدارة المعرفة، فهي تتعلق بالتحقق من تدفق المعرفة الضمنية والخبرات ومهارات الموظفين، وأصحاب المصلحة ، والثقافة ، والمجموعات التنظيمية ، في حين أن مراجعة المعلومات تركز علي المعرفة الصريحة ، وبالتالي تعتبر مكملة لمراجعة إدارة المعرفة.

وفي اليابان وأسيا، فقد تميزت التجربة اليابانية من خلال وزارة الإقتصاد والتجارة والصناعة لتطوير بيئة الأعمال اليابانية ، وكذلك التجربة الصينية من خلال برامج تتم في الجامعات وتحت إشراف حكومي ، وكانت معظم الدراسات التي تمت في الصين والعديد من الدول الآسيوية مثل ماليزيا ، والفلبين ، وفيتنام تتركز في قطاعات الطاقة والقطاعات المرتبطة بها. ومراجعة إدارة المعرفة وفقاً للجهود اليابانية تركزت في العمل الجماعي بين الشركات لنقل العاملين والخبرات بينها ، للإستفادة من نقل خبرتهم ، كعنصر أساسي من عناصر مراجعة إدارة المعرفة.

ومن دراسة وتحليل جهود وآراء المجمع العلمية والمهنية في كل من أمريكا ، وبريطانيا وأستراليا ، واليابان وأسيا، نجد انها جميعاً تتفق علي أهمية مراجعة إدارة المعرفة. ولكن لم تقدم معياراً أو منهجاً متكاملأ لها ، علي المستوي الكلي أو الجزئي. وكذلك لم تقدم ميكانيكية محددة لمراجعة إدارة المعرفة ، بالرغم من إصدارها لبعض المعايير والإرشادات العامة.

ومن النواحي الإيجابية في المعيار الأسترالي ، ما يتعلق ببعض المبادئ التوجيهية لمساعدة الإدارة والشركات في كيفية بدء برامج إدارة المعرفة ، وأولويات التدخل المعرفي ، والعوامل المساعدة في تحقيق كفاءة إدارة المعرفة في دورة العمل ، والكفاءات التنظيمية. ولكن لم تتفق هذه الآراء والمعايير علي إطار علمي متكامل أو إجراءات محددة لتنفيذ مراجعة إدارة المعرفة ، وهو ما تحاول أن تقوم به هذه الدراسة.

المبحث الثالث

تقييم آراء العلماء في مراجعة إدارة المعرفة

تم تناول هذا المبحث من خلال ثلاث فروع كانت كالتالي: الفرع الأول آراء العلماء في موضوع مراجعة إدارة المعرفة والشخص القائم بها ، حيث عرض الباحث لآراء العلماء في موضوع المراجعة ، فمنهم من يري أنها تنصب علي الأفراد ، والتكنولوجيا ، وبيئة المعرفة، ومنهم من يري أنها تشمل العديد من الأوجه التي تخضع للمراجعة ، مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة. وتناول الباحث كذلك آراء العلماء في القائم بالمراجعة وعرض لرأي الفريقين ، كما سبق الإشارة، ثم عرض لتكوين الفريق المنوط به المراجعة من وجهة نظر يتبناها كثير من العلماء. وفي الفرع الثاني تناول الباحث رأي العلماء في تخطيط مراجعة إدارة المعرفة، والفرع الثاني: آراء العلماء في تخطيط مراجعة إدارة المعرفة وتنفيذها. والفرع الثالث: آراء العلماء في تقرير مراجعة إدارة المعرفة ، ففي مرحلة التخطيط يتم توضيح الأسئلة البحثية وتطوير والتحقق من صحة البروتوكولات. وعمل الدراسات الأولية للحصول على المصادقة عليها. ثم عرض لرأي العلماء في تنفيذ مراجعة إدارة المعرفة، ثم عرض الباحث لعدد من الإجراءات التي يتبناها عدد من الباحثين وتدرجت تلك الإجراءات من إجراءات وخطوات محدودة إلي إجراءات وخطوات تصل حتي عشر مراحل ، مثل أختلف الباحثين في عدد وأنواع عمليات وأنشطة مراجعة إدارة المعرفة ، ومنها علي سبيل المثال: WU التخطيط ، جمع البيانات ، تجهيز البيانات ، تحليل البيانات ، إعداد التقارير ، ملخص . وعند Jiuling تتكون من اكتساب المعرفة ، التخزين المعرفة ، تقاسم المعرفة. نقل المعرفة ، تطبيق المعرفة وتري Handzic أنها تتمثل في ، تحليل الاحتياجات المعرفة ، تحليل المخزون المعرفة ، تحليل تدفق المعرفة، رسم الخرائط المعرفة. ثم عرض الباحث لرأي العلماء في تقرير مراجعة إدارة المعرفة ، حيث تناول طريقة عرض التقرير ، وأشكال التقرير ، وقام الباحث بالتعليق علي آراء العلماء فيما يتعلق بالنماذج ، ومن حيث الإطار ، والمنهجية المتبعة ، والأنشطة أو الإجراءات ، والأدوات والتقنية المستخدمة في مراجعة إدارة المعرفة.

ثم أختتم الباحث الفصل الأول بالتعليق عليه كالتالي:

بعد عرض الباحث لعدد من المداخل والمناهج والأدوات المستخدمة من قبل بعض الباحثين، وكذلك من قبل بعض الهيئات في تطبيق مراجعة إدارة المعرفة، يجد أن هناك ثمة نواحي قصور في هذه المداخل الحالية ، وبالتالي يجب الإجابة علي التساؤلات التالية:
أولاً: هل هناك منهج متفق عليه لمراجعة إدارة المعرفة في آراء المجامع العلمية والمهنية والكتاب؟

يرى الباحث أن جميع المداخل التي تم عرضها أو تلك التي تم الإطلاع عليها لم تتفق علي منهج واحد لمراجعة إدارة المعرفة، ولكن تعددت المداخل والأساليب، فمنها ما اتخذ المعرفة أساساً لعمليات المراجعة، وهذا ينطبق تماماً مع فكرة مراجعة مخزون المعرفة ، أين توجد ومن يحملها ومن يحتاجها، وكذلك تحديد لثغرات المعرفة، أي الفرق بين ما هو مطلوب منها وما هو غير موجود ، أو موجود وغير مستغل.

