



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في  
فلسطين

**Knowledge Management and its effect on Institutional  
Excellence at General Personnel Council in Palestine**

إعداد:

رجاء محمد ياسين عودة

إشراف الدكتور:

شبلي السويطي

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لِمُتطلباتِ الحُصولِ على دَرَجَةِ المَاجستيرِ في

القيادة والإدارة الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

٢٠٢١-٢٠٢٢ م

إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في  
فلسطين

Knowledge Management and its effect on Institutional  
Excellence at General Personnel Council in Palestine

إعداد:

رجاء محمد ياسين عودة

بإشراف:

الدكتور شبلي السويطي

نوقشت هذه الرسالة واجيزت في 2021\11\22م

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور شبلي السويطي جامعة القدس المفتوحة مشرفاً ورئيساً.....

الدكتور يوسف أبو فارة جامعة القدس المفتوحة ممتحناً داخلياً.....

الدكتور ناصر جرادات جامعة فلسطين الاهلية/ بيت لحم ممتحناً خارجياً.....

أنا الموقع أدناه رجاء محمد ياسين عودة، أفوض \_ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بأعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصيا بأعداد رسالتي الموسومة ب: " إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين"، وذلك بما ينسجم مع الامانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: رجاء محمد ياسين عودة

الرقم الجامعي: ٠٣٣٠٠١١٩١٠٠٩٤

التوقيع:.....

التاريخ: 22\11\2021

## الإهداء

### والدي الحبيب

إلى الإنسان الذي لم أجد عبارات تجزيه حقه بالتقدير والاحترام، الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقاً للنجاح، فكان على الدوام سنداً وقُدوةً ومعلماً وإماماً عجز القلم عن كتابة ما يستحقه من تقدير؛ فتركت ذلك لله خير الثوابين.

### والدتي الحبيبة

إلى صاحبة القلب الكبير النابض بالحياة والمفعم بالحب والحنان رمز العطاء والطهر النابض في قلبها، عهدي لك أن لا أنسى فضلك شموعاً أضاءت درب حياتي الطويل، وما انفكت تسهر وتتابع سيرة حياتي وتمنحني الثقة والأمل بالمستقبل.

### زوجي

زوجي المساند الداعم والحبيب الدائم (أبا القاسم) شريك الحياة والجذع الثابت الذي نتكى عليه ونفنى إلى ظله، الذي ملئ حياتي بالتحدي وتخطف الصعاب.

### أبني

إلى روعي وقرّة عيني ونبض فؤادي.

### أشقائي

إلى الأحبة الذين قاسموني الحياة بحلوها ومرها، وكانوا لي يد العون والمساعدة أخوتي وأخواتي.

### أصدقائي وصديقاتي

إلى الذين ساندوني ولهم مكانة في قلبي، إلى جميع من تلقيت منهم النصيح والدعم أهديكم خلاصة جهدي العلمي.

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي منحني العلم والمعرفة والقدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع، ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور (شبلي السويطي) الذي واكب هذا الجهد منذ كان فكرة حتى أصبح حقيقة رأيت النور برعايته المباركة وتوجيهاته الرشيدة.

كما أتقدم بعظيم الشكر والعرفان للأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس المفتوحة والإداريين والعاملين فيها على حسن المعاملة وطبيها، كما وأشكر كل من أسهم في إنجاز هذا الجهد سواء بالتشجيع أو المساندة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى هذا الصرح العلمي الكبير، جامعة القدس المفتوحة ممثلة برئيسها ونوابه الأفاضل على جهودهم الطيبة، كما أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة ممثلة بالدكتور (يوسف ابو فارة) والدكتور (ناصر جرادات)، كما وأخص بالذكر صديق العائلة الدكتور (ابراهيم عابدين).

الباحثة

رجاء عودة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
ى	ملخص الدراسة باللغة العربية
ل	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
١٤	١,١ المقدمة.
١٥	١,٢ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
١٦	١,٣ فرضيات الدراسة.
١٨	١,٤ نموذج ومتغيرات الدراسة.
١٩	١,٥ أهداف الدراسة.
١٩	١,٦ أهمية الدراسة.
٢٠	١,٧ حدود الدراسة.
٢١	١,٨ التعريفات الإجرائية للمصطلحات.
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
<b>الجانب الأول: إدارة المعرفة</b>	
٢٣	تمهيد
٢٤	٢,٢,١ مفهوم المعرفة.
٢٥	٢,٢,٢ مفهوم إدارة المعرفة.
٢٧	٢,٢,٣ التطور التاريخي لإدارة المعرفة.
٢٨	٢,٢,٤ أهمية إدارة المعرفة.
٢٩	٢,٢,٥ أهداف إدارة المعرفة.
٣١	٢,٢,٦ أنواع المعرفة.
٣٤	٢,٢,٧ عمليات المعرفة.

الصفحة	الموضوع
٣٧	٢,٢,٨ متطلبات إدارة المعرفة.
٤٠	٢,٢,٩ التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة المعرفة.
<b>الجانب الثاني: التميز المؤسسي</b>	
٤٢	تمهيد.
٤٣	٢,٢,١ مفهوم التميز.
٤٣	٢,٢,٢ مفهوم التميز المؤسسي.
٤٦	٢,٢,٣ أهمية التميز المؤسسي.
٤٦	٢,٢,٤ أهداف إدارة التميز المؤسسي.
٤٧	٢,٢,٥ دوافع التميز المؤسسي.
٤٨	٢,٢,٦ خصائص التميز المؤسسي.
٥٠	٢,٢,٧ مقومات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي.
٥١	٢,٢,٨ أبعاد التميز المؤسسي.
٥٤	٢,٢,٩ معايير إدارة التميز المؤسسي.
٥٤	٢,٢,١٠ معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات.
٥٥	٢,٢,١١ نماذج وجوائز التميز في الأداء المؤسسي.
٥٦	٢,٢,١٢ العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي.
٥٧	٢,٢,١٣ تشخيص المعرفة وتميز القيادة.
٥٧	٢,٢,١٤ توليد المعرفة وتميز المرؤوسين.
٥٨	٢,٢,١٥ خزن المعرفة وتميز الهيكل.
٥٨	٢,٢,١٦ توزيع المعرفة تميز الاستراتيجية.
٥٨	٢,٢,١٧ تطبيق المعرفة وتميز الثقافة.
٥٩	٢,٢,١٨ ديوان الموظفين العام في فلسطين
<b>الجانب الثالث: الدراسات السابقة</b>	
٦١	٢,٣,١ الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة مع متغيرات أخرى.
٦٧	٢,٣,٢ الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي مع متغيرات أخرى.
٧٤	٢,٣,٣ الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً.
٧٧	٢,٣,٤ التعقيب على الدراسات السابقة.
<b>الفصل الثالث: إجراءات الدراسة</b>	
٨٠	٣,١ تمهيد.

الصفحة	الموضوع
٨٠	٣,٢ منهج الدراسة.
٨٠	٣,٣ مجتمع الدراسة.
٨٠	٣,٤ عينة الدراسة.
٨٤	٣,٥ أداة الدراسة.
٨٥	٣,٦ صدق الاستبانة.
٩١	٣,٧ ثبات الاستبانة.
٩٣	٣,٨ الأساليب الإحصائية المستخدمة.
٩٣	٣,٨ خطوات إجراءات الدراسة.
٩٣	٣,٩ مصادر البيانات.
٩٤	٣,١٠ اختبار توزيع البيانات.
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>	
٩٦	٤,١ تمهيد.
١٠٥	٤,٢ النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول.
١٠٦	٤,٣ النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني.
١٠٨	٤,٤ النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث.
١١١	٤,٥ النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع.
١٠٦	٤,٦ النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس.
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات</b>	
١٢٢	٥,١ نتائج الدراسة.
١٢٤	٥,٢ توصيات الدراسة.
١٢٦	٥,٣ مقترحات الدراسة.
<b>المصادر والمراجع</b>	
١٢٧	أولاً: المراجع العربية.
١٣٥	ثانياً: المراجع الأجنبية.
١٣٧	ثالثاً: المواقع الإلكترونية.



## قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
١	جدول رقم (١) وصف عينة الدراسة حسب (الجنس).	٧١
٢	جدول رقم (٢) وصف عينة الدراسة حسب (العمر).	٧١
٣	جدول رقم (٣) وصف عينة الدراسة حسب (الحالة الاجتماعية).	٧٢
٤	جدول رقم (٤) وصف عينة الدراسة حسب (المؤهل العلمي).	٧٢
٥	جدول رقم (٥) وصف عينة الدراسة حسب (عدد سنوات الخدمة).	٧٣
٦	جدول رقم (٦) وصف عينة الدراسة حسب (الموقع الوظيفي).	٧٣
٧	جدول رقم (٧) محاور إدارة المعرفة وعدد فقراتها.	٧٤
٨	جدول رقم (٨) مقياس درجات الموافقة.	٧٥
٩	جدول رقم (٩) الصدق الثنائي لمحاور الاستبانة.	٧٥
١٠	جدول رقم (١٠) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تشخيص المعرفة.	٧٦
١١	جدول رقم (١١) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور توليد المعرفة.	٧٧
١٢	جدول رقم (١٢) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور خزن المعرفة.	٧٧
١٣	جدول رقم (١٣) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور توزيع المعرفة.	٧٨
١٤	جدول رقم (١٤) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تطبيق المعرفة.	٧٨
١٥	جدول رقم (١٥) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تقييم المعرفة.	٧٩
١٦	جدول رقم (١٦) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التميز المؤسسي.	٨٠
١٧	جدول رقم (١٧) معاملات الارتباط باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة.	٨١
١٨	جدول رقم (١٨) معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة.	٨٢
١٩	جدول رقم (١٩) نتائج إجابات المبحوثين حول واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين.	٨٦
٢٠	جدول رقم (٢٠) نتائج إجابات المبحوثين حول واقع تشخيص المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين.	٨٨
٢١	جدول رقم (٢١) نتائج إجابات المبحوثين حول واقع توليد المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين.	٩٠
٢٢	جدول رقم (٢٢) نتائج إجابات المبحوثين حول واقع خزن المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين.	٩١
٢٣	جدول رقم (٢٣) نتائج إجابات المبحوثين حول واقع توزيع المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين.	٩٣
٢٤	جدول رقم (٢٤) نتائج إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين.	٩٤

الرقم	الجدول	الصفحة
	في فلسطين.	
٢٥	جدول رقم (٢٥) نتائج إجابات المبحوثين حول واقع تقييم المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين.	٩٦
٢٦	جدول رقم (٢٦) نتائج إجابات المبحوثين حول واقع التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.	٩٧
٢٧	جدول رقم (٢٧) معامل ارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة وبين التميز المؤسسي.	١٠١
٢٨	جدول رقم (٢٨) تحليل الانحدار الخطي المتعدد.	١٠٤
٢٩	جدول رقم (٢٩) الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس.	١٠٦
٣٠	جدول رقم (٣٠) الفروقات بالنسبة لمتغير العمر.	١٠٧
٣١	جدول رقم (٣١) الفروقات بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية.	١٠٨
٣٢	جدول رقم (٣٢) الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.	١١٠
٣٣	جدول رقم (٣٣) الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة.	١١١
٣٤	جدول رقم (٣٤) الفروقات بالنسبة لمتغير الموقع الوظيفي.	١١٢

## قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
١	شكل رقم (١): أنموذج ومتغيرات الدراسة.	٧
٢	شكل رقم (٢) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.	٢٧

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق
١٣٢	ملحق رقم (١): الاستبانة الأولية.
١٣٨	ملحق رقم (٢): الاستبانة بصورتها النهائية.
١٤٤	ملحق رقم (٣): قائمة بأسماء المحكمين.
١٤٥	ملحق رقم (٤): كتاب تسهيل المهمة.

إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين

إعداد الباحثة: رجاء محمد ياسين عودة

إشراف الدكتور: شبلي السويطي.

2021/2022

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف الى أثر إدارة المعرفة في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الادارات العليا الوسطى في ديوان الموظفين العام في فلسطين، وقد بلغ عددهم (١٥٥) مديرا ومديرة ، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغت (١١٣) مديرا ومديرة بما نسبته (٧٢,٩%) من مجتمع الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الاحصائي (spss).

وخرجت الدراسة بنتائج اهمها:

- أن واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بدرجة (كبيرة)، وأن مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بدرجة (كبيرة)، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  بين إدارة المعرفة و التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
- وخرجت الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة وكذلك واقع التميز المؤسسي في الديوان تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها:

- أن يشخص ديوان الموظفين العام نقاط القوة والضعف في مجالات إدارة المعرفة، لتعزيز نقاط القوة وتحويل نقاط الضعف إلى قوة.
- الاستفادة من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام.
- الاهتمام بالجانب الإعلامي في الترويج للخدمات التي يقدمها ديوان الموظفين العام، والتعريف بطبيعة عمله، وآليات تقديم هذه الخدمات.

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة، التميز المؤسسي، ديوان الموظفين العام.

## **abstract**

### **Knowledge management and its effect on organizational excellence at General Personnel Council in Palestine**

The study aimed to identify the impact of knowledge management on organizational excellence at the General Personnel Council in Palestine.

The researcher used the descriptive analytical method, the study population was all employees at General Personnel Council in Palestine and their number was 155.

The sample size of the study was (113) including (72.9%) of the study population, and the questionnaire was used as a tool of data collection.

#### **The study results:**

- The reality of knowledge management in the General Personnel Council in Palestine was at a relative weight of (81,896), which has (high) degree of approval.
- The level of organizational excellence at General Personnel Council in Palestine came with a relative weight of (83.373), which has a (high) degree of approval.
- There is a direct statistically significant relationship at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between knowledge management and organizational excellence at the General Personnel Office in Palestine.
- There is a statistically significant effect at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) for knowledge management in achieving institutional excellence at the General Personnel Office in Palestine.
- There are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the average estimates about the reality of knowledge management in the General Personnel Council in Palestine due to the variables: (gender, age, marital status, educational qualification, number of years of service, job location).
- There are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the average estimates about the reality of institutional excellence at the General Personnel Council in Palestine due to the variables: (gender, age, marital status, educational qualification, number of years of service, job location).

#### **The study recommendations:**

- The council has to identify the strengths and weaknesses points in the areas of knowledge management, to enhance strengths points and strengthen weakness.
- Benefiting from people who have the experience and competence in the field of knowledge management at the General Personnel Council.
- Paying attention to the media aspect in promoting the services of the General Personnel Bureau, introducing the nature of its work, and the way of providing its service.

## الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

- ١,١ المقدمة.
- ١,٢ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
- ١,٣ فرضيات الدراسة.
- ١,٤ نموذج ومتغيرات الدراسة.
- ١,٥ أهداف الدراسة.
- ١,٦ أهمية الدراسة.
- ١,٧ حدود الدراسة.
- ١,٨ التعريفات الإجرائية للمصطلحات.

## الفصل الأول:

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### ١.١ المقدمة:

ظهر مفهوم إدارة المعرفة في بداية العقد الأخير من القرن العشرين كأحد الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح وتحقيق أهداف المؤسسات. حيث يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المؤسسات الخاصة والحكومية للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة من خلال الاستثمار في العنصر البشري، ويمكن لهذه المؤسسات أن تكون بيئة مشجعة على استخدام الأساليب الفعالة للمعرفة ومتطلباتها، وذلك من خلال تخزين ومشاركة، وتطبيق، ونقل المعرفة، وبالتالي فإن مثل هذه البيئة تتطلب من المؤسسات أن يتوافر بها عدداً من العناصر التي تتمثل في مرونة الهياكل التنظيمية لتلاءم إدارة المعرفة، وقيادات إدارية وتنظيمية تشجع على ذلك، ومواكبة تطورات تكنولوجيا المعلومات (مناصرية، وبن تقات، ٢٠١٧).