ومنها من أنصب تركيزه علي عمليات إدارة المعرفة، مثل توليد المعرفة و تخزينها وتطبيقها ونشرها، في إشارة إلي التفرقة بين مراجعة إدارة المعرفة في ذاتها كمخزون Stock ومراجعة عمليات إدارة المعرفة كتدفق Flow وهو ينطبق كذلك علي أسلوب دورة حياة المعرفة.

ثانياً: هل مراجعة إدارة المعرفة مراجعة جزئية أم مراجعة شاملة ؟

يرى الباحث أن مراجعة إدارة المعرفة، قد تكون مراجعة جزئية حيث تنصب علي قسم محدد أو وحدة محددة من المنظمة أو فرع منها، أو قد تكون شاملة وتتم علي كامل المنشأة. ففي رأي البعض أن عامل التكلفة ، وكذلك مدي الحاجة إلي تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة بصورة شاملة ، هما المحددين الرئيسيين لإجراء مراجعة إدارة المعرفة بصورة جزئية أو شاملة. وكذلك الحال ، قد تتم المراجعة علي عدة مراحل ونتوقف عند مرحلة محددة إذا ما توصلنا إلي نتيجة مرضية عن الوضع المعرفي أو أن التكلفة قد تفوق العائد منها.

ثالثاً: ما هي المداخل المتبعة في مراجعة إدارة المعرفة؟

لقد تعددت المداخل التي أستند عليها الباحثين في تقديم نماذجهم لمراجعة إدارة المعرفة ولكن لم يتفق أغلب الباحثين علي منهج محدد أو إطاراً واحداً للقيام بمراجعة إدارة المعرفة، ومرد ذلك إلي غموض تعريف المعرفة ذاتها وتشعبه. وقد يرجع ذلك إلي زاوية الرؤية التي يتبناها الباحث عند وضعه إطاراً لمراجعة إدارة المعرفة، فقد ينظر إليها من خلال عملياتها، أو دورة حياتها أو من خلال التصنيف الذي يقف علي تحديد المتطلبات الوظيفية من المعرفة لكل مجال من مجالات العمل.

رابعاً: ما هي المرجعية التي تركز عليها مراجعة إدارة المعرفة؟

قبل إجراء عمليات مراجعة إدارة المعرفة، كانت هناك عمليات مراجعة للمعلومات. وقبل ذلك، كان هناك مراجعات للاتصالات. وهذه الأنواع من المراجعة تحمل تشابهاً قوياً مع بعضها البعض. وجميع هذه المراجعات كانت تبحث في كيف يمكننا مراقبة وقياس وتحسين نوعية المعلومات وتدفق المعرفة واستخدامها في المنظمات الكبيرة والمعقدة من جوانب مختلفة؟ ويرى الباحث أن مراجعة إدارة المعرفة تستند إلي المراجعة التشغيلية في نهجها ولكنها تنصب علي دورة تدفق المعرفة، ويعد البعض مراجعة إدارة المعرفة جزءاً منها.

خامساً: إتفق العديد من الباحثين علي ضرورة أن يتولد عن مراجعة إدارة المعرفة تقريراً يقدم للإدارة العليا في المنظمة.

حيث تناول عدد من الباحثين شكل ومحتوي هذا التقرير ، وذلك دون توحيد لهذا الشكل أو المحتوى، وهذا ما تقوم به المراجعة المالية التقليدية ، حيث يكون الأساس في عملية المراجعة هو تبصير الإدارة بمواطن الخلل لتمكينها من إتخاذ قرارات مستنيرة.

المعرفة يكون من السهل تبينها إذا اعطيناها سياق تنظيمي محدد، وإطار مرجعي للعمل من خلاله. وبالتالي يتحول الشئ غير المحدد ، إلي صورة مادية ، ومن خلال وضعه في الإطار التنظيمي المحدد ، يمكن مراجعته ووضع المؤشرات المناسبة لتكون معايير لهذه المراجعة. وبالتالي فإن مفهوم مراجعة إدارة المعرفة في هذا الإطار، هو تحديد نوع من عمليات المراجعة التي يمكننا بعد ذلك نشرها في كل من التخطيط ، وتنفيذ عمليات مراجعة إدارة المعرفة، والتقرير عن نتائجها .

الفصل الثاني

عناصر الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة في منشآت الأعمال

ويتناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل عناصر الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة في منشآت الأعمال من خلال ثلاثة مباحث ، كالتالي:

المبحث الأول

دواعي وأهداف الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقه

وتم تقسيم هذا المبحث إلي ثلاثة فروع كالتالي : **الفرع الأول:** دواعي إنشاء الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة. حيث تناول الباحث دواعي ومبررات إنشاء الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة ، وهي مبرر إقتصادي، ومبرر إجتماعي ، ومبرر محاسبي كذلك، بالإضافة إلي أنه لا يوجد حتي الآن إطاراً لمراجعة إدارة المعرفة وما يرتبط بها من أصول معرفية، ويستخدم هذا الإطار كمرشد في تطوير إستخدامات وإجراءات جديدة ، ويؤدي هذا الإطار بشقيه الفكري ، والتطبيقي ، إلي إبراز المبادئ العلمية التي يشملها ، وربط هذه المبادئ بالفروض والمفاهيم في شكل إطار معرفي يضمن الإستجابة السريعة لمشاكل المراجعة التي قد تظهر في التطبيق العملي ، وتوفير أساس منطقي لعلاج تلك المشاكل. وغيرها من المبررات. وتناول **الفرع الثاني:** أهداف الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة ، ومن أهم هذه الأهداف، أن يكون لدي المراجعين إمكانية كبيرة لتطوير قاعدة راسخة لأداء عملية مراجعة إدارة المعرفة. ، إكتشاف مواطن الثغرات المعرفية بالمنشأة ، ومواطن الإختناقات ، والتكرار الذي يؤدي إلي هدر الجهود وزيادة التكلفة ، سرعة إستجابة المنشأة مع تغيرات السوق والمنافسة بتوسيع قواعد المعرفة بها وخاصة قاعدة معرفة العملاء والمنافسين. ، الحصول علي المعرفة الضمنية بالمنشأة. وتناول **الفرع الثالث:** متطلبات تطبيق الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة وآلية (ميكانكية) تطبيقه. حيث تمثلت متطلبات التطبيق في ، (أ) المنهجية العملية : ويتبني الباحث المنهج التولييفي الذي يتألف من المدخل التكاملي، والمدخل الوظيفي، نظراً لأن مراجعة إدارة المعرفة تنتسب وتغطي عدة جوانب في عمليات المنشأة ومن ثم يجب إتباع أكثر من مدخل حتي يتلافي أي من المداخل النقص في المدخل الآخر. (ب) برنامج للمراجعة ، وعرض الباحث برنامجاً للمراجعة يتألف من : **أولاً:** تخطيط عملية المراجعة ، وتناول فيها تحديد أهداف عملية المراجعة ، وتحديد نطاقها، ودراسة خلفية المنشأة ، وتحديد القيد الزمني لتنفيذ مراجعة إدارة المعرفة ، وتقدير مستوي مخاطر المراجعة، ويتضمن تحديداً للأخطار الملازمة لمراجعة إدارة المعرفة المتمثلة في : مخاطر استمرارية المعرفة ، مخاطر اكتساب المعرفة ، مخاطر تعهد المعرفة ، مخاطر تشخيص المعرفة. **ثانياً:** تنفيذ مراجعة إدارة المعرفة من خلال عدد من المراحل المتتالية : **مرحلة (1)** الحصول علي المعلومات التنظيمية. **مرحلة (2)** تحديد العمليات الأساسية وإنشاء معايير للقياس. **مرحلة (3)** تحديد أولويات وإختيار هدف العمليات الأساسية. **مرحلة (4)** تحديد الأشخاص الرئيسيين ومقابلتهم. **مرحلة (5)** الحصول علي جرد المعرفة. و **ثالثاً:** تحليل نتائج المراجعة **مرحلة (6)** تحليل تدفق المعرفة. و**مرحلة (7)** رسم خرائط المعرفة. و**رابعاً:** التقرير عن نتيجة أعمال مراجعة إدارة المعرفة. **مرحلة (8)** تقرير مراجعة إدارة المعرفة ، ثم **خامساً:** استمرارية وديناميكية مراجعة إدارة المعرفة من خلال تطبيق مفهوم التغذية العكسية.

ومن متطلبات التطبيق كذلك ، وجود بيئة تنظيمية مناسبة ، تتمثل في وجود الثقافة التنظيمية بالمنشأة. وضرورة التأهيل العلمي والعملي للمراجع وتوفر بعض السمات الشخصية فيه ، ووجود إدارة مستقلة لمراجعة إدارة المعرفة ، وربطها بلجنة المراجعة مما يكسبها الإستقلالية ويزيد من كفاءة وفعالية مراجعة إدارة المعرفة. وأخيراً ضرورة تدعيم الإدارة العليا لمراجعة إدارة المعرفة.

المبحث الثاني

البناء الفكري للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة

تم تناوله من خلال الفروع التالية : **الفرع الأول**: مفاهيم البناء الفكري للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة : وفيه تناول الباحث مفهوم الشخصية، مفهوم الإتجاهات، مفهوم المشاركة، مفهوم الثقة ، مفهوم الصراع، مفهوم التغيير، مفهوم تمكين العاملين، مفهوم الثقافة التنظيمية ، مفهوم القادة التنظيمية ، مفهوم التعلم التنظيمي ، مفهوم ديناميكية جماعات العمل. وتناول **الفرع الثاني**: فروض البناء الفكري للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة ، والتي تتمثل في : فرض تحفيز الجهة الخاضعة للمراجعة ، وفرض تفهم أنماط الإدارة ، فرض إدارة التغيير. فرض إدارة الصراع. فرض تفهم مشاكل العلاقات بين الأفراد. فرض تفهم ثقافة المنظمة. وتناول **الفرع الثالث**: مبادئ البناء الفكري للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة وهي : مبدأ تفهم الخصائص المشتركة للأفراد. مبدأ الوعي بالصورة الذاتية. مبدأ التواصل الفعال. مبدأ مواجهة المعارضة المعادية. مبدأ إجراء المراجعة التشاركية. مبدأ استخدام المعرفة السلوكية في المراجعة.

المبحث الثالث

البناء التطبيقي للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة

من خلال ثلاثة فروع، تناول **الفرع الأول**: معايير البناء التطبيقي للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة. واتب تمثلت في : معيار التوافق مع الأغراض المتوقعة للمنشأة. ومعيار إظهار نطاق الفحص. ومعيار ظهار المشاكل الجوهرية. ومعيار إظهار معلومات بيئة إدارة المعرفة. ومعيار إظهار الإجراءات المختارة للقيام بأعمال مراجعة إدارة المعرفة. ومعيار الوضوح والدقة. ومعيار أن يقوم بمراجعة إدارة المعرفة فريق متكامل. ومعيار بحث نتائج مراجعة إدارة المعرفة. وتناول **الفرع الثاني**: أساليب وأدوات البناء التطبيقي للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة. التي تمثلت في: سياسة تحليل الشبكة الإجتماعية. وسياسة التحليل التنظيمي ، وسياسة مجموعات التركيز ، وسياسة العصف الذهني. ثم تناول **الفرع الثالث**: إجراءات البناء التطبيقي للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة. وهي: خرائط المعرفة ، وتحليل تدفق المعرفة ، وجرد المعرفة ، ومصفوفة المعرفة. مع شرح لكل إجراء من الإجراءات.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة علي شركة كوسكودوم للملاحة.

وحتى يتسنى للباحث معرفة مدي إمكانية تطبيق الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة ؛ قام بعمل دراسة تطبيقية وذلك من خلال ثلاثة مباحث متكاملة وهي:
المبحث الأول: بانوراما عن الدراسة التطبيقية.
والمبحث الثاني: تحليل وتقييم نتائج الدراسة التطبيقية.
والمبحث الثالث : تعليق الباحث علي نتائج نتائج الدراسة التطبيقية
تناول **المبحث الأول** بانوراما عن الدراسة التطبيقية ، وتم توضيح أهداف الدراسة وأسلوبها من خلال تصميم أداة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة ، بالإضافة إلي الأساليب الإحصائية المستخدمة.