وبدأت المؤسسات تهتم بدور إدارة المعرفة نتيجة الاستجابة لمتطلبات ومتغيرات العصر، وبرزت إدارة المعرفة في تحقيق نجاحات مميزة، وأصبحت النظرة المستقبلية للمعرفة مختلفة نتيجة تلك المتطلبات والمتغيرات، ومن العوامل التي ساهمت على الاهتمام بإدارة المعرفة أثرها في المؤسسات واعطائها قيمة مضافة.

إن التميز المؤسسي هو أسلوب فكري إداري يمكن تطبيقه من قبل المؤسسات سواء أكانت حكومية أو خاصة حيث ليس له أي حدود محددة، فالتميز يمكن تطبيقه في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة سواء كانت تقدم سلع مادية أو تقدم خدمات متنوعة، حيث أن معيار نجاح تلك المؤسسات لم يقتصر على أداءها فقط، وإنما تحاول تلك المؤسسات الوصول إلى النجاح والابداع والتميز لضمان البقاء والاستمرارية، وبالتالي أصبح هناك ضرورة ملحة لتشجيع العنصر البشري على الابداع والابتكار والذي يمكن أن يكون على عدة مستويات منها مستوى القيادة، ومستوى العنصر البشري، وأيضا على مستوى تقديم الخدمات (الدغمي، ٢٠١٩: ٣٤).

ومن النماذج العالمية للتميز المؤسسي، النموذج الأوربي لإدارة التميز، ونموذج مالكوم بالدريج الأمريكي للجودة، والنموذج الياباني المتمثل في منظمة دمينج للجودة، وعلى الصعيد العربي فقد ظهرت جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز، وجائزة الملكة رانيا للتميز، وتتضمن معايير التميز المؤسسي التي وردت في دليل جائزة المؤسسي (٢٠١٨) فئة مكاتب التعليم كل من: التخطيط والتطوير المستمر، والتنظيم الإداري، والابداع والابتكار، والموارد، والمستفيدين، والشراكة المجتمعية، وعمليات التعليم والتعلم، وتقنية المعلومات، وإدارة المعرفة (العنبي، ٢٠١٨: ٢).

وفي ظل التغيرات والتطورات والمستجدات المتسارعة في التكنولوجيا والإنترنت، والتي لها الأثر الكبير في التغيرات الجوهرية على صعيد الاقتصاد العالمي، الذي أدى لظهور القوى المؤثرة في مفهوم وأساليب الإدارة الحديثة، الأمر الذي استدعى التكيف والاستجابة ومواكبة تلك المتغيرات، والعمل على تطوير وتعزيز الأداء، والعمل على الوصول إلى التميز المؤسسي ومواكبة المتغيرات، والسير نحو الأفضل لتحقيق الأهداف على مستوى المؤسسات والأفراد.

ونظراً لسعي ديوان الموظفين العام في فلسطين الحثيث بالوصول إلى التميز المؤسسي، وبحثه المستمر عن متغيرات حديثة لدراسة تأثيرها ودورها للوصول إلى هذا التميز في المؤسسات العامة للدولة، فقد جاءت هذه الدراسة لتحقيق ذلك من خلال تحقيق متطلبات إدارة المعرفة، خاصة أن هذه المتغيرات تتعلق بالأركان الرئيسية في ديوان الموظفين العام، والبحث عن طرق وأساليب حديثة للتميز، وإيجاد طرق لنشر ثقافة التميز، وهذا ما جعل الباحثة تقوم بصياغة مشكلة دراستها وتحديدها في ضوء تطبيق عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

## ٢,١ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعد متطلبات إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي لاقى اهتماماً واسعاً ومتزايداً من قبل المهتمين والباحثين والأكاديميين في المؤسسات سواء أكانت حكومية أو خاصة نظراً لدورها في خلق المعرفة وتخزينها وتطبيقها وتنظيمها وإحداث التغيرات المطلوبة بطريقة علمية مدروسة ومخططة على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية، وذلك كما بينت نتائج العديد من الدراسات،



مثل دراسة (حزر الله، وأبو ليدة، ٢٠٢٠)، ودراسة (رفيع، وآخرين، ٢٠٢٠)، ودراسة (الدغمي، ٢٠١٩)، فقد استدعت نتائج هذه الدراسات الباحثة إلى تسليط الضوء لإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول إدارة المعرفة والتميز المؤسسي. والبحث في تناول العلاقة والأثر بين متطلبات تحقيق المعرفة والتميز المؤسسي في ظل المتغيرات والتنافسية وديناميكية الإدارة ، ونظراً لإحساس الباحثة بضرورة إعطاء هذا الموضوع الحيوي والهام حقه في البحث والدراسة وأهميته للوظيفية العمومية على وجه الخصوص. فقد جاءت هذه الدراسة والتي انحصرت مشكلتها في التساؤل الرئيس التالي: ما تأثير إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟ ويتفرع من التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

١. ما واقع إدارة المعرفة بعناصرها ( تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، تقييم المعرفة) في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟
٢. ما مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟
٣. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟
٤. هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط استجابات الادارة العليا حول واقع إدارة المعرفة ومستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي)؟
٥. هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط استجابات الادارة العليا حول التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي)؟

### ٣,١ فرضيات الدراسة:

بناءً على ما تناولته مقدمة ومشكلة الدراسة يمكن تقريب مشكلة الدراسة للواقع بصياغة الفرضيات طبقاً للمتغيرات المستقلة المتمثلة بمتطلبات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتقييم المعرفة)، والمتغير التابع المتمثل في التميز المؤسسي في ظل وجود المتغيرات الديموغرافية، وذلك وفق التالي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين إدارة المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

**ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:**

١. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تشخيص المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

٢. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين توليد المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

٣. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين خزن المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

٤. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين توزيع المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

٥. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تطبيق المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

٦. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقييم المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

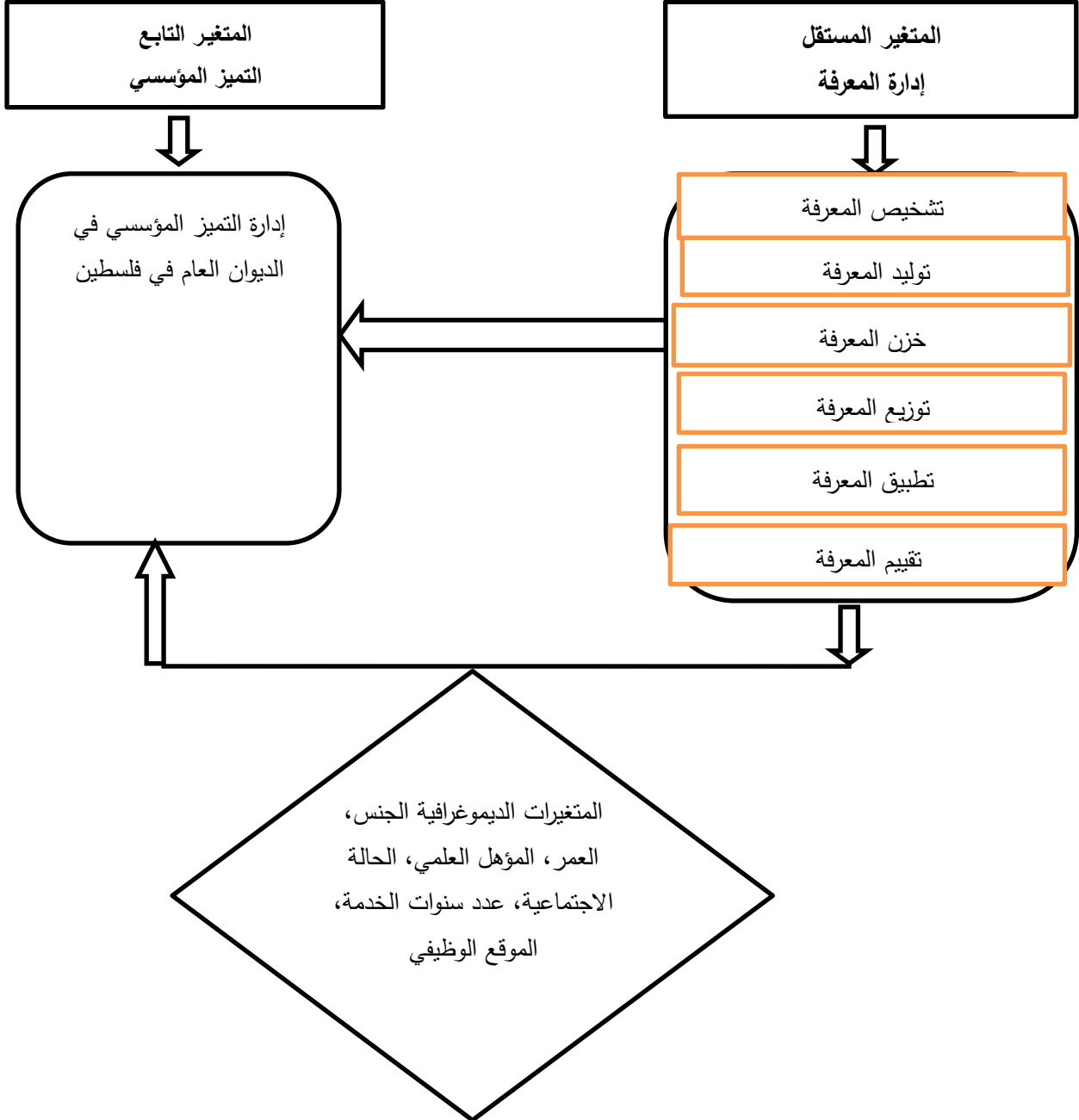
**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي).

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسط التقديرات حول التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي).

## ٤,١ أنموذج ومتغيرات الدراسة:

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، ومراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة، فقد تم تحديد المتغيرات التي سيتم اختبارها كما موضح في الشكل رقم (١):



شكل رقم (١) أنموذج ومتغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة، دراسة كل من دراسة (مقداوي، ٢٠١٨)، ودراسة (الجديبي، ٢٠٢٠)، ودراسة (Mageswari، ٢٠٢٠)، ودراسة (Chibuzor, et al. 2019).

## ٥,١ أهداف الدراسة:

التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى في ديوان الموظفين ، ويتفرع من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية وهي :

١. التعرف على واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
٢. التعرف على مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
٣. تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
٤. بيان أثر إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
٥. التعرف على متوسط تقديرات الفروق حول واقع إدارة المعرفة وحول مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي).

## ٦,١ أهمية الدراسة:

اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما يلي:

### أولاً: الأهمية العلمية

١. تأتي هذه الدراسة استجابة لمتطلبات تحقيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، والتي تؤكد على أهمية الأخذ بأساليب الإدارة الحديثة، وتحسين بيئة العمل وفتح المجال لإطلاق الطاقات الإبداعية.
٢. تأتي هذه الدراسة منسجمة مع ما أوصت به العديد من البحوث والدراسات السابقة حول أهمية الموضوع، ومن هذه الدراسات دراسة (حزر الله، وأبو ليدة، ٢٠٢٠).
٣. قد تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين في مجال الموارد البشرية عامة، وفي موضوع إدارة المعرفة والتميز المؤسسي خاصة، بما يساعد الباحثين على اختيار موضوعاتهم البحثية المستقبلية.

٤. قد يستفاد من نتائج هذه الدراسة والمتمثلة في التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة والتميز المؤسسي، وتقديم سبل الوصول إلى تحقيق التميز على مستوى المؤسسات الحكومية الفلسطينية بشكل عام، وعلى ديوان الموظفين العام بشكل خاص.

### ثانياً: الأهمية العملية

أما من الناحية العملية فإن الدراسة ستسهم في :

١. تسليط الضوء على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
٢. تتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي سيتم تطبيق الدراسة عليه وهو القطاع الحكومي الفلسطيني، ممثلاً بديوان الموظفين العام.
٣. ستسهم الدراسة الميدانية بمعالجة تطبيق إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز التميز المؤسسي من جوانب عديدة، وتأمل الباحثة أن تستفيد الجهات ذات العلاقة من نتائج هذه الدراسة، وخاصةً في تحقيق التميز المؤسسي.
٤. كذلك من الممكن أن تسهم هذه الدراسة في معالجة بعض القصور والضعف لدى المؤسسات الحكومية في هذا المجال.

### ٧,١ حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة تحقيق متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي .

**الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة الحالية الإداريين في الإدارات العليا والوسطى في ديوان الموظفين العام.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على ديوان الموظفين العام في فلسطين المركز الرئيسي في رام الله والبيرة.

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني خلال العام ٢٠٢١م.

## ٨,١ التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

### إدارة المعرفة:

هي قدرة المنظمات المعاصرة على تشخيص المعرفة، والعمل على اكتسابها، و تخزينها، ونشرها، وتطبيقها من خلال الانتقاء وأرشفة المعلومات والبيانات، والوصول إلى ما تم أرشفته بأفضل الممارسات المتعلقة بالمعرفة، وبأسرع وقت وبأقل جهد ممكن لأداء العمل وصنع القرار سواء على مستوى الأفراد أو على الجماعات أو على مستوى المنظمة ككل (النويقة، ٢٠١٧: ٥).

### تشخيص المعرفة:

ويقصد بها تحديد مكان وجود المعرفة في المنظمة سواء كانت في عقول الأفراد أو في وسائط مادية، ويتم مقارنتها مع ما هو موجود، وما هو مطلوب، ويتمثل الفرق في الابتكار المطلوب لسد حاجات المنظمة من المعرفة لكي يتم اختيار مصادر المعرفة التي تزود المنظمة بقيمة معرفية (بونار، ٢٠٢٠).

### توزيع المعرفة:

وتشمل هذه العملية توزيع المعرفة وتقاسمها ونشرها ونقلها، ومشاركة جميع المستخدمين بها، وقد تكون من خلال طرق ووسائل مكتوبة مثل: التقارير والنشرات، ومختلف المطبوعات الداخلية، وقد تكون من خلال قواعد البيانات (نجم، ٢٠٠٨).

### توليد المعرفة:

ويقصد بها إيداع المعرفة عند عدد من المستخدمين، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد رأس المال المعرفي في قضايا وممارسات جديدة تسهم ايجاد الحلول للمشكلات بصورة ابتكارية ومستمرة (الصاوي، ٢٠٠٧).

### خزن المعرفة:

وتتم هذه العملية بما يعرف بالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة في أشكال مختلفة تتضمن الوثائق والمعلومات التي تم تخزينها في قواعد البيانات، ومنها المعرفة الضمنية التي

تتجسد في خبرات المستخدمين، وتمثل هذه العملية حلقة ربط بين اكتساب المعرفة واسترجاعها لكي تتجسد عملية إدامة المعرفة (بونار، ٢٠٢٠).

### **تطبيق المعرفة:**

وتعد هذه العملية من أهم عمليات المعرفة، وتعتبر ناتج العمليات السابقة لضمان نجاح تحقيق الهدف المتمثل في تطبيق المعرفة لتحقيق أهداف المنظمة، وتعالج العمليات السابقة بشكل دوري للحصول على التغذية العكسية لمعالجة أي انحراف (بونار، ٢٠٢٠).