كما تناول **المبحث الثاني** تحليل نتائج الدراسة التطبيقية ، وتحليل إجابات المستقصي منهم لمعرفة اتفاق أو اختلاف أطراف الدراسة حول الأسئلة الواردة بإستمارة الإستبيان ، ثم إختبار إفتراضات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الإستبيان.
أما **المبحث الثالث** فتناول تعليق الباحث علي نتائج الدراسة التطبيقية ، وإختبار إفتراضات الدراسة ، حيث توصلت إلي صحة الإفتراضات البديلة الثلاثة علي النحو التالي : تحقق الإفتراض الأول ، وهو " يوجد إطار متكامل بشقيه الفكري والتطبيقي لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال"، وتحقق الإفتراض الثاني ، وهو " توجد دواعي وأهداف ومتطلبات للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال" ، وكذلك تحقق الإفتراض الثالث ، وهو " يمكن تطبيق الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال ميدانياً على أحدي الشركات.

نتائج البحث

تتمثل النتائج التي تم التوصل إليها في الآتي :
أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

- 1- تعد مراجعة إدارة المعرفة فرعاً جديداً وهاماً من فروع علم المراجعة، ولكن لم يتم تبنيها بالبحث والدراسة في البيئة المصرية حتى الآن. وتتطوي مراجعة إدارة المعرفة على العديد من المتغيرات التي تمثل الأصول المعنوية بالمنشأة ، والتي تتمثل المعرفة الصريحة ، والمعرفة الضمنية ، وثقافة المنشأة ، وهيكلها التنظيمي ، وبيئتها المعرفية ، وطريقة إدارتها من خلال عمليات إدارة المعرفة المختلفة ، من اكتساب ، وخزن ونشر، ونقل ، وتطبيق ، ومشاركة.
- 2- يؤدي عدم وجود إطار لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال إلى العديد من الصعوبات التي تواجه مهنة المراجعة، من أهمها صعوبة مقارنة أداء المراجعين المختلفين، وبالتالي وجود أكثر من تصرف بديل أو منهج بديل لذات الموضوع محل المراجعة، وبالتالي صعوبة الحكم علي الأداء مهنيًا، واحتمال تحميل المراجع بمسئوليات إضافية، وصعوبة تدريب المراجعين الجدد المنتمين إلى المهنة.
- 3- هناك اعتراف من قبل المجمع العلمية والهيئات المهنية، والعلماء والباحثين، وخاصة في الخارج، بأهمية مراجعة إدارة المعرفة، وبذلت العديد من المحاولات لوضع إطاراً لها،

انحصرت في عدة مداخل، من أهمها مدخل المعرفة التنظيمية ، ومدخل العمليات ، غير أن هذه المحاولات لم تقدم إطاراً متكاملًا وفعالاً لمراجعة إدارة المعرفة، وبالتالي لا تعد كافية لترشيد التطبيق العملي نظراً لوجود العديد من أوجه النقص والقصور فيها.

4- يوجد مجموعة من الدواعي لإنشاء إطار لمراجعة إدارة المعرفة منها ، ترشيد استخدامات جديدة وإجراءات جديدة في ظل الظروف المتغيرة لبيئة اقتصاد المعرفة، وكذا تطوير وتنمية قدرات المراجعين، وما ينعكس على ذلك من إبداء الحكم الشخصي السليم في المسائل الجديدة التي تعرض علي مراجع إدارة المعرفة.

5- إطار متكامل لمراجعة إدارة المعرفة، يتكون من بناء فكري يتكون من نسق من المفاهيم، والفروض، والمبادئ، المترابطة والمتداخلة مع بعضها لتنفيذ أهداف مراجعة إدارة المعرفة علي النحو التالي :

أ. مفاهيم الإطار المقترح في بعض مفاهيم المحاسبة والمراجعة من ناحية ، ومفاهيم علم ادارة المعرفة والعلوم السلوكية من ناحية أخرى ، وتتمثل هذه المفاهيم في مفهوم الشخصية ، ومفهوم الاتجاهات، ومفهوم المشاركة، ومفهوم الثقة ، ومفهوم الصراع، ومفهوم التغيير، ومفهوم تمكين العاملين ، ومفهوم الثقافة التنظيمية ، ومفهوم القادة التنظيمية ، ومفهوم التعلم التنظيمي، ومفهوم ديناميكية جماعات العمل.

ب. فروض الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة، والتي تتمثل في فرض تحفيز الجهة الخاضعة لمراجعة إدارة المعرفة ، وفرض فهم وتفهم مراجع إدارة المعرفة لنمط الإدارة في المنشأة محل المراجعة ، وفرض توافق الإدارة والعاملين مع نتائج (مخرجات) التغيير الناجم عن المراجعة ، وفرض قدرة مراجع إدارة المعرفة علي إحداث التوازن في إدارة الصراع ، وفرض فهم وتفهم مراجع إدارة المعرفة لمشاكل العلاقات بين الأفراد ، وفرض فهم وتفهم مراجع إدارة المعرفة للثقافة السائدة بالمنشأة.

ج. مبادئ الإطار المقترح فتتمثل في مبدأ قدرة مراجع إدارة المعرفة علي تفهم السمات والخصائص المشتركة للأفراد ، ومبدأ الوعي المتبصر لمراجع إدارة المعرفة بالصورة الذاتية ، ومبدأ التواصل الفعال بين مراجع إدارة المعرفة والعاملين بالمنشأة محل المراجعة ، ومبدأ قدرة مراجع إدارة المعرفة مواجهة المعارضة الراضية ، ومبدأ المشاركة (التشاركية) في أداء مراجع إدارة المعرفة ، ومبدأ توظيف المعرفة السلوكية في مراجعة إدارة المعرفة.

6- يتكون البناء التطبيقي لإطار مراجعة إدارة المعرفة من الآتي :

أ. معايير البناء التطبيقي للإطار المقترح تتمثل في معيار التوافق مع الأغراض المتوقعة للمنشأة ، ومعيار إظهار نطاق الفحص ، ومعيار إظهار المشاكل الجوهرية، ومعيار إظهار معلومات عن بيئة إدارة المعرفة، ومعيار إظهار الإجراءات المختارة للقيام بمراجعة إدارة المعرفة ، ومعيار دقة ووضوح تقرير مراجعة إدارة المعرفة ، ومعيار أن يقوم بالعمل فريق متكامل لمراجعة إدارة المعرفة بالمنشأة محل المراجعة ، ومعيار ضرورة عرض وبحث نتائج مراجعة إدارة المعرفة علي العاملين بالمنشأة محل المراجعة.