### **التميز المؤسسي:**

وهو جهود مخططة تعتمد على مجموعة من المعايير التي يمكن من خلال العمل على تحقيق التحسين المستمر، والاستجابة للقوى الداعمة للتميز، وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة (آل إبراهيم البارودي، ٢٠٢٠: ٥٢).

### **ديوان الموظفين في فلسطين:**

هو "مؤسسة حكومية تابع لرئاسة الوزراء، يقوم بممارسة الأنشطة المختلفة منها متابعة الشؤون الإدارية التي تهم جميع الموظفين العموميين في السلطة الوطنية الفلسطينية".

<https://www.gpc.pna/diwan/index.gpc>

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

٢,١ إدارة المعرفة.

٢,٢ التميز المؤسسي.

٣,٢ الدراسات السابقة.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

##### تمهيد:

يتناول هذا الفصل ثلاثة محاور رئيسة وهي إدارة المعرفة من حيث التطور التاريخي لها، والأسباب التي أدت إلى ظهورها، ومفهومها، وأهميتها، وعناصرها، وخصائصها، ومصادرها، وأنواعها، وعملياتها، ومدخلها، ومتطلباتها، ومعوقات تطبيقها، وأبعادها، ونماذج وتجارب إقليمية ودولية لإدارة المعرفة.

أما المحور الثاني فيتناول مفهوم التميز المؤسسي، وعناصره، وخصائصه، ومبادئه، ومعايير، ومقومات التميز، وأبعاد التميز، والعلاقة بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي، ونبذة مختصرة عن ديوان الموظفين العام في فلسطين.

أما المحور الثالث فيتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتعقيب عليها.

#### ٢,٢ مفهوم المعرفة:

وجدت إدارة المعرفة منذ بداية البشرية، وبالتالي فهي ليست مفهوم جديد، حيث استخدم رجال الكهوف المعرفة حول كيفية العثور على الطعام للبقاء على قيد الحياة. (Arjan, 2020)

ومع تطور أساليب التعليم، وتعد الحياة بدأ الاهتمام بالمعرفة والبحث عنها واكتسابها، وبالتالي يتجدد بشكل مستمر الاهتمام بالمعرفة وتطبيقها نظراً لتمييزها بالطابع التراكمي لدى الإنسان، حيث قام بعض الباحثين بالتفريق بين المعرفة، والبيانات والمعلومات والحكمة، ويمكن توضيح طبيعة الاختلاف بين المصطلحات الثلاثة التالية (Anti, Butler, 2008 ؛ عليان، ٢٠٠٨):

- المعرفة: هي الطريقة التي تقوم بها المؤسسات بتوليد المعرفة، والعمل على تنظيمها، ومشاركة الموظفين بتطبيقها للتفاعل مع المجتمع المحلي المحيط بتلك المؤسسات.

- البيانات: وهي عبارة عن مواد خام أولية، وحقائق يتم جمعها من خلال الأفعال والأحداث ويتم تسجيلها.

- المعلومات: هي البيانات التي تمت معالجتها، وتحليلها، وتفسيرها، وتجميعها لتصبح معلومات، والهدف منها أن يتم استخدامها لاتخاذ القرارات.

ويرتبط مصطلح المعرفة، وإدارة المعرفة على سياق ومستوى التحليل، حيث ينظر إليها بأنها النظرية القائمة على المعرفة للمنظمة، وأنها مورد تنظيمي استراتيجي مهم، يتجسد في عدة كيانات منها الثقافة التنظيمية والإجراءات والسياسات، والموظفين، أما على المستوى الوظيفي تقع المعرفة في مجتمع التعلم وليست مورد على مستوى المنظمة. (Gemino et al, 2015)

وبالتالي المعرفة يتم الاحتفاظ بها وتجسيدها في أذهان الأفراد، ولا يتم تقديمها أو تلقيها بسهولة، وبدون حوافز أو آلية تبادل، وتعود أسباب التردد في مشاركة المعرفة في خصائص المعرفة نفسها، وعلى سبيل المثال، لا يمكن مشاركة المعرفة الضمنية والحوافز الفردية والتنظيمية بين الأفراد. (Remy et al, 2011)

كما تعرف على أنها جسم من المفاهيم والأفكار المجردة والعمليات التي يحملها الأفراد معاً على أسس دائمة أو شبه دائمة، ويتم استخدامها لتفسير العالم المحيط وإدارته (حجازي، ٢٠٠٥: ٥٥).

والمعرفة تتشكل عندما يجمع الأفراد أو الناس على ما يعرفونه من خلال المعلومات المتاحة لهم، ويتم استغلالها في العمليات داخل المنظمة، وبالتالي المعرفة ضرورية لحل المشكلات، ويمكن للأفراد تجربة قيمة المعرفة. (Giju et al, 2010)

مما سبق يتضح للباحثة أن المعرفة قديمة قدم وجود الإنسان، حيث بدأ الإنسان يتعرف على خالق الكون من خلال الدلائل والمؤشرات التي توحى بوجود الخالق عز وجل، وهذا يعد دليلاً قطعياً على وجود المعرفة من القدم، حيث تتجسد المعرفة في ذهن الإنسان، وهذا يدل أيضاً بأنه لا يمكن تلقيها أو تقديمها بسهولة، وإنما هي عملية تراكمية يكتسبها الإنسان مع مرور الوقت.

## ٢,٢,٢ مفهوم إدارة المعرفة.

تم تناول مفهوم إدارة المعرفة من قبل الباحثين والمفكرين والمهتمين والأكاديميين، واختلفت وتباينت وجهات نظرهم حول هذا المفهوم، فقد تناوله البعض من زاويته ورؤيته التي يراها مناسبة، وتخدم الموضوع الذي يتناوله.

وعرفت إدارة المعرفة على أنها المنهجية التي تتبعها المؤسسات المعاصرة من خلال تشخيص المعرفة، وتوليدها وتشاركها وتطبيقها من أجل تحقيق أهدافها، وتعزيز قدراتها التنافسية التي تمتلكها، ويلاحظ أن تعريفات إدارة المعرفة متنوعة، وتأتي من وجهات نظر مختلفة البعض جاء من وجهة نظر أنظمة المعلومات، والبعض من وجهة نظر الموارد البشرية، وأخرى تعكس وجهه نظر الإدارة الاستراتيجية، وهذا يعود لتحقيق الميزة التنافسية في تلك المنظمات (الجعافرة، ٢٠٢١: ٨٠؛ النويقة، ٢٠١٧: ٥).

وتتضمن إدارة المعرفة مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تطوير معارفها الموجودة من خلال تحديد المعرفة واكتسابها، وتوليدها، والعمل على التحقق من صلاحيتها، ونشرها، وتجسيدها، وتطبيقها (سليمان، وبيداويد، ٢٠١٩: ٢٧٨).

وهي العمليات المعرفية التي تقوم بها المؤسسة لتوفير الموارد البشرية المعرفية لنشر ثقافة المؤسسة، ومشاركة المعرفة، واستخدام التكنولوجيا لتحسين العملية الإنتاجية للعنصر البشري في المؤسسة (الميموني، ٢٠١٩: ١٠٠٢).

فإدارة المعرفة هي "عبارة عن مجموعة من العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتساعدها على توليد المعرفة، والحصول عليها، واستخدامها وتنظيمها، ونشرها، ويتم تحويلها لتتضمن بيانات ومعلومات واتجاهات وخبرات وقدرات إلى (سلع أو خدمات)، ويتم استخدام مخرجاتها في صناعة القرارات، وحل المشكلات، وعمليات التعلم، وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي". (Arif&Rahman, 2018).

ويشير كل من (عروف، وعطية، ٢٠١٨: ٣٥٤) أن إدارة المعرفة هي فكرة حديثة ومعقدة تقوم على موجودات رئيسة، وفريدة في المؤسسة، وبالتالي فهي عملية منظمة ومنهجية ترتبط بعملياتها

الداخلية، وتساعد على استخراج قيمة موجوداتها الفكرية من خلال اكتشاف المعرفة، وخلقها، ونشرها، والاستفادة منها لوضع حلول للمشكلات، واتخاذ القرارات، والابتكار، والتخطيط الاستراتيجي، وغير ذلك.

وتستنتج الباحثة أن إدارة المعرفة هي قدرة المؤسسات المعاصرة على تشخيص المعرفة، والعمل على اكتسابها، و تخزينها، ونشرها، وتطبيقها من خلال الانتقاء وأرشفة المعلومات والبيانات، والوصول إلى ما تم أرشفته بأفضل الممارسات، وبأسرع وقت وبأقل جهد ممكن لأداء العمل، وصنع القرار سواء على مستوى الأفراد أو على الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل.

وبالتالي فإن إدارة المعرفة هي عبارة عن تشخيص المعرفة، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها للوصول إلى أفضل أداء مميز، واتخاذ القرارات المناسبة على مستوى المؤسسات للتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.

### ٢،٢،٣: التطور التاريخي لإدارة المعرفة:

تم استخدام مصطلح إدارة المعرفة من قبل Don Marchand في بداية الثمانيات، وتم تناولها باعتبارها مرحلة نهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، وبالتالي لم يشير إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات. (Denning, 2005)

وأشار رائد الإدارة Drucker بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية تعد من صانعي المعرفة الذين يوجهون أداؤهم من خلال التغذية الراجعة لزملائهم، ومن العملاء (السلمي، ١٩٩٨: ١٧).

وترجع بداية التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة لشركة أمريكية Hewlett Pakard في عام ١٩٨٥م، من خلال البرنامج المحوسب لإدارة المعرفة، حيث لم يقتنع الكثير بإدارة المعرفة خلال هذه الفترة، وتأثيراتها على الأعمال، وتم في البداية تجاهل إدارة المعرفة، لكن في النهاية تم الاهتمام بها، وتم التعامل معها خاصة في الحالات التي يمكن تحويلها إلى نماذج لتوليد القيمة، وأيضاً تم تحديد أبرز الأسباب التي أدت إلى ظهور التطور المعرفي، وزيادة الاهتمام بإدارة المعرفة من خلال مما يلي (محمد، ٢٠٠٩).

- التطور التكنولوجي المتسارع والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.
- التطور الكبير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وظهور الشبكة العالمية للإنترنت، والاتصالات اللاسلكية.
- الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية، وظهور العمولة، وتزايد حدة المنافسة.

## ٤,٢,٢. أهمية إدارة المعرفة:

شهد العالم تطوراً مستمرا في بيئة الأعمال ومع هذا التطور أصبح لا بد من التكيف مع هذه التطورات ومواكبة كل ما هو جديد، والبعد عن الأساليب التقليدية، والعمل على استحداث أساليب جديدة لإدراك أهمية إدارة المعرفة والأدوار الإيجابية التي تؤثر من خلالها على سير المؤسسات في جميع المستويات التنظيمية ، وتتبع أهمية إدارة المعرفة كما يذكرها كل من (الفقيه، ٢٠١٧: ٩٧) و (سليمان، وحنا، ٢٠١٩: ٢٧٩) بما يأتي:

١. تقوم المؤسسات على تمكين عاملها للتعامل مع القضايا التي تواجههم أثناء أداء أعمالهم من أجل المساهمة في تحسين الأداء، واتخاذ القرارات المناسبة والملاءمة الهادفة لتكوين رؤية مستقبلية للمؤسسة.
٢. المساهمة بتحقيق التكامل الاقتصادي للمؤسسة، وذلك من خلال التعامل مع المعرفة الضمنية والصريحة.
٣. توجيه وتنسيق أهداف المؤسسة وأنشطتها بشكل موضوعي للوصول إلى أداء الأعمال بأفضل الطرق.
٤. اكتساب العاملين في المؤسسة الخبرات، والقدرة على توليد الأفكار البناءة والوصول إلى أداء تنظيمي مرضي.
٥. تشجيع العاملين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار للتمييز عن المؤسسات المماثلة.
٦. تحقيق المرونة في أداء العاملين لأعمالهم، وذلك من خلال طرح الأفكار الجديدة بما ينعكس على تقديم خدمات متميزة.

وبالتالي نلاحظ أهمية الدور الذي يمكن أن تسهم به إدارة المعرفة من خلال استغلال الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة، والعمل على استثمارها وتحويلها إلى ذات قيمة تعمل على تحسين الأداء الوظيفي بما ينعكس بشكل مباشر على أعمال المؤسسة، وأيضاً تعد مؤشراً على المبادرة

والمبادأة للمعرفة لإزالة القيود، وإعادة الهيكلة التنظيمي لكي يتسم بالمرونة لمساعدة المؤسسات المعاصرة على التغيير والتطوير المستمر لكي تواكب المستجدات المتسارعة في بيئتها التي من شأنها الوصول الى رضا، وولاء العاملين لديها من أجل تحسين موقفها التنافسي، والتركيز على الأصول غير الملموسة التي لا يمكن قياسها حيث يمكن أن تظهر نتائجها على المدى البعيد، وبالتالي تعد إدارة المعرفة أمراً حيوياً وحاسماً في عصر تكنولوجيا المعلومات أكثر من عصر الصناعة، وتعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال الوصول، وجعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأفراد الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة وميسرة، حيث تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة المتغيرات البيئية غير المستقرة (الجعفرية، ٢٠٢١: ٨١) و(عروف، وعطية، ٢٠١٨: ٣٥٤) و( نسيم، ٢٠١٨).

ويتضح للباحثة مما سبق أن القواسم المشتركة بين الباحثين والأكاديميين حول أهمية إدارة المعرفة تتعلق بالمساهمة في تعزيز أداء العاملين، واتخاذ القرارات المناسبة والسليمة، وتمكين العاملين في التعامل مع القضايا الإدارية المختلفة، وتحقيق المرونة، والعمل على تشجيع الابداع والابتكار لخلق قدرات تنافسية للتميز عن الآخرين.

وتعتقد الباحثة أن أهمية إدارة المعرفة تهدف إلى تحسين وزيادة الأداء في المؤسسات من خلال التعرف على البيئة الداخلية والخارجية لتلك المؤسسات، والعمل على سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية حيث يصبح أعضائها أكثر قدرة على حل المشكلات التي تظهر وتحتاج إلى معالجة، و إن إدارة المعرفة تؤثر على كفاءة العمليات التنظيمية في تحسين الخدمات المقدمة من تلك المؤسسات.

### ٢,٢,٥: أهداف إدارة المعرفة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة المعرفة هو تحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة من خلال معرفة الأفراد بإدارة المعرفة الذي ينعكس إيجابيا على المؤسسات، ويمكن القول إن هدف كل مؤسسة هو الوصول إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها بكفاءة وفاعلية، وبالتالي لا يمكن تحقيق تلك الأهداف إلا باستخدام إدارة المعرفة، فتبني المؤسسة لتطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين عملها وتطويرها وجعلها قادرة على مجاراة الواقع، والتغلب على المؤسسات المنافسة بأسهل الطرق

وبأقل التكاليف، ويتأتى ذلك من خلال التخلص من كل الإجراءات الروتينية غير الضرورية، وعليه يمكن إجمال أهم أهداف إدارة المعرفة والتي تسعى كل مؤسسة لتحقيقها كما يشير إليها كل من (عروف، وعطية، ٢٠١٨) و (حيدر، ٢٠١٩: ٢٧٩) بما يأتي :

١. تمكن المؤسسة من تحقيق التكامل بين الموارد البشرية فيها، وذلك من خلال توفير تقنيات الاتصالات والمعلومات، بما يحقق للمؤسسة قدرة عالية على رصد المعرفة واتخاذها من مصادرها المختلفة، والعمل على معالجتها وتحليلها وتحديثها إن أمكن، واستخدام كل الطرق الممكنة لتطبيقها على أرض الواقع بتوجيه إدارة المؤسسة.

٢. تسهم في نقل المعارف الضمنية بين الموظفين، مما يزيد من إمكانية نقلها إلى قواعد بيانات المؤسسة.

٣. تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات عند الموظفين، وعند المستفيدين، وعند المؤسسات الأخرى صاحبة العلاقة.

٤. إن انتشار الثقافة المعرفية داخل المؤسسات تحسن من قدرتها على استغلال مواردها بالشكل الأمثل.

٥. تساعد على انتشار ونقل الخبرات من خلال أفضل الممارسات الداخلية والخارجية، مما يشجع العمل الجماعي والتفاعل بين الموظفين.

٦. تعظيم الاستفادة من المعارف التي تمتلكها المؤسسة خصوصاً المعارف الجوهرية والعمل على حمايتها.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت إدارة المعرفة وتطبيقها في عدة مؤسسات مختلفة تحاول الباحثة تحديد أهداف إدارة المعرفة بما يأتي:

١. تقوم المؤسسات على إنتاج وتوليد وإدارة المعرفة من خلال الاعتماد على العنصر البشري.

٢. تعمل المؤسسات على ربط العنصر البشري بمختلف المستويات الإدارية والأقسام داخلها.

٣. بناءً، ونسج علاقات بين الأفراد العاملين، وتشكيل فرق عمل تقوم على الثقة لإتاحة تبادل المعرفة فيما بينهم.

٤. تسعى المؤسسات الى دعم عمليات التعلم على المستوى الفردي والجماعي لتحسين مستوى الأداء.

٥. تحاول المؤسسات السيطرة على الإجراءات، والعمليات التي تتعلق بالمعرفة وإدارتها.
٦. استقطاب رأس المال الفكري لخلق بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على مشاركة المعرفة.

اتفق بعض الباحثين أن المؤسسات تسعى للوصول إلى تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق أهدافها لتكون في مقدمة المؤسسات من خلال امتلاكها العنصر البشري المميز، وأن أهداف المؤسسات هو تحقيق ما يأتي:

- تزويد الموظفين بالمعرفة اللازمة لكي تستطيع المؤسسات السيطرة على العمليات والأنشطة المتعلقة بالمعرفة.
- تسعى المؤسسات إلى تبادل الخبرة بشكل فعال بين الموظفين لتحقيق المشاركة المستدامة بينهم. وترى الباحثة أن أهم أهداف إدارة المعرفة هو توليد وخلق المعرفة للعمل، والسعي لتشجيع الإبداع والابتكار، وترسيخ ثقافة تدعم المعرفة لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال انتشار ونقل الخبرات، وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسات، ولدى المستفيدين والمؤسسات المماثلة.

#### ٢,٢,٥ : أنواع المعرفة:

تعد المعرفة مورداً استراتيجياً يسمح للمؤسسات الحصول الى مستوى عال من القدرات مما يؤدي إلى تحسين أدائها، حيث لا يوجد اتفاق جامع بين الكتاب والباحثين بأنواع المعرفة، وفيما يلي أهم أنواع المعرفة التي اتفق عليها كل من (السبع، ٢٠١٧: ١٥-١٦) و (كروان، ٢٠١٧: ٦) و (Junaid et al, 2018).

١. **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة الموجودة والتي يتم تخزينها في عقول الأفراد داخل المؤسسة من معارف، وعلوم، وسلوك وثقافة، وهي التي لم يصرح فيها الأفراد، وهذه المعرفة تكون غير ظاهرة لكن تعبر عن سلوك الأفراد أثناء ممارسة أدائهم الوظيفي، وتنتج هذه المعرفة من الحدس الشخصي والتبصر والتحليل، ويتقاطع مفهومها مع مفهوم الوعي المعرفي كمنطلب من متطلبات إدارة المعرفة.

ومن خلال إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة يلاحظ أن المعرفة الضمنية تنقسم إلى نوعين هما: المعرفة التقنية، والمعرفة الإدراكية، ويقصد بالمعرفة التقنية التي



يعتمد بها الأفراد داخل المؤسسة على الخبرات والمهارات المتعلقة بالتكنولوجيا، أما المعرفة الإدراكية، فهي ما يدركه الأفراد من معتقدات وأفكار تتعلق بالعمليات الذهنية التي تقود سلوكهم في ممارسة الأنشطة، وفي طريقة أداء أعمالهم.

وبالتالي تعد المعرفة الضمنية عنصراً حاسماً بالنسبة للمؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أنه من الصعب إلى حد ما فهمها وتوثيقها لأنها غير ظاهرة وغير ملموسة.

٢. **المعرفة الصريحة:** وتشير المعرفة الصريحة إلى المعرفة التي يمكن التعبير عنها بسهولة أو تقنيها ونقلها ومشاركتها وتطبيقها مع الآخرين في شكل أدلة وحقائق وصور ورسوم بيانية، وبالتالي تكون المعرفة موثقة ومكتوبة على شكل كتب أو بحوث أو قواعد بيانات، وتقوم على معايير وأسس التقييم والاتصال وممارسة مختلف العمليات الوظيفية في المؤسسة.

ويمكن القول بأن المعرفة الصريحة تتعلق بخطط وبرامج مخزنة ومكتوبة ومعلنة للجميع داخل المؤسسة لأنها متمثلة بالبيانات والمعلومات والإجراءات والقواعد. (السبع، ٢٠١٧: ٢٠) و (العازمي، ٢٠١٧).

وبالتالي اختلف الباحثون في تحديد أنواع المعرفة حيث يتم تناولها من منظور ومفهوم مختلف، ويتم تصنيفها إلى عدة تصنيفات، ويعود ذلك لطبيعة المعرفة وإمكانية الحصول عليها أو الغرض منها أو المجال المرتبط بها أو مكان تخزينها، ومن هذه التصنيفات ما يلي (الحوامدة، ٢٠١٩) و (عطا، وآخرون، ٢٠١٨):

١. **المعرفة العامة:** وهي المعارف الموجودة عند أغلب الأفراد، ومن السهولة نقلها بين الأفراد داخل المؤسسات.

٢. **المعرفة المتخصصة:** وهي المعرفة الذي يمتلكها عدد قليل من الأفراد، وعملية نقلها تكون مكلفة.

٣. **المعرفة التصريحية:** ويقصد بها المعرفة التي تكتب على شكل فرضية أو مقولة، وتشير إلى مهارات الفرد وقدراته العقلية.

٤. المعرفة الإجرائية: ويمكن التعبير عنها بمجموعة متسلسلة من الخطوات للوصول الى نتائج محددة وكيفية تحقيق هذه الأهداف، وكيفية تحقيق الافراد لاستراتيجيات محددة لإنجاز هدف محدد.

٥. المعرفة البسيطة: ويقصد بها المعرفة التي تكون واضحة ومجالاتها محددة.

٦. المعرفة المعقدة: وهي التي تدور حول عدة مجالات، وأيضاً أهدافها متعددة.

٧. المعرفة الداعمة: وتمثل المعرفة الداعمة للبنية التحتية، ومتطلبات الاعمال اليومية.

٨. المعرفة التكتيكية: وتتمحور حول رسالة المنظمة، ومركزها السوقي، وعلاقتها بالمنافسين.

٩. المعرفة الاستراتيجية: ويقصد بها استراتيجية المؤسسة على المدى البعيد.

واختلف فارس، وبوشاح، (٢٠٢٠: ٣٤٢) مع كل من (الحوامدة، ٢٠١٩) و ( عطا، وآخرون، ٢٠١٨) في طرحه لأنواع المعرفة، حيث يشير على أنها:

- المعرفة الحسية: ويقتصر هذا النوع على مجرد الملاحظة الساذجة للظواهر الطبيعية، مثل تلك المعارف البسيطة التي يعرفها الإنسان الاعتيادي عن الكون والفصول والطقس.
- المعرفة الفلسفية أو التأملية: ويصل إليها الإنسان عن طريق العقل كمنهج لمعرفة الأشياء التي لا تصل إليها الحواس، والتي تعتمد على منهج التأمل والقياس المنطقي.
- المعرفة العلمية أو التجريبية: وتعتمد على اتباع الأسلوب العلمي، واتباع الموضوعية، وهنا يتجرد الباحث من أفكاره الخاصة، ومعتقداته الذاتية، وبالتالي تعتمد على أسلوب الاستقراء الذي يعتمد على الملاحظة المنطقية للظواهر.

مما سبق يتضح للباحثة أنه يوجد اتفاق بين بعض الباحثين على أنواع المعرفة حيث تناول بعضهم على أنها معرفة صريحة، ومعرفة ضمنية، واختلف البعض الآخر، وتم تناولها من منظور آخر وتصنيفات عامة، وتصريحية، وإجرائية، ومعقدة، وبسيطة، وداعمة، وتكتيكية، واستراتيجية، واعتبرها آخرون بأنها مراحل تطويرية متعاقبة ينتج عنها المعرفة الحسية، والفلسفية أو التأملية، والمعرفة العلمية أو التجريبية، وبالتالي يمكن القول أن أغلب تصنيفات إدارة المعرفة تدور حول المعرفة الضمنية والصريحة، التي تمتلكها المؤسسات من خلال موظفيها، وأن المعرفة الجماعية هي نتاج عن المعرفة الفردية.

## ٢,٢,٧: عمليات إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة تعد نتاج مجموعة من العمليات وتتكون من عدة خطوات متكاملة مع بعضها البعض، ويرى بعض المهتمين والمفكرين أن عمليات إدارة المعرفة تتمحور حول توليد المعرفة، والمحافظة عليها وتميئتها، وإخراجها إلى العلن وتطبيقها على أرض الواقع، بينما أضاف بعض الباحثين بضرورة توزيع المعرفة، وفيما يأتي أهم عمليات إدارة المعرفة كما ذكرها كل من (الربيعي، وعلوان، ٢٠١٨) و (الطيبي، والعايد، ٢٠١٧).

١. اكتساب المعرفة وتطويرها: وهي الحصول على أكبر قدر ممكن من الأنشطة التي من خلالها يتم الحصول على المعرفة من مختلف المصادر، ومن ثم يتم تشخيص هذه المعلومات، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، بل أن نجاحها يتوقف على عملية التشخيص، وهي المفتاح الرئيسي لإدارة المعرفة، ومن ثم الحصول على المعرفة الفردية الضمنية، التي يتم تحويلها إلى معرفة جماعية ظاهرة من خلال المشاركة بين الموارد البشرية.

٢. عملية تنظيم وتخزين المعرفة: وفي هذه المرحلة يتم الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها، والتأكد من استمراريتها وتسهيل الوصول إليها، حيث تأخذ عدة أشكال منها ما هو فردي كقيام أفراد المنظمة بكتابة كل المعلومات وأي معلومة جديدة، أو قيام شخص مكلف من قبل الإدارة المتخصصة بجمع المعلومات الموجودة لديهم حيث يتم تحليلها وتفتيتها ومن ثم تخزينها، وإن قيمة المعلومات لا تقدر بثمن في المستقبل، وتتم عملية تنظيم المعلومات بعد تقييم صلاحية المعلومات المخزنة وتحديثها بشكل مستمر لكي تضمن للمؤسسة البقاء ومواكبة المستجدات.

٣. عملية توزيع أو نقل المعرفة: وتشمل هذه المرحلة توزيع ونشر وتدقيق المعرفة، حيث يتم توزيعها بوسائل متعددة منها ما هو صريح من خلال النشرات والدوريات والتقارير والرسائل والمكاتبات بين أفراد المنظمة، أو من خلال طرق غير رسمية كالعلاقات الشخصية بين الأفراد العاملين في المنظمة، وكل هذا يعتمد على مصداقية وأهمية المصدر الرئيس للمعرفة الذي يعزز قيمتها لدى الأفراد العاملين في المنظمة، وتعدد أساليب توزيع ونشر المعرفة، ويمكن إجمالها على شكل نقاط وهي كما يلي:

- تشخيص المعرفة، وتوليد، وخبز، وتوزيع، وتطبيق المعرفة.
- شبكة المعلومات الداخلية.
- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- التدريب والحوار.
- الوثائق والنشرات الداخلية.

ويشير كل من وهبة، (٢٠١٩: ٤١-٤٢) وعودة، (٢٠١٧: ٩) وكروان، (٢٠١٧: ٢٣)، بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على اكتساب المعرفة، وتخزينها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تملكها، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي، وترتبط بالقيام بالأنشطة المتعلقة باكتشاف المعارف واحتوائها ونشرها وتطبيقها من أجل تعزيز أثر المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعالة من حيث السرعة في اتخاذ القرار والتكلفة، واعتمد وهبة، (٢٠١٩: ٤١-٤٢) في دراسته أنها تشتمل على خمس عمليات هي تشخيص المعرفة، وتوليد، وخبز المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة:

١. تشخيص المعرفة: وتعد عملية التشخيص للمعرفة من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات حيث أن نجاح ذلك يعتمد على دقة التشخيص، وأن عملية تحديد التشخيص للمعرفة هو الملائم لوضع حلول للمشكلات.

٢. توليد المعرفة: ويقصد بها توليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة لتلك المشكلات بطريقة إبتكارية وإبداعية مستمرة.

٣. تخزين المعرفة: ويتمثل تخزين المعرفة من خلال عدة طرق (مسلم، ٢٠١٥: ٣٨):

- يتم جمع المعرفة بطريقة ايجابية، ومنظمة، ويتم تحليلها، وتنقيتها، وترتيبها، وتنسيقها، ومن ثم تخزينها في أفضل صورة، ويتم مراعاة تداولها بسهولة، وأيضاً نشرها، واسترجاعها بدقة من قبل الأفراد العاملين.

- يقدم الأفراد المعرفة الموجودة لديهم إلى أفراد آخرين، أو إدارة معينة، وتقوم هذه الجهة بتحليل، وتنقية هذه المعرفة للقيام بتخزينها على أفضل صورة ممكنة حتى يتم تداولها من أفراد المؤسسة بكل يسر وسهولة.

- يسجل الأفراد في المؤسسة كل ما يحدث، وكذلك المعلومات الجديدة في مكان معين سواء في ملفات تقليدية، أو على شبكة الحاسوب بحيث تكون متاحة لكل أفراد المؤسسة، والاطلاع عليها.

- يقوم المسؤول بجمع المعلومات، ومن ثم تخزينها بدقة، وبطريقة يسهل تداولها من قبل الجميع دون الاهتمام بعملية التحليل، والتنقية أو بنشرها، وتداولها بطريقة فعالة.

٤. توزيع المعرفة: عملية توزيع المعرفة تتم لاستخدامها، وإيصال المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، وضمن شكل وتكلفة مناسبين، ويتم من خلالها تداول المعرفة، ونقلها إلى الأفراد العاملين الذين يحتاجونها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية، ويتم تبادل الأفكار، والخبرات، والممارسات بين الأفراد العاملين؛ الأمر الذي يتطلب اتصال العاملين ببعضهم البعض، واستخدام ما يعرفونه لحل المشاكل على نحو مبدع (أبو زريق، ٢٠١٧: ٢٢).

٥. تطبيق المعرفة: تهدف إدارة المعرفة تطبيق المعرفة المتاحة، وجعلها أكثر ملاءمة للاستعمال في تنفيذ الأنشطة في المؤسسة، والعمل على أنها تكون أكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، وتقوم المؤسسة بتطبيق المعرفة الفعالة بعد إيداعها، وتخزينها، وتطوير سبل استرجاعها، ونقلها للأفراد العاملين، وتعد هذه الخطوة ضرورية لخلق محتوى جوهر الكفاءات الضرورية لنمو، ونجاح المؤسسة (مسلم، ٢٠١٥: ٣٩).