ب. أساليب وأدوات البناء التطبيقي للإطار المقترح تتمثل في: أسلوب تحليل الشبكات الاجتماعية ، وأسلوب التحليل التنظيمي ، وأسلوب مجموعات التركيز، وأسلوب العصف الذهني.

ج. إجراءات البناء التطبيقي للإطار المقترح تتمثل في: خرائط المعرفة ، وتحليل تدفق المعرفة ، وجرد المعرفة ، ومصفوفة المعرفة.

7- يؤدي استخدام الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة في منشآت الأعمال إلى ترشيد التطبيق العملي، وتحقيق الرقابة وجودة الأداء المهني للمراجعين ، وما ينعكس على ذلك من كفاءة وفعالية عملية المراجعة ، لأن ذلك الإطار يتكون من بناء فكري وبناء تطبيقي متعاضدين متكاملين، مما يزيد من كفاءة المراجع وقدرته على أداء مهام المراجعة المختلفة بكفاءة وفعالية.

ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية:

ويمكن للباحث بلورة نتائج الدراسة التطبيقية لإفتراضاتها علي النحو التالي:

أولاً : البناء الفكري للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال

أظهرت الدراسة أن هناك درجة موافقه مرتفعة على البناء الفكري للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال ؛ حيث نجد أن نسبه الموافقه للعاملين بالشركة كانت 35.8 % ونسبه الموافقه للمراجعين كانت 33.3 % ، و نسبه الموافقه للأكاديميين كانت 26.6 % بالرغم من حداثة الموضوع ، مما يدل علي أهميته لبيئة الأعمال الحديثة.

أ) أظهرت الدراسة أن نسبه استجابات عينه الدراسة لمفاهيم البناء الفكري للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال كانت مرتفعة كذلك ، وجاءت اعلى نسبه استجابته من عينه العاملين بالشركة حيث وافقو على جميع مفاهيم البناء الفكري للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بنسبه مرتفعة ، وهذا يفسر مدي تقبل العاملين للمفاهيم المستحدثة لمراجعة إدارة المعرفة ، ومن بينها مفهوم المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ، وفجوة المعرفة حيث كانت نسبة الإجابات 36.4% ، وجاءت اعلى نسبه لعينه المراجعين حيث وافقو كذلك على جميع مفاهيم البناء الفكري للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بنسبه مرتفعة ويعد ذلك مؤشراً جيداً لمدي تقبل المراجعين للمفاهيم المستحدثة ، وكانت نسبة الإجابة 33.9% ، اما نسبه استجابته عينه الأكاديميين فجاءت 29.7% وهذا يرجع ، في رأي الباحث ، إلي إختلافهم في تفسيرهم للمفاهيم ومدي إرتباطها بالبناء الفكري للإطار المقترح ، مما يدعو للمزيد من البحث والدراسة المستقبلية لتأصيل هذا النوع من المراجعة.

ب) أظهرت الدراسة أن نسبه استجابات عينه الدراسة لفروض الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال كانت مرتفعة ، و جاءت اعلى نسبه استجابته لعينه العاملين بالشركة حيث وافقو على جميع فروض الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال بنسبه 38.1% وجاءت نسبه الموافقه لعينه المراجعين 35.4% اما نسبه الموافقه لعينه الأكاديميين فجاءت 26.5% وهذا راجع للإستنتاج السابق حول رؤية الأكاديميين للفروض المستحدثة.

ج) أظهرت الدراسة أن نسبه استجابات عينه الدراسة لمبادئ الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال كانت مرتفعة و جاءت اعلى نسبه استجابته لعينه العاملين بالشركة حيث وافقو على جميع مبادئ الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال بنسبه 36.4% وجاءت نسبه الموافقه لعينه المراجعين 33.9% اما نسبه الموافقه لعينه الأكاديميين فجاءت 29.7%

ثانياً : البناء التطبيقي للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال
أظهرت الدراسة موافقه على البناء التطبيقي للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال حيث نجد أن نسبة موافقه للعاملين بالشركة كانت 35.8 % ونسبه موافقه للمراجعين كانت 33.3% ونسبه موافقه للأكاديميين كانت 30.8%

(أ) بينت النتائج موافقه على معايير البناء التطبيقي للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال حيث نجد أن نسبة موافقه للعاملين بالشركة كانت 36.4% ونسبه موافقه للمراجعين كانت 33.9% و نسبة موافقه للأكاديميين كانت 29.7%

(ب) أظهرت النتائج موافقه على أساليب البناء التطبيقي للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال ، حيث نجد أن نسبة موافقه للعاملين بالشركة كانت 39.1% و نسبة موافقه للمراجعين كانت 36.4% ونسبه موافقه للأكاديميين كانت 24.5%

(ج) أظهرت النتائج موافقه على إجراءات البناء التطبيقي للإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال حيث نجد أن نسبة موافقه للعاملين بالشركة كانت 37.4% و نسبة موافقه للمراجعين كانت 34.8% و نسبة موافقه للأكاديميين كانت 27.8%

ثالثاً: دواعي إنشاء الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال
أظهرت النتائج موافقه على دواعي إنشاء الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال حيث نجد أن نسبة موافقه للعاملين بالشركة كانت 36.1% و نسبة موافقه للمراجعين كانت 33.6% و نسبة موافقه للأكاديميين كانت 30.3%

رابعاً : أهداف الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال
أظهرت النتائج موافقه على أهداف الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال حيث نجد أن نسبة موافقه للعاملين بالشركة كانت 36.8% و نسبة موافقه للمراجعين كانت 34.2% و نسبة موافقه للأكاديميين كانت 29.1%

خامساً : متطلبات الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال
أظهرت النتائج موافقه على متطلبات الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال حيث نجد أن نسبة موافقه للعاملين بالشركة كانت 36.8% و نسبة موافقه للمراجعين كانت 34.2% و نسبة موافقه للأكاديميين كانت 29.1%