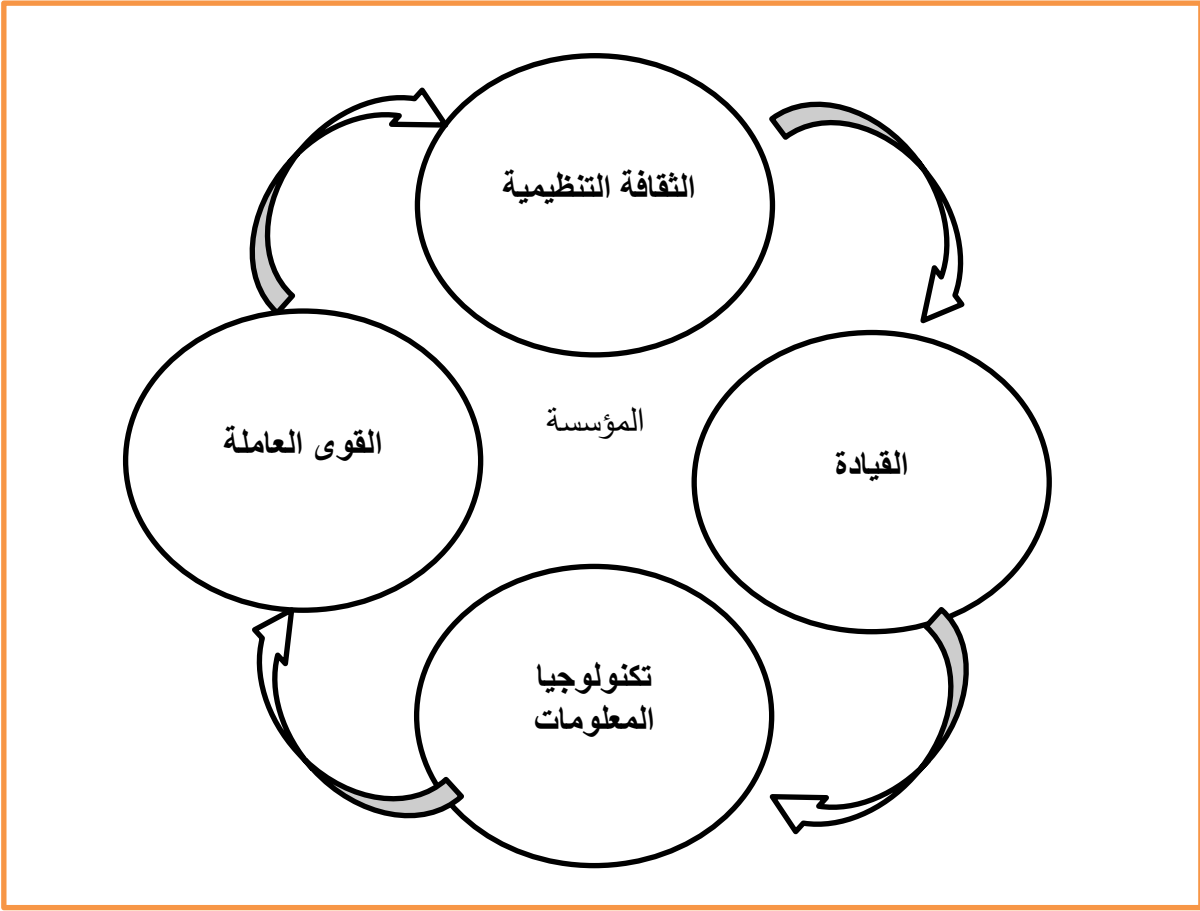
مما سبق تستنتج الباحثة أن الباحثين أجمعوا أن المعرفة هي اكتساب، وتطوير من مختلف المصادر، وتتم من خلال عملية تنظيم وتخزين المعرفة التي تهتم بتسهيل الوصول والبحث عنها من خلال المعلومات لتحليلها وتنقيتها ليتم تخزينها لاستخدامها في المستقبل، وأن عملية توزيع أو نقل المعرفة تشمل توزيع ونشر وتدقيق المعرفة في جميع أنحاء المؤسسة.

## ٢,٢,٨: متطلبات إدارة المعرفة:

تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من المتطلبات، حيث لا تستقيم إدارة المعرفة دون وجودها، وتعتبر أحد أهم عناصر الحركة التجارية في الوقت الحاضر، وهناك الكثير من المشاريع التي تتجه إلى تطبيقها للحصول على منافع شبه مؤكدة، لذلك تعتبر إدارة المعرفة أحد عوامل النجاح المهمة، لذلك ينبغي من المؤسسات معرفة وإدراك وتوفير كل متطلبات إدارة المعرفة.

ومن المتطلبات الهامة لتطبيق إدارة المعرفة وجود القيادة الفعالة، حيث تمثل القيادة الإدارية دور رئيس في عملية ورعاية وتطبيق المعرفة، والقيادة هي المسؤولة أولاً وأخيراً عن وضع الأهداف ورسم السياسات واتخاذ القرارات اللازمة لتطبيقها، وكذلك يقع على مسؤولياتها توجيه الموظفين وتحفيزهم، ورفع معنوياتهم، وزرع الثقة في أنفسهم لتنسيق الأعمال والتفاعل، والعمل على الحفاظ على تمسكهم وتوجيه أفكارهم وسلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (الصقري، ٢٠١٧) و (Yasser & Abdul Majid, 2017).

ويمكن إجمالي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في أربع نقاط رئيسة كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (١)

### متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة.

وفيما يلي عرض لمتطلبات إدارة المعرفة وهي:

**الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس السائدة بين الأفراد داخل المنظمة، ومن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في أي مؤسسة أن تكون الثقافة التنظيمية ملائمة وتوافق مع إدارة المعرفة، وان تقوم الإدارة العليا بتشجيع لروح الفريق في العمل، ويجب أن تكون هناك ثقافة تحترم وتقدر المعرفة وتعزز مشاركتها، ومما لا شك فيه أن هناك علاقة وطيدة للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وذلك من خلال المداخل السلوكية المفسرة لإدارة المعرفة والتي نشأت من الافتراضات الخاصة بإدارة المعرفة، وبالتالي تسعى الثقافة التنظيمية إلى التغيير المستمر في جميع البيئات المحيطة، وتغيير السلوك والاتجاهات في إدارة المعرفة، ويجب

على المؤسسة استثمار الثقافة التنظيمية لحل المشكلات المتعلقة بإدارة المعرفة، والتي يمكن أن تكون ثابتة وفعالة أو متغيرة بناءً على معطيات المنافسة بين المنظمات.

**القيادة:** يتطلب تطبيق إدارة المعرفة نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أفضل استفادة ممكنة، فالقيادة هي المسؤولة عن نجاح أو أي تغيير في المنظمة من خلال التنمية المستمرة داخل المنظمة، لذلك لا بد أن تتصف هذه القيادة بالقدرة على إيصال الرؤية والأفكار والأهداف بكل سهولة إلى العاملين داخل المؤسسة، ويجب أن تكون قدوة لهم، وأن يكون هناك اتصال وتواصل دائم بينهم، كما يجب أن تتصف بالموضوعية والمرونة، مما يوفر بيئة خصبة لتطبيق وإدارة إدارة المعرفة التنظيمية. (كروان، ٢٠١٧: ٢٦) و(فكري، وشادي، ٢٠٢٠: ١٢٧) و(عبدالعزیز، وآخرون، ٢٠٢٠: ٤٨٨):

وتعتبر المعرفة في حد ذاتها سلاحاً ذا حدين خاصة في ظل تعدد المعارف وتعارضها في كثير من المنظمات، فالمعرفة قد تسهم في زيادة الأداء التنظيمي في المنظمة، ولكن في نفس الوقت قد تكون معوقاً للأداء التنظيمي في مؤسسة أخرى، الأمر الذي يتطلب قيادة واعية وعلى قدر كاف من الخبرة لتحديد واختيار المعرفة المطلوبة والمناسبة لرفع أداء الموظفين، ومما لا شك فيه أن للقيادة دور مهم في نجاح إدارة المعرفة، وأن كثير من الباحثين والدارسين والكتاب قد تحدثوا عن دور القيادة في إنجاح إدارة المعرفة وبالتالي إلى نجاح المؤسسة ككل (الصقري، ٢٠١٧: ٥٤) و (Yasser & Abdul Majid, 2017)

**تكنولوجيا المعلومات:** أصبح من الثابت أهمية تكنولوجيا المعلومات في نجاح المؤسسات، وأن إدارة المعرفة تقوم على مجموعة من المتطلبات والمرتكزات، ولا يمكن أن تستقيم بدونها، أهمها توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ويعتمد نجاح أي مشروع على قاعدة بيانات ومعلومات تواكب التطورات الحاصلة، حيث أن هذه القاعدة التقنية تعتبر ضرورية، وهذه القاعدة هي الأساس في بناء ما يلزم من خطط وأهداف، الأمر الذي يضمن نجاح المنظمة ككل.

**القوى العاملة:** يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليه المؤسسة في أداء أعمالها، وبالتالي من أهم مقومات إدارة المعرفة، ويتوقف نجاح المؤسسة في الدرجة الأولى على



هذا العنصر لأهميته في تحقيق أهدافها، حيث يقع على مسؤوليته القيام بأداء الأعمال، وأيضاً على القيام بتوليد المعرفة، حفظها، وتوزيعها، وتطبيقها.

وفيما يلي يمكن توضيح متطلبات إدارة المعرفة كما ذكرها كل من (Beaudry, et al., 1599) (2012) و(جواد، وآخرين، ٢٠١٠):

١. توفير البنية التحتية اللازمة المتمثلة بتقنية التكنولوجيا المعرفية: ويقصد بها استخدام التكنولوجيا الحديثة من الحواسيب، البرمجيات، محركات البحث، الذكاء الاصطناعي، وجميع الأمور التي لها علاقة بالتكنولوجيا المعلومات.

٢. توفير الموارد البشرية اللازمة: وهي أهم مقومات إدارة المعرفة، حيث يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها، فالعنصر البشري هو الذي يقع على عاتقه مسؤولية القيام بالأنشطة اللازمة لتوليد المعرفة، حفظها، وتوزيعها.

٣. الهيكل التنظيمي: ويعد من أهم المتطلبات الأساسية لنجاح الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، حيث يجب أن يتسم بالمرونة حتى لا يتم تقييد الحرية والابداعات الكامنة لدى الموظفين في المؤسسة لاكتشاف المعرفة وتطبيقها.

٤. العامل الثقافي: ويقصد بها خلق مناخ تنظيمي يتسم بالثقافة الايجابية لدعم توليد المعرفة ومشاركة الموظفين لتأسيس مجتمع بحثي يشارك المعرفة والخبرات الشخصية لديهم، والعمل على بناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد.

وتشير الباحثة أنه من أجل تطبيق إدارة المعرفة فلا بد للمؤسسات من تعزيز العلاقات القائمة على الثقة بين موظفيها، حيث أن الثقة لدى الموظفين تسهم بشكل كبير في تشجيع تبادل المعرفة بينهم داخل المؤسسة التي من خلالها يمكن أن تجعل العلاقات أكثر انفتاحاً وذات طبيعة تسمح بتبادل المعرفة بكل سهولة.

### ٢,٢,٩ : التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة المعرفة:

تسعى أغلب المؤسسات إلى مواجهة التحديات والصعوبات التي تحد من استخدام إدارة المعرفة بالشكل المطلوب، وتختلف هذه التحديات من مؤسسة إلى أخرى؛ فمنها من يواجه تحديات ثقافية وأخرى تواجه تحديات تنظيمية، وغير ذلك من التحديات والمعوقات، وهناك العديد من الدراسات

التي اهتمت بهذه المشكلة، ووضعت بعض النقاط والحلول لمعرفة الأسباب والمعوقات التي تواجه المؤسسات في تطبيق إدارة المعرفة، ويمكن تلخيص المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة كما يلي: (عروف، وعطية، ٢٠١٨) و(كروان، ٢٠١٧: ٢١):

١. عدم توفر الامكانيات الإدارية والقيادية.
٢. عزوف الموظفين عن مشاركة المعارف مع بقية العاملين خوفاً من فقدان السلطة او المنصب الوظيفي.
٣. تركيز الإدارة العليا على المعرفة الصريحة وتجنب المعرفة الضمنية، وفي معظم الأحيان تكون هي الأهم والأكثر ملاءمة وفاعلية.
٤. عدم وضوح مفهوم المعرفة لدى القائمين على العملية الإدارية.
٥. عدم اتباع الآليات المناسبة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة.

وبالتالي فإن منظمات الأعمال تواجه عدة أمور تحول دون تنفيذ إدارة المعرفة بالشكل الصحيح، ويعد ذلك من الموانع، والمعوقات لنجاحها في تلك المنظمات كما أشار إليها (أبو الغنم، ٢٠١٨: ٣٥) و(العربي، وآخرون، ٢٠١٧: ٤١) و(عروف، وعطية، ٢٠١٨: ٣٥):

- وجود الثقافة التنظيمية التي تمنع تشاركية المعرفة ونقلها بين الموظفين.
- عدم قيام الإدارة العليا في المؤسسة بدعم إدارة المعرفة.
- عدم إدراك الإدارة العليا لأهمية إدارة المعرفة ودورها وفوائدها في المؤسسة.
- عدم وجود تكامل بين أنشطة المؤسسة المرتبطة بإدارة المعرفة مثل تعزيز التنمية والتدريب.
- عدم توفر البنية التحتية اللازمة لإدارة المعرفة، وأيضاً عدم توفر الامكانيات الإدارية والمالية.
- المناخ التنظيمي في بعض المؤسسات غير مشجع لدعم إدارة المعرفة.

مما سبق يتضح، ومن خلال التعرف على آراء وتوجهات الأكاديميين والباحثين للتغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، فإنه يجب أن توفر تلك المؤسسات فهماً واضحاً لأهمية إدارة المعرفة، والقيمة لتلك المؤسسات، وكيف يمكن أن تحقق ذلك بفاعلية من التدرج للتغلب على تلك المعوقات والتحديات مع مراعاة طبيعة الهياكل التنظيمية، وطبيعة عمل تلك المؤسسات.

## الأسباب الداعية لتبني إدارة المعرفة من قبل المؤسسات العامة والحكومات:

إن تبني إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية يرجع مجموعة من الأسباب أهمها ما يأتي (Lane, 2000)، نقلا عن (كروان، ٢٠١٧: ٢٥-٢٦):

١. الحاجة الضرورية إلى إدارة المعرفة: إن التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي، ورأس المال الفكري أصبح القوة المحركة لزيادة الكفاءة والإنتاجية، وزيادة الأداء، وتحقيق التميز.
٢. الإصلاحات في الإدارة العامة: وتتمحور هذه الإصلاحات حول الجوانب التي تتعلق بالهياكل التنظيمية، والعمليات، وهذا يعود إلى دعوات الإصلاح من قبل السياسيين، والمدراء من داخل تلك المؤسسات خاصة في ظل العولمة.
٣. زيادة أداء المؤسسات العامة: تعاني المؤسسات العامة العديد من المشاكل الإدارية في كثير من الدول النامية في إدارة وتطبيق المعرفة، لذلك أسهمت إدارة المعرفة في تغييرات واسعة على مستوى مؤسسات الدول المتقدمة، وبالتالي أصبحت الفرصة كبيرة أمام المؤسسات في الدول النامية لإجراء تغييرات تتضمن الهياكل التنظيمية، وتحويل العمليات من عمليات تركز على الأوامر، وتنفيذ التعليمات إلى عمليات تقوم على المدير الخبير الذي يطور الأساليب والإجراءات لزيادة الأداء، ودعم ثقافة المؤسسة.
٤. المحافظة على أفراد المعرفة في المؤسسات العامة: إن ظاهرة تسرب الكفاءات من العاملين سواء مدراء أو مختصين أو فنيين من القطاع العام إلى القطاع الخاص أحدثت مشاكل ترتقي إلى أزمات تعيشها المؤسسات الحكومية، حيث أن تلك المؤسسات تفقد أفضل أفرادها العاملين، وبالتالي تجد صعوبة في استقطاب مدراء ومختصين ذات كفاءة، ومن خلال إدارة وتطبيق المعرفة في القطاع العام تعد فرصة ومسارات مهنية محفزة للحفاظ على أفراد المعرفة في المؤسسات العامة.

## ٢,٢ التميز المؤسسي

إن التميز المؤسسي من المفاهيم الشاملة والمتكاملة التي تبحث المؤسسات إلى تحقيقه، ويعد التميز المؤسسي أسلوب إداري منظم، ودوري تقوم إدارة المؤسسات بمراجعته باستمرار، وقبل

التعرف على هذا المفهوم، سنتعرف على التميز، ومن ثم على التميز المؤسسي، حيث تناوله الباحثين والكتاب والمهتمين من جهات نظر متعددة على النحو التالي:

### ٢,٢,١ : مفهوم التميز:

ويقصد به هو "القدرة على الابداع والابتكار، وخلق أفكار جديدة وخلاقة بعيداً عن الطرق التقليدية، والعمل على تحقيق نتائج ايجابية تتفوق فيها على المستويات السابقة، وعن المؤسسات المماثلة من أجل إرضاء المستفيدين واشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتلبية المتطلبات التي يطمح جميع الأطراف لتحقيقها" (الهلال، ٢٠١٤: ٢٥).

ويمكن القول أن تحقيق التميز من خلال الوعي والفهم الكامل من قبل إدارة المؤسسة، ومن جميع العاملين في المستويات الإدارية مع التزامهم بمفاهيم وتطبيقات الإدارة، من أجل الارتقاء بالخدمات التي تقدمها المؤسسة للوصول للمستوى المتميز (سالم، ٢٠١٧: ٥١).

ويتم تحقيق التميز من خلال استشراف المستقبل، ووضع الاستراتيجيات والبرامج والخطط لمواكبة المتغيرات المتلاحقة التي تطرأ في عالم الأعمال، حيث أصبح لزاماً على المؤسسات السعي لتحقيق التميز أن يتوفر لديهما أمرين أساسيين هما (الهلال، ٢٠١٤):

- الأفراد المبتكرون: وهم الذين يمثلون الموجودات الحقيقية في تطوير المؤسسة.
- العوامل التنظيمية الملائمة: تسهم هذه العوامل، وعندما يكون المناخ التنظيمي محفز ومشجع من شأنه أن يدعم الابتكار والمبتكرين.

### ٢,٢,٢ مفهوم التميز المؤسسي:

لاقي مفهوم التميز المؤسسي اهتمام عدد كبير من الكتاب والباحثين في الأدب الإداري المعاصر، وتعددت التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم، سواء على مستوى المنظمة، أو سواء على المستوى الكلي. حيث يعد موضوع التميز من الموضوعات الأكثر أهمية في مجال الإدارة، لاعتماد المؤسسات على التقدم والتفوق لمواجهة التحديات العالمية الجديدة، وبالتالي يعد مفهوم التميز المؤسسي أكثر شمولاً، ويقصد به التفرد والتفوق في أداء المؤسسة عن غيرها من المؤسسات من خلال تقديم أفضل أداء، حيث أن عملياتها تتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها

من خلال وضع سياسات واستراتيجيات تركز على العاملين والمستفيدين، وكل أصحاب المصالح، والمجتمع ككل بشكل متوازن (الحارثي، ٢٠١٩: ٤٧).

ويشير مفهوم التميز المؤسسي إلى الارتقاء بالخدمات أو المنتجات إلى مستوى يوازي المستوى الأفضل بالنظم المماثلة بالخارج ضمن توجه إداري قادر على الارتقاء لمستوى المنافسة، وتحقيق التميز في جميع مجالات المؤسسة (علوان، وكاظم، ٢٠١٩).

ويعرف التميز المؤسسي بأنه "تفوق وارتقاء إداري ووظيفي في المؤسسة يتحقق من خلال النمو والتحسين والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية داخل المؤسسة، ويعمل على تنسيق الأعمال والأنشطة والجهود ليسهم بالنتيجة بتحقيق أهداف المؤسسة (الجوجو، ٢٠١٩: ٢٨).

كما يعرف على أنه "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء من جميع الوظائف التي تمارسها المؤسسة للتفوق في إنجازاتها عن ما يحققه المنافسين لإرضاء المستفيدين، وجميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة" (حسن، ٢٠١٨).

ويتم التعبير عن التميز المؤسسي من خلال الجهود الداخلية المستمرة لبناء إطار من المعايير والعمليات للتفاعل، والعمل على تحفيز الأفراد العاملين لتقديم خدمات أو منتجات تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل. (Jaroslav & et al, 2018).

ويشير الربيعي، (٢٠١٥)، أن التميز هو "مجموعة من الخصائص التنظيمية التي تعد فريدة من نوعها تتمتع بها المؤسسة قياساً مع المؤسسات المنافسة، وتجعلها قادرة على إدارة مواردها بشكل إيجابي لتعزيز مركزها التنافسي".

ويعرف جاد الرب، (٢٠١٣) التميز القيادي بأنه "السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وأيضاً بناء المرونة، ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة"، وللوصول للتميز القيادي يجب على المنظمات تبني ثقافة التميز في جميع أعمالها، ونشر رؤية واستراتيجية داعمة للتميز، والقدرة على تحقيق إنجازات متميزة بقدرات محدودة وتحمل المخاطرة في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات تشمل جميع المجالات.

ويوضح يوسف (٢٠١٢)، أن التميز المؤسسي "هو الاستراتيجية التي توجه الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق خدمات ومنتجات فريدة وموجهة لخدمة العملاء".

إن التميز المؤسسي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق متطلبات أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة بطريقة مباشرة وغير مباشرة، وبذلك يرتبط بتحقيق أهداف الأنشطة والبرامج في تقديم الخدمات من قبل المؤسسة لتحقيق رضا المجتمع بصفته المستفيد الأول (صالح، وعبد القادر، ٢٠١٠).

ويرى شوقي والخرشة، (٢٠٠٨) أن التميز المؤسسي هو "عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة، وموقفها التنافسي، ومرونة العمل فيها، واشتراك كافة المستخدمين في كافة أقسام المنظمة للعمل معاً من خلال فهم كل النشاطات والعمل على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.

ويعتبر التميز المؤسسي "نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة، أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم، والإبداع، والتحسين المستمر (السيد، ٢٠٠٧).

وهناك عدة جوانب ترتبط ارتباط وثيق بمفهوم التميز المؤسسي على النحو التالي (المليجي، ٢٠١٢):

- التميز يعني تحقيق الاتقان والدقة في إنجاز المعاملات من خلال التحسين المستمر.
- يعد التميز نوع من أداء الأفراد يتم تحقيقه في ظروف محددة.
- الجودة ويقصد بها القدرة على تغيير الأفراد وتنمية مهاراتهم باستمرار.
- التميز بالقدرة على تقدير الجانب المادي.
- التميز الذي يتناسب مع خدمة أو منتج مطلوب تقديمها، وتحقيقها.

مما سبق يتضح للباحثة أن هناك اختلافات في وجهات النظر لمنظور التميز المؤسسي ولكيفية تحقيقه في المؤسسات، حيث نظر إليه بعض الباحثين على مستوى الأفراد العاملين داخل المؤسسة، والبعض الآخر نظر إليه على مستوى المؤسسة، وبالتالي اتفقت أغلب التعريفات على أن التميز المؤسسي يحقق أعلى مستوى في الانجاز على مستوى الأفراد العاملين أو على المستوى الجماعي أو على مستوى المؤسسة ككل.

## ٢,٢,٣: أهمية التميز المؤسسي:

يمكن تحديد أهمية التميز المؤسسي بما يلي (الشهراني، ٢٠١٧: ٣٧):

١. توجيه الجهود نحو العمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وتحقيق الأهداف المنشودة.
٢. العمل على تسهيل الاتصال بين جميع الأفراد في المؤسسة على كافة المستويات الإدارية.
٣. قدرة المؤسسة على إدارة عملياتها، وإدارة مواردها بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين.
٤. ضرورة العمل على تحقيق الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين، للمساهمة ودفعهم إلى بذل كل الجهود والطاقات.
٥. توفير القيادة والعاملين الأكفاء، والعمل على تميز المؤسسة باكتسابها ثقافة تنظيمية مختلفة عن الآخرين.
٦. تحقيق معدلات التغيير للتكيف مع أي مستجدات لتحقيق المنافسة غير المحدودة.

وترى الباحثة أن التميز في المؤسسات يعمل على توحيد جهود العاملين، وتشكيل فرق عمل لأنشطة وعمليات المؤسسة، وتبني نظام اتصال من شأنه ربط جميع مستويات المؤسسة مع بعضها البعض للتمكن للوصول للتميز المؤسسي.

## ٢,٢,٤: أهداف إدارة التميز المؤسسي:

بينت العديد من الأبحاث والدراسات أن هناك عدة أهداف للتميز المؤسسي، والذي يسهم بشكل كبير في تحقيق إدارة التميز في المؤسسات، ومن أهم الأهداف لإدارة التميز المؤسسي كما يوضحها (جاد الرب، ٢٠١٣):

١. التركيز والاهتمام بالعملاء في جميع أعمال المؤسسة.
٢. التفوق عن الآخرين في بيئة الأعمال المحيطة، والمنافسة في السوق الدولي.
٣. السعي إلى التعلم والتطوير والابداع في العمل لتحسين وضع المؤسسة محلياً ودولياً.
٤. تنمية الأفراد في المؤسسة، والعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
٥. العمل على تحقيق عوائد لأصحاب المصالح، والعمل على تنمية العلاقات واستثمارها في تطوير المؤسسة.

ويرى الشهراني، (٢٠١٧: ٥٠): إلى أن هناك العديد من الأهداف التي يهتم التميز المؤسسي بتحقيقها أهمها:

- ربط استراتيجيات المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية لتحقيق نتائج ايجابية ملموسة.
- المساهمة في إدارة التغيير المؤسسي والانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع أفضل مما كانت عليه لتكون قادرة على التنافس، والبقاء في السوق.
- تحقيق أهداف المؤسسات من خلال ربط ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات وبأقل التكاليف والجهود.
- تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الأفراد العاملين من خلال تطبيقات التميز.
- نشر أفضل الممارسات التنظيمية والابداعية، وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع من خلال تقديم الخدمات المجتمعية.
- تحقيق التواصل والاتصال التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات والمستويات لتحقيق التوافق التنظيمي.
- تحسين آليات حل المشاكل التنظيمية لمعالجة المشاكل الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات والخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المؤسسة.
- تكوين بيئة مناسبة للابتكار والابداع لدى العاملين، وتحسين جودة الحياة الوظيفية والمجتمعية.

مما سبق يتضح للباحثة أن التعلم والتطوير المستمر، ومشاركة العاملين في صنع القرارات، والقيام بدراسات للتعرف على اهتمامات المتعاملين مع المؤسسة لتلبية احتياجاتهم، والتعرف على المنافسين وبماذا يفكروا أساس من أسس تحقيق التميز المؤسسي.

**٢,٢,٥ : دوافع التميز المؤسسي:**

يوجد العديد من الأسباب التي دفعت المؤسسات إلى تبني التميز المؤسسي، ولعل أبرزها ما يأتي (المدهون، ٢٠١٤):



١. التغيير في الحاجات والرغبات: فمن المعلوم أن تفضيلات المستفيدين للسلعة أو الخدمة بشكل تلقائي تتغير مع مرور الزمن، وأيضاً الظروف البيئية المحيطة، والتغير أيضاً في أنماط الاستهلاك، وفي هذا الصدد توضح الدغمي (٢٠١٩) أن حاجة المؤسسة لتحقيق التميز أصبح حاجة ملحة، وعلى سبيل المثال: النمط الاستهلاكي لبعض الهواتف الخلوية.
٢. ازدياد حدة المنافسة: وهي من أهمدوافع المؤسسات لتحقيق التميز، لذلك سعت المؤسسات لتحقيق مكانة تنافسية في جميع المجالات التي تعمل فيها، ومن الأمثلة على ذلك: الجودة، السعر، وخدمة ما بعد البيع، والتوصيل، والتصميم، والضمان، وغير ذلك.
٣. تنامي الشعور بالجودة: حيث إن فلسفة عمل المؤسسات نحو تحقيق الجودة أصبح في كافة مجالات العمل، وأصبح معيار الجودة يميز مؤسسة عن غيرها.
٤. التكنولوجيا والثورة المعلوماتية: فإنه لكي تستطيع المؤسسات تحقيق النجاح والتميز يجب عليها توظيف التكنولوجيا الحديثة داخل أنشطتها، وذلك من أجل إنجاز المهام، وتحقيق الأهداف.

### ٢,٢,٦: خصائص التميز المؤسسي:

تتضمن خصائص التميز المؤسسي حدوث تحسين ملموس في مستوى أداء المؤسسات بما ينعكس على جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، وذلك من خلال ما يأتي (المليجي، ٢٠١٢: ٢١-٢٢):

١. توضيح الرسالة، وتحديد الرؤية والأهداف العامة لجميع الوحدات في المؤسسات.
٢. توافر خطط سنوية للوحدات مبنية على أسس علمية مع توافر خطة استراتيجية للمؤسسة.
٣. وجود هياكل محددة وواضحة وشاملة وعملية ومستقرة للمؤسسات.
٤. تضمين الوصف والتوصيف الوظيفي لكل إدارة ولكل موظف داخل المؤسسة.
٥. وضوح معايير الجودة لجميع مجالات العمل في المؤسسات بكافة أنواعها (خدمية، أكاديمية، إنتاجية، إدارية، مالية).
٦. دقة تحديد الإجراءات العلمية اللازمة لتحقيق معايير التميز المؤسسي.
٧. ملائمة نوعية التدريب لتطبيق معايير التميز المؤسسي.

٨. تمتع جميع العاملين من إداريين ومشرفين لمستوى أداء مرتفع في المؤسسة مع ترابط وتكامل بينهم والعمل بروح الفريق.

٩. العمل على تنمية دافعية وانتماء والتزام العاملين مع توافر جو من التعاون والتفاهم والعلاقات الإنسانية بينهم.

١٠. امتلاك العاملين المهارات المناسبة والملائمة بطريقة علمية وسليمة للوصول إلى حل المشاكل باستمرار، مع العمل على الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل بين جميع المستويات الإدارية.