سادساً : برنامج مراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال.
(أ) أظهرت النتائج موافقه على تخطيط برنامج مراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال حيث نجد أن نسبة موافقه للعاملين بالشركة كانت 35.8% و نسبة موافقه للمراجعين كانت 33.3% و نسبة موافقه للأكاديميين كانت 26.7%

(ب) أظهرت النتائج موافقه على تنفيذ برنامج مراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال حيث نجد أن نسبة موافقه للعاملين بالشركة كانت 36.4% و نسبة موافقه للمراجعين كانت 33.9% و نسبة موافقه للأكاديميين كانت 29.7%

(ج) أظهرت النتائج موافقه على نتائج مراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال حيث نجد أن نسبة موافقه للعاملين بالشركة كانت 36.8% و نسبة موافقه للمراجعين كانت 34.2% و نسبة موافقه للأكاديميين كانت 23.1%

د) أظهرت النتائج الموافقة على نتيجة أعمال مراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال حيث نجد أن نسبه الموافقه للعاملين بالشركة كانت 35.8% و نسبه الموافقه للمراجعين كانت 33.3% ونسبه الموافقه للأكاديميين كانت 26.7%

سابعاً : استمرارية وديناميكية مراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال
أظهرت النتائج الموافقة على استمرارية وديناميكية مراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال حيث نجد أن نسبه الموافقه للعاملين بالشركة كانت 35.8% و نسبه الموافقه للمراجعين كانت 33.3% ونسبه الموافقه للأكاديميين كانت 26.7%

ثامناً : الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال
أظهرت النتائج الموافقة على الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال حيث نجد أن نسبه الموافقه للعاملين بالشركة كانت 35.8% ونسبه الموافقه للمراجعين كانت 33.3% ونسبه الموافقه للأكاديميين كانت 27.5%

تاسعاً: السمات والخصائص التي يجب توافرها في مراجع إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال
أظهرت النتائج الموافقة على السمات والخصائص التي يجب توافرها في مراجع إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال حيث نجد أن نسبه الموافقه للعاملين بالشركة كانت 35.8% ونسبه الموافقه للمراجعين كانت 33.3% و نسبه الموافقه للأكاديميين كانت 30.8%

عاشراً : ضرورة إصدار معيار مراجعة مصر لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال
أظهرت النتائج الموافقة على ضرورة إصدار معيار مراجعة مصري يتعلق بمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال حيث نجد أن نسبه الموافقه للعاملين بالشركة كانت 35.8% ونسبه الموافقه للمراجعين كانت 33.3% و نسبه الموافقه للأكاديميين كانت 21.7%

حادي عشر : مراجعة إدارة المعرفة تعد امتداداً طبيعياً لعلم ومهنة المراجعة
أظهرت النتائج الموافقة على أن مراجعة إدارة المعرفة تعتبر امتداداً طبيعياً لعلم ومهنة المراجعة بمنشآت الأعمال حيث نجد أن نسبه الموافقه للعاملين بالشركة كانت 31.7% و نسبه الموافقه للمراجعين كانت 31.7% و نسبه الموافقه للأكاديميين كانت 25.8%

ثاني عشر : العوامل التي تزيد من كفاءة وفعالية مراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال
أظهرت النتائج الموافقة على العوامل التي تزيد من كفاءة وفعالية مراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال حيث نجد أن نسبه الموافقه للعاملين بالشركة كانت 31.7% و نسبه الموافقه للمراجعين كانت 31.7% و نسبه الموافقه للأكاديميين كانت 25.8%

ثالث عشر : إفتراضات الدراسة

أ) أظهرت النتائج أن ابعاد الجزء الاول من الدراسة " كانت اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذه الابعاد تعزى إلى تخصص اطراف الدراسة.

ب) أظهرت النتائج أن ابعاد الجزء الثاني من الدراسة " كانت اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذه الابعاد تعزى إلى تخصص اطراف الدراسة.

ج) أظهرت النتائج أن أبعاد الجزء الثالث من الدراسة " كانت اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذه الأبعاد تعزى إلى تخصص اطراف الدراسة.

وتأسيساً علي ما سبق ، من استنتاج صحة الإفتراض الأول حول وجود إطار متكامل بشقيه الفكري والتطبيقي لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال ، وصحة الإفتراض الثاني بوجود دواعي وأهداف ومتطلبات لتطبيق الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال ، وكذلك صحة الإفتراض الثالث بإمكانية تطبيق الإطار المقترح علي احدي الشركات في مصر؛ يري الباحث تحقق الإفتراضات الثلاثة للدراسة التطبيقية.

توصيات البحث

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث ، يوصي بمجموعة من التوصيات يمكن بلورتها في الآتي :

- 1- يجب تواجد دوراً واضحاً لمنشآت الأعمال تجاه الأصول المعرفية، ووعيتها بأهميتها وأهدافها الاستراتيجية، وإدارتها، والتي تكون نقطة البداية لتدعيم كافة الجهود، سواء الأكاديميين، أو المراجعين والمهنيين، لوضع إطار متكامل لمراجعة إدارة المعرفة في البيئة المصرية.
- 2- تضافر جهود كافة الجامعات العلمية والمهنية لدراسة الأصول المعرفية وسماتها المميزة، وتأثيرها على الأداء الحالي للمحاسبين والمراجعين، مما يتطلب المزيد من الدراسات والأبحاث حول هذا النوع من الأصول من كافة جوانبه الإدارية ، والاقتصادية ، والمحاسبية، والمراجعة.
- 3- ضرورة الاهتمام بالقياس والإفصاح السليم للأصول المعرفية بالقوائم المالية، باعتباره أمر جوهرياً لتحقيق دلالة القوائم المالية ، والمحافظة على أهمية نظام المعلومات المحاسبية في سد فجوة المعلومات الناتجة عن غياب مثل هذا القياس والإفصاح، وفي ذات الوقت يعتبر تدعيماً لأهمية مراجعة الأصول المعرفية.
- 4- قيام الجهات المعنية بتنظيم وتطوير مهنة المحاسبة والمراجعة في جمهورية مصر العربية بما يلي:
 - أ- إصدار معيار مراجعة لمراجعة إدارة المعرفة.
 - ب- التأصيل العلمي لمراجعة إدارة المعرفة داخل إطار مهنة المراجعة وعلاقتها بأنواع المراجعة الأخرى.
 - ج- تنظيم آليات التعليم المهني المستمر للمراجعين، لتأهيلهم علمياً وعملياً كمراجعين لإدارة المعرفة، مع ضرورة الالتزام بمقومات التعليم المهني المستمر للحصول على ترخيص مزاولة المهنة.
 - د- إلزام مكاتب المحاسبة والمراجعة في مصر، بإدخال المفاهيم الجديدة لفريق عمل المراجعة، مثل العصف الذهني، والأخذ بمبدأ المراجعة التشاركية، واستخدام التقنيات الحديثة في تتبع المعرفة، وتضمينها في خطوات عملية المراجعة.
- 5- قيام أقسام المحاسب والمراجعة بالجامعات المصرية بغرس الإطار المتكامل للمراجعة المعرفية في مقرر علم المراجعة ، مع توجيه الاهتمام المناسب لأعضاء هيئة التدريس لمناقشة الحالات العملية التي قد يتعرض لها المراجع عند مراجعته لإدارة المعرفة.