وبشير النور (٢٠١٠: ٣٠) بأنه يجب على المؤسسات أن تحقق التميز من خلال الخصائص التالية:

- قبول الأعمال الصعبة، حيث يعتبر من أهم مصادر التميز للمؤسسات من خلال النمو والتعلم السريع للمؤسسات، وتحسين عملياتها، وبدء العمل من نقطة الصفر.
- توفير القيادة التي تكون قادرة على تحفيز العاملين لتحقيق التميز والتشجيع عليه.
- تحمل المصاعب في المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة والعمل على مواجهة الأزمات والحد منها.
- الخبرات البعيدة، حيث ان المؤسسات المتميزة يتوفر لها الخبرة لخدمة المجتمع، والعمل على انتهاز الفرص واستثمارها لاكتساب التميز.
- الدقة، وتشير إلى تعزيز دقة نظام التنبؤ من خلال اختيار الأساليب المناسبة لتأدية الأعمال، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للوصول إلى تحقيق التميز في المؤسسة.

أما المصري (2015: 71) فيرى أن أهم الخصائص التي تتعلق في التميز للمؤسسات هي على النحو التالي:

١. توافر مستوى عال من التقدير للذات والرضا.
٢. التواجد الدائم والحيوي للمؤسسات في السوق.
٣. توافر التميز على المؤسسات المماثلة في تقديم المنتجات أو الخدمات.
٤. تحقيق إنجازات من شأنها وضع المؤسسة في مستوى عال من المكانة والقيمة.

## ٢,٢,٧: مقومات (متطلبات) تحقيق التميز في الأداء المؤسسي:

الوصول إلى التميز ليس بالأمر السهل، وإنما يحتاج إلى عمل وجهد بشكل متواصل من قبل العاملين في المؤسسة، وعلى كافة المستويات الإدارية، ومن أهم هذه المقومات الآتي (البارودي، ٢٠١٥):

- الالتزام بمبادئ الإدارة، وذلك من خلال تقسيم العمل، ووحدة السلطة والتوجيه، والسلطة المسؤولية، ومكافأة العاملين، والتعاون، والمساواة، وغير ذلك.
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويشمل رضا العملاء الخارجيين، والداخليين، والعمل على صفرية الأخطاء قدر الإمكان، والتركيز على الجودة، والتطوير والتحسين المستمر لمعايير الجودة، وغير ذلك.
- أن يكون موجهاً لتحقيق وظائف الإدارة، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصناعة القرارات.
- الابداع والابتكار، من خلال التجديد والتغيير المستمر الايجابي والابتكار والابداع في طرق العمل.
- مراعاة قيم واخلاقيات المؤسسة والمجتمع، منها العمل على تحقيق العدالة والمساواة والنزاهة، والموضوعية، والمشاركة، والأمانة.

ويمكن القول بأنه يجب العمل على توافر العديد من المتطلبات التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي، والتي تتمثل في الآتي (أبو الوفا، ٢٠١٦: ١٨):

- الحكومة: دعم الحكومة للتميز المؤسسي للمؤسسات من خلال التشريعات والتنظيم، والتمويل المستمر. إضافة إلى تفهم المجتمع المحلي لأهمية التميز المؤسسي، وتقديم الدعم اللازم.
- التكنولوجيا الحديثة: إن اقتناء المؤسسات لتقنيات وتكنولوجيات حديثة ومتطورة يساعدها على تنظيم عملها بشكل فعال لمواجهة التقدم العملي في عالم التكنولوجيا.
- الثقافة التنظيمية: يجب على المؤسسات بناء وتطوير إدارة الثقافة التنظيمية على قيم التميز والابتكار، والابداع، والتمكين الإداري، والمبادرة، والاهتمام بجودة الخدمة، وخدمة المستفيدين.

- القيادة المؤسسية: حيث تكون قادرة على تبني رؤية استراتيجية تستطيع من خلالها التحول نحو الاقتصاد المعرفي.

- الموارد والكفاءات: يعد الإنسان المحرك الحقيقي لأي تنظيم، وبالتالي تحتاج المؤسسات للمعرفة بدرجة كبيرة من أجل العمل بكفاءة وفاعلية، لذلك يجب عليها استقطاب وجذب الكفاءات المؤهلة والتي تتميز بالمهارات والقدرات لتحديث الفارق مع المؤسسات المنافسة عندما يتم دعمها بالموارد المالية والتقنية لتساعدها على الابداع والابتكار.

مما سبق يتضح للباحثة أهمية المقومات والمتطلبات التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي لتلك المؤسسات، حيث أن تلك المتطلبات لا تكفي لوحدها لتحقيق التميز، لذلك يجب على المؤسسات تبني مداخل وأساليب إدارية، وتنمية وتطوير رأس مالها الفكري التي يمكنها من تحقيق التميز المؤسسي.

### ٢,٢,٨ أبعاد التميز المؤسسي:

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد كما أشار إليها العديد من الباحثين والمفكرين والمهتمين في إدارة الأعمال، حيث ذكر البعض أنها تتمثل في: التميز القيادي، والتميز الخدماتي، والتميز المعرفي، والبعض الآخر أشار على أنها تتعلق بأنواع التميز المؤسسي، وللخروج من هذا الجدل سيتم الاعتماد على الأبعاد الأكثر شيوعاً وتكراراً للباحثين، وتلخص الحيلة (٢٠١٤: ٨٢)، بوجود مجموعة من الأبعاد التي تتعلق بالتميز المؤسسي، والتي تعد من أهم أبعاد التميز في المؤسسات على النحو التالي:

التميز القيادي: ويعد من أهم المرتكزات التي تستند إليها الإدارة حيث يتطلب قدرات عالية للقائد ليكون له القدرة على مواكبة المتغيرات والمستجدات التي يفرضها الواقع. وبالتالي يعد التميز القيادي هو قدرة القائد على حث وتشجيع وتحفيز الأفراد العاملين في إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

التميز الخدماتي: إن تميز المؤسسة في تقديم الخدمة له نتائج ايجابية يعود عليها بالنفع ويعزز الولاء لعملائها، وفي المقابل سوء تقديم الخدمة له نتائج سلبية، وقد يلجأ المتعاملين للتعامل مع المؤسسات المنافسة، وبالتالي يعد مؤشر على وجود خطأ في أسلوب تقديم الخدمات.

وتؤكد (الحيلة، ٢٠١٤) إلى أن الوصول للتميز الخدماتي يأتي من خلال قياس جودة الخدمات والأبعاد الأساسية التي تساعد في تقييم مدى جودة الخدمات المقدمة من خلال عدد الشكاوى، وقياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، ومقياس الفجوة عن طريق مقارنة إدراك العميل للخدمة المقدمة بتوقعاته قبل الحصول هذه الخدمة، ومقياس الأداء الفعلي لهذه الخدمة، وفيما يتعلق بالتميز المعرفي، فأشارت بأنه أصبح الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات، والمورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال، وقوة العمل، وبالتالي فهو المورد الوحيد الذي يزيد بالتراكم، ولا يتناقص بالاستخدام، بل يسهم في توليد أفكار جديدة، وتطويرها بتكلفة أقل، أو حتى بدون تكلفة إضافية.

التميز المعرفي: تعتبر المعرفة مصدر استراتيجي ذو أهمية عالية في بناء التنافسية بين المؤسسات، ويعد المورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال، وقوة العمل، وبالتالي هو المورد الوحيد الذي يزداد بالتراكم، ولا يمكن أن يتناقص بالاستخدام، ويسهم في توليد أفكار جديدة، ويعمل على تطوير هذه الأفكار بتكلفة أقل أو حتى بدون تكلفة إضافية.

ووفقاً لنموذج التميز (EFQM) للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في أوروبا فهناك مجموعتين من أبعاد التميز المؤسسي كما وضحاها (عباس، ٢٠١٨: ١١٣):

١. المجموعة الأولى: العوامل المساعدة، وتتمثل في (القيادة، الاستراتيجية، الأفراد العاملين، المؤسسات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات).

٢. المجموعة الثانية: وتشمل (النتائج المرتبطة بالمستفيدين، النتائج المرتبطة بالأفراد، النتائج المرتبطة بالمجتمع، النتائج المرتبطة بالأعمال).

بينما أشارت جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA) بأمريكا، والتي تسمى جائزة بالدريدج للتميز في الأداء، والتي تمنح المؤسسات الجائزة على أساس الإنجاز والتحسين المستمر في سبع مجالات، وهي (القيادة، الاستراتيجية، العملاء، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات، النتائج).

وتناول العديد من الباحثين والكتاب مجموعة من أبعاد التميز المؤسسي، وفيما يلي سيتم عرض أهم الأبعاد الأكثر شيوعاً وتكراراً والتي تناولت التميز في المؤسسات بشكل موجز، والتي أجمع عليها (المليجي، ٢٠١٢)، و(سعيد، ٢٠١٣)، و(عبد الوهاب، ٢٠١٦)، وهي مما يأتي:

١. المعرفة: وتعد الثروة الحقيقية للمؤسسات على اختلاف أنواعها للقيام بوظائفها، وأنشطتها لتحقيق أهدافها وغاياتها، وتتضمن البنى الرمزية التي يمكن اكتسابها من خلال التعلم والخبرات التي يتعلمها العاملون، أما فيما يتعلق بالمعرفة المؤسسية، فهي تشمل ثقافة المؤسسة وتاريخها وتوجهاتها الاستراتيجية والأشكال التنظيمية المختلفة.

٢. القيادة: وللقيادة التأثير المباشر على تحقيق التميز، من خلال العمل على تنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم نحو التوجه للإبداع والابتكار، وهذا يتحقق من خلال المهارات القيادية، والقدرة على التفكير المتجدد، والعمل على دعم الاتصالات المباشرة بينها وبين العاملين ل يتيح لها تبادل المعلومات بفعالية داخل المؤسسة، والوصول إلى اقتراحات وحلول خلاقة لمشاكلها.

٣. المورد البشري: تواجه المؤسسات تغيرات وتحديات يتطلب من الإدارة العليا في تلك المؤسسات تبني سياسات واستراتيجيات تمكنها من التكيف مع تلك التغيرات والتحديات، وبالتالي فهذا يتطلب من المؤسسة تبني أساليب إدارية حديثة، كالتفويض، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة، والعمل على استخدام الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على تحقيق الأهداف الرئيسية، والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل لتحقيق التميز المؤسسي.

٤. العمليات: يقصد بالعمليات الوصول إلى تحقيق الأهداف، ومجموع النشاطات التي تتم داخل المؤسسة، والعمل وفق بطاقة الأداء المتوازن الذي يؤدي إلى التقويم المستمر لتلك العمليات نتيجة التغذية العكسية عن سير العمليات والنشاطات التي تمكن المدراء من معرفة سيرها، وأيضا يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات الداخلية التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى تحقيق التميز، حيث أن تركيز المؤسسة على العمليات الداخلية يؤثر على رضا العملاء، ومن ثم تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

٥. الجوانب المالية: وتشير إلى المؤشرات التي تقيس مدى كفاءة العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة، وأيضا التعرف إلى مدى استقرار مصادرها المالية التي تعتبر ضرورية للقيام بأنشطتها نحو تحقيق خططها الاستراتيجية، وبالتالي يعبر النجاح المالي الذي تحققه المؤسسة بما يظهرها بأفضل صورة أمام المعننين والمساهمين، وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة.

## ٢,٢,٩: معايير إدارة التميز المؤسسي:

مما شك فيه أنه لا يوجد معايير دولية موحدة يمكنها قياس التميز المؤسسي، وبالتالي تعمل المؤسسات قياسه من خلال معايير وطنية تقوم بوضعها بعض الدول، وتلتزم بها تلك المؤسسات، وبالتالي وضعت بعض الدول نماذج وجوائز للتميز ويتم منحها لمن يلتزم بها ويطبّقها في المؤسسات سواء أكانت محلية أو خارجية (كريت، ٢٠١٩: ٢١٠).

ويمكن القول بأنه تتضمن معايير إدارة التميز في مؤسسات القرن الحادي والعشرون أربعة أبعاد للتميز المؤسسي، وهي: وجود سياسات لدعم الاستراتيجيات التي تساعد على تنفيذ الخطط طويلة الأجل، مشاركة وتطوير وتنمية الأفراد العاملين باعتبارهم مفتاح للتميز، ووجود عمليات تدعم الوصول للتميز من خلال تحسين وتبسيط الإجراءات والوضوح والشفافية، وقياس الأداء المؤسسي (الحارثي، ٢٠١٩: ٥٧).

## ٢,٢,١٠: معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات:

تسعى المؤسسات منذ زمن طويل للوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي، إلا أنه في الواقع ثبت عدم قدرة العديد من المؤسسات على تحقيقه، وذلك لعدة أسباب من أهمها (الرشيد، ٢٠٠٤):

١. استعجال المؤسسات لتحقيق نتائج سريعة للتميز.
٢. التقليد والمحاكاة لتجارب مؤسسات خارجية دون السعي لتطوير المناهج المستخدمة في هذه التجارب حسب طبيعة وبيئة المؤسسات العربية.
٣. عدم التقدير المناسب والملائم لأهمية رأس المال الفكري في المؤسسات.
٤. تتبع بعض المؤسسات سياسات وأنظمة لا تتوافق مع مداخل التميز.
٥. عدم الأخذ بآراء المستفيدين والموردين الكافي مما يعد سبباً في عدم نجاح تحقيق التميز.
٦. تقوم بعض المؤسسات بعدم إعداد وتهيئة البيئة المناسبة التي يتطلبها تطبيق التميز.

أما آل مزروع (٢٠١٠: ١٣٢)، فأشار أن كافة المؤسسات تسعى لتحقيق التميز المؤسسي، إلا أنه يوجد بعض العوامل التي يمكن إعاقة تلك المؤسسات في الوصول لهذا التميز المؤسسي منها:

- عدم وضوح التشريعات والقوانين والأنظمة للمؤسسات حول خططها التي تتبعها لتحقيق التميز المؤسسي.
- ضعف وقصور نظم الحوافز التي تتلاءم مع احتياجات المبدعين والمتميزين لتحسين أوضاعهم، وكسب انتمائهم للمؤسسة.
- عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية الداعمة لتعزيز ثقافة التميز، والتركيز على الأهداف الفرعية والأهداف قصيرة الأجل.
- ضعف البنية التحتية للمؤسسات، والتي تمثل التقنيات، ووسائل الاتصال والتدريب.
- مقاومة التغيير والخوف والقلق منه، واستغراق وقت طويل في نشر ثقافة التغيير في المؤسسة بين العاملين.
- اختلاط الرؤى الشخصية للمدراء حول الحقائق والمعلومات الفعلية، وعدم اتخاذ قرارات مناسبة.
- التفوق حول مشكلات الحاضر، وعدم التركيز على المتطلبات المستقبلية.

### ٢,٢,١١ نماذج وجوائز التميز في الأداء المؤسسي:

نماذج التميز هي عبارة عن مجموعة من المعايير التي تتسم بالمرونة والبعد عن الجمود لتهدف إلى تحفيز التغيير في هياكل المؤسسات لتحقيق التحسين والتطوير في ممارسة تلك المؤسسات بطريقة تحليلية تكون واضحة ومفهومة (الحارثي، ٢٠١٩: ٢٨).

ومن الأمثلة على تلك النماذج والجوائز المحلية والعربية التي تتعلق بالتميز المؤسسي، والتي أشار إليها (القرزعي، ٢٠١٨: ١٠٣)، و(المصري، ٢٠١٥):

- نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والابداع.
  - جائزة الملك عبد العزيز للجودة في القطاع التعليمي.
  - نموذج جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز.
  - جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز المؤسسي في الأردن.
- أما النماذج والجوائز الإقليمية والعالمية كما أشار إليها كل من (القرزعي، ٢٠١٨: ١٠٣)، و(المصري، ٢٠١٥):



- نموذج وجائزة ديمينج Deming اليابانية لإدارة التميز المؤسسي.
- النموذج الأوروبي EFQM لإدارة التميز المؤسسي.
- نموذج وجائزة مالكوم بالدريج الوطنية الأمريكية MBNQA.