- 6- قيام المنظمات المهنية والجهات المعنية بتنمية الوعي لدى المساهمين، والمستثمرين، وأصحاب المصلحة، بإبراز دور مراجعة إدارة المعرفة في استمراريته المنشآت، وزيادة تنافسيتها في ظل اقتصاد المعرفة بجمهورية مصر العربية.
- 7- ضرورة قيام منشآت الأعمال بمحاولات مبدئية تجريبية لقياس، والإفصاح، وإدارة الأصول المعرفية، حتى يتم الوصول إلى قواعد متفق عليها، وإبراز المشاكل ومواجهتها والتغلب عليها، ومن ثم التأصيل العلمي لقياسها والإفصاح عنها، وإدارتها، ومراجعتها علي نحو صائب.
- 8- الاستفادة من الإطار المقترح لمراجعة إدارة المعرفة بمنشآت الأعمال – والمقدم من قبل الباحث – كركيزة للآتي:
- أ- تأصيل مفهوم الأصول المعرفية، بشقيها المادي والمعنوي، وما يرتبط بها من أصول.
- ب- دراسة المشاكل المتعلقة بإدارة الأصول المعرفية، أي كل ما يتعلق بملكيتها، والاستفادة منها، والحفاظ عليها، وتنميتها.
- ج- إصدار معيار مصري لمراجعة إدارة المعرفة يمكن تطبيقه علي منشآت الأعمال.

أولاً - المراجع العربية :

- 1- د.أحمد حسين علي حسين (2013) ، "المحاسبة الإدارية المتقدمة للفكر الاستراتيجي"، الدار الجامعية، الإسكندرية .
- 2- د.أشرف عبد الرحمن الشيمي (2011)، "إدارة المعرفة ورأس المال الفكري- ثروة المنظمات الحقيقية"، مطبعة علاء الدين، القاهرة، ص 228.
- 3- د.أمين السيد أحمد لطفي ، "المراجعة في ضوء المعايير الدولية، دار النهضة العربية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة ، ص 6.
- 4- _____ (2005)، "مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 5- _____ (2013)، "تطلعات حديثة في المراجعة"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 6- د.خالد امين عبد الله (1998)، "التدقيق والرقابة في البنوك"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 7- د.خليل محمد حسن الشماع، د. خضير كاظم محمود (2000)، "نظرية المنشأة"، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 370
- 8- د.رفعت عبد الحليم الفاعوري ، (2008)، "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنشأة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، ص 135.
- 9- د.سعد علي العنزي، ود. أحمد علي صالح (2009)، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 450
- 10- د.شحاتة السيد شحاتة (2014)، "المراجعة المتكاملة، مدخل المراجع العربي للقرن الحادي والعشرين"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية.
- 11- د.صلاح الدين الكبيسي (2005)، "إدارة المعرفة"، المنشأة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 12- د.صلاح الدين عبد المنعم مبارك (2013) ، نظم المعلومات المحاسبية - مدخل رقابي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ، ص ص 213-243.
- 13- د.عبد الوهاب نصر علي (2011)، "المراجعة الإدارية والتشغيلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 14- د.عبد الوهاب نصر علي، ود.شحاتة السيد شحاتة (2007)، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة"، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 15- د.العلي عبد الستار، د. عامر ابراهيم قنديلجي، د.غسان العمري، (2009)، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، ط 2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص. 336
- 16- د.محمد السيد سرايا، د. عبد الوهاب نصر علي ، ود. شحاتة السيد شحاتة (2012) ، أساسيات الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة ، دار الجامعيين للطباعة والتجليد.
- 17- د.محمد سامي راضي (2011)، "موسوعة المراجعة المتقدمة"، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ، ص 408.
- 18- د.محمد عبد الرحمن العابدي، (1996)، "أوراق وبحوث في مناهج البحث المحاسبي"، الناشر مكتبة الجلاء الحديثة، بورسعيد.
- 19- د.ممدوح عبد العزيز رفاعي (2013)، "إدارة المعرفة- مدخل رأس المال الفكري"، الطبعة الخامسة، ماس للطباعة، القاهرة، ص. ص 32- 34
- 20- د.منصور أحمد البديوي، د. شحاتة السيد شحاتة (2003)، "دراسات في الاتجاهات الحديثة في المراجعة"، الدار الجامعية، ص. ص 99: 100

- 21- د.منصور حامد محمود ، د. ثناء عطية فراج ، مراجعة د. منصور حامد محمود ، **المراجعة الإدارية وتقييم الأداء**، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، (بدون تاريخ).
- 22- د.نجلاء إبراهيم يحيى، تحليل وتقييم العصف الذهني الإلكتروني لفريق المراجعة في إكتشاف حالات الغش في القوائم المالية، **مجلة الفكر المحاسبي** ، جامعة عين شمس، المجلد التاسع عشر، العدد الرابع، 2015، ص ص 735-775.
- 23- د.أحمد حسين علي حسين، "أثر إستخدام النظم الخبيرة علي مهام وأحكام المراجع"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، مارس 1999
- 24- د.جمعة إبراهيم شهاب (2002)، "مدخل مقترح لاستخدام تراكم المعرفة المحاسبية ووضع البناء الفلسفي لنظرية المراجعة"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد السادس والعشرون، العدد الأول.
- 25- د.شوقي السيد فودة (2008)، "دور الإفصاح المحاسبي عن معلومات رأس المال المعرفي في ترشيد قرار الاستثمار والائتمان في سوق الأوراق المالية: (دراسة نظرية واستكشافية)"، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الأول، العدد الأول، ص. ص 149-150.
- 26- د.عبد الحميد العباسي (1999)، **التحليل الإحصائي باستخدام SPSS**، معهد الاحصاء، جامعة القاهرة، ص 57.
- 27- د.محمد بهاء الدين إبراهيم (2008)، "إطار مقترح لبيان دور الارتقاء بمستوى البعد المعرفي للمراجع الخارجي في ترشيد أدائه مع دراسة ميدانية في بيئة العمل المصرية"، **مجلة الدراسات والبحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد الأول- المجلد الأول.
- 28- مني محمد علي الشعباني، دور جلسات العصف الذهني الإلكتروني لفريق المراجعة في تحسين جودة المراجعة المشتركة – دراسة استكشافية في البيئة المصرية، **مجلة الفكر المحاسبي** ، جامعة عين شمس، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، 2017

A - Books:

- .1 B. Bergeron (2003), "**Essentials of Knowledge Management**", John Wiley & Sons Inc., New Jersey.
- .2 Bahram Soltani, **Auditing**, (2009), "An International Approach", Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, Essex CM20 2JE, England.
- .3 Carolina Lopez-N., & Angel L., Merano-Cerdan, (2010), "**A model for Knowledge Management and Intellectual Capital Audits**", in Meir Russ.
- .4 Kimiz, D. (2013), "**Knowledge Management in Theory and Practice**", 3rd ed.
- .5 Little, Stephen, Quintas, Paul and Ray Tim (2002), "Managing Knowledge: An Essential Reader", London, Sage Publications.
- .6 Loughran, Maire (2010), "**Auditing for dummies**" (Hoboken, NJ: Wiley Publishing).
- .7 Mautz, R. K and Sharaf, Hussein, "The Philosophy of Auditing", (1961), America Accounting Association.
- .8 Meir Russ (2010), "**Knowledge Management Strategies for Business Development**", Business Science Reference, Hershey, New York.
- .9 Meir Russ, Robert Fineman, Jeannette K. Jones (2010), "KARMA: Knowledge Assessment Review and Management Audit", in Meir Russ, Business Strategies.
- .10 Mounib Mekhilef , Dominic Kelleher, Annie Olesen, "**European Guide to Good Practice in Knowledge Management**", Chapter 1 – Terminology, Draft Version 3.6
- .11 NISSEN, M (2006), "Harnessing Knowledge Dynamics: Principled Organizational .Knowing and Learning", IRM Press, Hershey, PA
- .12 Patrick Lambe (2016), "**Knowledge Audits and Knowledge Mapping**", Elsevier Science & Technology, Imprint Chandos Publishing (Oxford) Ltd.
- .13 Ronald Young, Knowledge (2010), "Management Tools and Techniques Manual", Published by the Asian Productivity Organization.
1- 2- 10 Hirakawacho, Chiyoda-ku, Tokyo 102-0093, Japan.

B - Periodicals:

1. A. H. Schimmel (2006), "The use of a knowledge audit in educational organizations: constructing a questionnaire", Sheffield Hallam University LEARN IP, Tallinn/Haapsalu. 19-29 June .
2. A. Hylton, (2002) "A Initiative is Unlikely to Succeed Without a Knowledge Audit",

- <http://www.annhilton.com>
3. A. S. Sukiam, A. A. Rahman, and W. Z. Abidin (2009), "Knowledge Audit on Special Children Communities".
 4. Al- Omari, Z.H. (2011), "Knowledge audit for references and customerservices unit at UNITEN Librery", **Information Technology and Multimedia (TCIM)**, International Conference, Kuala Lumpur, 14 – 16 Nov.
 5. Ann Hylton, (2002), "A KM Initiative is Unlikely to Succeed Without a Knowledge Audit".
http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_initiative_unlikely_to_succeed_without_a_k_audit.pdf
 6. Aris EP, Ayuso BL. (2010), "**A methodology for the auditing of technological knowledge management**", In: Cruz-Cunha MM, editor. Social, managerial, and organizational dimensions of enterprise information systems. Hershey, (PA): Business Science Reference.
 7. Aviv Kidron, Yuval Ofek, Herztel Cohen (2016), "New perspective on the black box of internal auditing and organisational change", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 31 Issue: 8/9.
 8. Azizollah Jafari and Nafiseh Payani, (2013), "A systematic approach for knowledge auditing, **African Journal of Business Management**", Vol. 7 (32), August.
 9. B. Suo, J. Wang, and H. Zhang (2009), "Primarily Research on Knowledge Audit for Evaluating Enterprise Knowledge Management Capability", International Conference on Management and Service Science, Sep. 2009.
 10. Biloslavo, R. and Trnavcevic, A. (2007), "Knowledge management audit in a higher educational system: a case study", **Knowledge and Process Management**, Vol.14No. 4.
 11. Borthick , A. F., Curtis, M. B., & Sriram, R. S. (2006), "Accelerating the acquisition of knowledge structure to improve performance in internal control reviews", **Accounting, Organizations and Society**, 31 (4).
 12. Bright, C. (2007), "**A pragmatic approach to conducting knowledge audit**", Proceedings: International Conference on Knowledge Management in Nuclear Facilities, Vienna, Austria.
 13. Burnet S, Illingworth L and Webster L (2004), "Knowledge Auditing and Mapping: A Pragmatic Approach", *Knowledge and Process Management*, Vol. 11, No. 1.
 14. Burnett, S., Williams, D. and Grinnall, A. (2013), "The Strategic Role of Knowledge Auditing and Mapping: An Organizational Case Study", *Knowledge Process Management*, Vol. 20, Issue 3.
 15. C. C. Fai, K. K. Chin, C. K. Fu, L. W. Bun (2005), "Systematic Knowledge Auditing With Applications", **Journal of Knowledge Management Practice**, August.