## ٢,٢,١٢ : العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي:

تعد إدارة المعرفة أداة وركيزة رئيسية لتحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال امتلاكها المورد البشري الكفوء لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن توضيح فوائد تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات من خلال ما يأتي (خالد، ٢٠١٤: ٣):

١. العمل على تحسين اتخاذ القرارات، حيث تتم عملية اتخاذ القرارات بشكل سريع في المستويات الإدارية المختلفة، وبموارد وتكلفة أقل.
٢. التطور الملحوظ في أداء العاملين: وهذا يرجع إلى تبسيط الإجراءات، وتحقيق الإنجازات في حالة اتباع إدارة المعرفة بشكل أفضل لدى العاملين فيما يتعلق بمهامهم ووظائفهم، حيث يصبح العاملين قادرين على طرح الأفكار باستمرار لإجراء التحسين المستمر.
٣. وضوح بيئة العمل: وتسهم وضوح البيئة في وعي العاملين لما يحدث، ويصبحون قادرين على انجاز الأعمال بجودة أفضل.
٤. ظهور فرق العمل: حيث يؤدي العمل من خلال فرق العمل إلى التعاون المشترك بين العاملين واكتساب المعرفة فيما بينهم، وبالتالي يكون لديهم فهم أكبر حول أداء أعمالهم بشكل مميز.
٥. تلبية حاجات المستفيدين في المؤسسة: وهذا يؤدي إلى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات المستفيدين والاستجابة لهم، والحصول على رضاهم من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية.
٦. خفض تكاليف العمل: ويتحقق ذلك من خلال التخلص من ازدواجية الأدوار، والاستثمار المدروس والمنظم لجميع موارد المؤسسة.
٧. إبداع المؤسسة: تعمل المؤسسة على تحسين وتميز أدائها من خلال تحقيق الابداع في العمل، والذي يعد عنصر أساسي للمنافسة بين المؤسسات.

ويمكن توضيح إدارة المعرفة وأبعادها المختلفة مع التميز المؤسسي على النحو التالي:

### ٢,٢,١٣ تشخيص المعرفة وتميز القيادة:

ويقصد بتشخيص المعرفة اكتشافها في المؤسسة، والتعرف على الأفراد العاملين الحاملين للمعرفة، ومعرفة مواقعهم في المستوى التنظيمي والمؤسسي، وتعتبر هذه العملية من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات لأن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص للمعرفة، ويستند على اكتشاف المعرفة الصريحة والجديدة، وهي العملية التي يتم من خلالها تركيب أجزاء متعددة من المعرفة الصريحة من بيانات ومعلومات وتكنولوجيا، في حين يتم التعرف واكتشاف المعرفة الضمنية من خلال التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، ويعد هذا التفاعل بمثابة تجميع المعرفة لدى الأفراد العاملين، والتي تتم من خلال الأنشطة المشتركة بدلاً من التعليمات المكتوبة (Fernandez & Sabherwal, 2010)، ويتمثل التميز المؤسسي في تميز القيادة، والتي تتميز بها القيادة بقدرتهم على استغلال الفرص، وتوفيرها التي من خلالها يمكن ان تسهم في مواجهة العمليات والأزمات التي قد تواجه المؤسسة.

### ٢,٢,١٤ توليد المعرفة وتميز المرؤوسين:

ويقصد بها مشاركة الأفراد العاملين وجماعات العمل الداعمة في توليد المعرفة في قضايا وممارسات جديدة تسهم في ايجاد الحلول المبتكرة، وبصورة مستمرة لتزويد المؤسسة بقدرتها على التفوق والنجاح، وتحقيق مكانة سوقية عن المؤسسات المماثلة، والعمل على نقل ممارسات جديدة، وتطوير وتنمية مهارات الأفراد العاملين، ومساعدة الإدارة العليا في المؤسسة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، حيث تعد المعرفة مصدر للابتكار عندما يصبح الابتكار مصدر للمعرفة (وهبة، ٢٠٢٠)، أما فيما يتعلق بتميز المرؤوسين الذي يتصف بالحماس في تأدية اعمالهم في داخل المؤسسة من خلال امتلاكهم قدرات ذهنية وإمكانيات ابداعية متميزة تساعدهم على مواجهة التحديات، ومشاركتهم الفعالة في تعزيز تحقيق الأهداف العامة في المؤسسة (سليم، وحامد، ٢٠١٨: ٢٥).

## ٢,٢,١٥ خزن المعرفة وتميز الهيكل:

وتشمل العمليات والاحتفاظ بالمعرفة، والبحث والوصول واسترجاع المعرفة، تعد عملية خزن المعرفة ذات أهمية في عمل المؤسسات، حيث تواجه هذه المؤسسات فقدان الكثير من المعرفة، ويعود ذلك لعدة أسباب أهمها: مغادرة الأفراد العاملين الذين يحملون المعرفة، وتسريهم لمؤسسات أخرى (وهبة، ٢٠٢٠)، وبالتالي تمثل خزن المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية الاسترجاع، فالقيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتجة من خلال عدة عناصر للمعرفة، لذلك يجب الربط فيما بينهما والعمل على تحديثها باستمرار، وعليه يمثل تميز الهيكل في المؤسسة بدرجة القدرة على الربط بين أجزاءها، وتحديد علاقات الأعمال والمراكز، والأقسام، والتعاون المشترك، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساهم في تحسين الأداء للأنشطة المختلفة في المؤسسة لتحقيق أهدافها (سليم، وحامد، ٢٠١٨: ٢٥).

## ٢,٢,١٦ توزيع المعرفة وتميز الاستراتيجية:

تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على آليات وإجراءات رسمية تتعلق بتقارير العمل والأدلة والتدريب والاجتماعات الرسمية المخطط لها، وأيضاً تتعلق بالندوات والحلقات النقاشية التي تتم عادة في غير أوقات العمل وتعد غير رسمية، وبالتالي تضمن نقل وتوزيع المعرفة بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة (العلواني، ٢٠٠٩)، وتمثل تميز الاستراتيجية الخطوات التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق رسالتها ورؤيتها ضمن خطة موحدة متكاملة ترتبط باستراتيجية المؤسسة لقدرتها على مواجهة التحديات والمتغيرات البيئية واغتنام الفرص المتاحة (سليم، وحامد، ٢٠١٨: ٢٥).

## ٢,٢,١٧ تطبيق المعرفة وتميز الثقافة:

ويتعلق تطبيق المعرفة بقيام الأفراد العاملين باستخدام المعرفة التي تم معالجتها من قبل دون طلبها أو تعلمها، حيث تشمل هذه الآليات التكنولوجية التي تقوم بدعم التوجيه في دعم نظم القرار، والتوجيه نحو معرفة الخبراء في النظم الخبيرة، ونظم تخطيط الموارد في المؤسسة، ونظم إدارة المعلومات، وذلك داخل وخارج المؤسسة (همشري، ٢٠١٣)، وهذا يعود بالنفع على تلبية حاجات ورغبات المستفيدين، ويتعلق تميز الثقافة في تميز القيم والمعتقدات لدى الأفراد العاملين

أصحاب النفوذ في المؤسسة حيث تشمل على عدة عناصر منها (الثقة، التعاون، الانفتاح، الأصالة، الاستقلال) وتسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية تميز الأداء على مستوى الأفراد والمؤسسة (سليم، وحامد، ٢٠١٨: ٢٥).

### ٢,٢,١٨ ديوان الموظفين العام في فلسطين

أنشئ ديوان الموظفين العام بموجب قرار رئاسي رقم (١٣١) لعام ١٩٩٤م، واستمر احتكامه خليط من القوانين والأنظمة السارية لما قبل عام ١٩٦٧م، والأوامر العسكرية الصادرة عن سلطة الاحتلال، بالإضافة إلى قانون الخدمة المدنية رقم (٤) لعام ١٩٩٨م، وصيغته المعدلة لعام ٢٠٠٥م، وبصدور هذا القانون امتلكت السلطة الوطنية الفلسطينية مرجعية قانونية فلسطينية أكثر وضوحاً من ذي قبل لتأطير، وتحديد المهام والصلاحيات الأساسية لعمل ديوان الموظفين العام، وبالتالي توحيد المرجعيات القانونية المتعلقة بمهامه وصلاحياته.

ويتولى إدارة ديوان الموظفين العام رئيس يتم تعيينه من قبل رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية بناءً على تنسيب من مجلس الوزراء، وذلك وفقاً لنص المادة (٦)، من قانون الخدمة المدنية، ويمارس صلاحياته في إدارة شؤون الديوان وفقاً لأحكام هذا القانون. كما يقدم رئيس الديوان لمجلس الوزراء تقريراً سنوياً عن أعمال الديوان ونشاطاته، ولم يصدر قرار من مجلس الوزراء يحدد الهيكل التنظيمي الذي يقترحه الديوان وفقاً لأحكام المادة (٦)، من قانون الخدمة المدنية.

ويعد الديوان الجهة التي تتولى الرقابة على نظم وإجراءات شؤون الخدمة المدنية وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية لعام ١٩٩٨م، فهو بمثابة الجهة الفنية والمنفذة للسياسات والأنظمة التي يضعها مجلس الوزراء. كما ينظم شؤون التوظيف، ويضع الإجراءات التفصيلية اللازمة للتنفيذ ومراقبة الأجهزة الحكومية في مجال تطبيق نظم ولوائح وقرارات شؤون الموظفين في مجالاته المتخصصة، بالإضافة إلى تقديم الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير الخدمة في جوانبها المتعددة.

## الاختصاصات الرقابية التي يمارسها ديوان الموظفين العام:

- مراقبة تطبيق أحكام قانون الخدمة المدنية والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة.
- وضع القواعد العامة لعملية اختيار الموظفين في مختلف الدوائر الحكومية وأسس اختيار الأفراد المؤهلين للخدمة في الوظائف العامة، ومراقبة التنفيذ للتأكد من حرية الاختيار.
- وضع السياسات العامة لقياس كفاءة الموظفين في الخدمة المدنية، ووضع معايير ونماذج التي تستخدم لقياس الكفاءة التي تلتزم بها الدوائر الحكومية.
- دراسة أساليب العمل والإجراءات في الأجهزة الإدارية، والعمل على تطويرها وتبسيطها.
- متابعة إدارة شؤون الموظفين في مختلف الدوائر الحكومية وتوجيهها إلى أفضل الطرق لتنفيذ الأنظمة واللوائح، والقرارات المتعلقة في شؤون الموظفين، وضبط السجلات الخاصة بالتعيينات والترقيات، والنقل، والعقوبات التأديبية، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية.

ويستند ديوان الموظفين العام في دوره الرقابي على القانون الأساسي في المادة (٨٦)، و(٨٧)، بالإضافة إلى ما نص عليه قانون الخدمة المدنية المعدل لعام ٢٠٠٥م، في المادة (٧)، ووضع النظم الخاصة بالرقابة والمتابعة على ما يتعلق بشؤون الموظفين في الدوائر الحكومية للتأكد من سلامة وكفاءة الأداء، وتطبيق سائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة وفعالة، ومن الوسائل الرقابية التي يمتلكها الديوان: التدقيق على المستندات والقرارات المتعلقة بشؤون الموظفين من تعيين، ونقل، وترقية، وانتداب، وإعارة، وإنهاء الخدمة، وتسجيل البيانات في سجلات الديوان، والتأكد من مدى مطابقتها للقانون والأنظمة المعمول بها، وإعادة هذه البيانات إلى الجهة مصدرة القرار في حالة وجود أي خطأ أو مخالفة لإعادة النظر فيها، ورفع تقرير إلى مجلس الوزراء في حال عدم الاتفاق مع الدائرة المختصة على الإجراء المتبع.

أما الدور السياساتي لديوان الموظفين العام فيتمثل في أخذ الدور الريادي في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفين ورصد الاحتياج الحقيقي لأعداد وأنواع الوظائف المطلوبة، والمشاركة في وضع القواعد الخاصة لإجراء امتحانات تنافسية للمتقدمين للوظيفة العامة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية،

وكذلك العمل على تنمية قدرات الموظفين عند تقديمهم للدوائر الحكومية قبل عرضهم على مجلس الوزراء، وله دور تخطيطي وتنسيقي لضبط منهجية التعيين والحراك الوظيفي في العمومية بالشراكة مع الدوائر الحكومية الأخرى بهدف الارتقاء بالخدمة المدنية وموظفيها عبر تطوير وتطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التي تعني بالوظيفة العمومية <https://www.gpc.pna.ps/diwan/arabic/aboutUs/about.jsp>.

### ٢,٣ الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، والتعقيب على هذه الدراسات وتوضيح مدى الاستفادة منها، وتم تقسيم الدراسات إلى ثلاث محاور أساسية: المحور الأول: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة، والمحور الثاني: الدراسات التي تتعلق بالتميز المؤسسي، والمحور الثالث: الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة معاً، وقد تم ترتيب الدراسات السابقة عربية وأجنبية بحسب تاريخ النشر الأحدث.

#### ٢,٣,١ الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة مع متغيرات أخرى.

##### أ. دراسات عربية:

١. دراسة (الجديبي، ٢٠٢٠) وجاءت بعنوان: "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتعزيز التنمية المستدامة وفق رؤية ٢٠٣٠".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (٦٠) عضو هيئة تدريس من جامعة الملك عبد العزيز في مختلف التخصصات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لتحقيق أهداف الدراسة.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: أن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة اللازمة لتعزيز التنمية المستدامة وفق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز جاءت بدرجة (عالية)، وخرجت الدراسة بوجود فروق ذات

دلالة إحصائية حول آراء عينة الدراسة على الدرجة الكلية للاستبانة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة من ١٠ سنوات فأكثر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة على الدرجة الكلية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح من يشغلون منصب استاذ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء الدراسة لمتطلبات توليد المعرفة، ومتطلبات تطبيق ومشاركة المعرفة، ومتطلبات القيادة لتعزيز، ومتطلبات التكنولوجيا لتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لمتغير الجنس.

٢. دراسة (حماد، وآخرين، ٢٠٢٠)، والتي جاءت بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات التعليم العالي ولاية شمال كردفان، مدينة الأبيض"

هدفت الدراسة إلى: معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة بأبعادها (تكنولوجيا المعلومات، استراتيجية إدارة المعرفة، وسائل الاتصالات الإلكترونية)، وإدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بولاية شمال كردفان، وتم بناء نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات والمقاييس اعتماداً على أدبيات الدراسة السابقة، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات عن طريق الاستبيان، وتوزيع عدد (١١٠) استبانة.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: وجود علاقة ايجابية معنوية بين تكنولوجيا المعلومات والشبكات لإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، ووجود علاقة ايجابية بين استراتيجية إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود علاقة بين مستلزمات وسائل الاتصال الالكترونية لإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي.

٣. دراسة (الميموني، ٢٠١٩)، بعنوان: "تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في ضوء متطلبات إدارة المعرفة".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على تحسين آليات الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في ضوء متطلبات إدارة المعرفة، وتمثلت عينة الدراسة في (١٥٦) عضو هيئة تدريس بجامعة الكويت، وتم تصميم استبانة كأداة رئيسة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي نظراً لملاءمته للدراسة.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: ضعف الهيكل التنظيمي بالجامعة لعدم اشتماله على إدارة للموارد البشرية المعرفية، وندرة التزام الجامعة بالمعايير العالمية لاختيار وتعيين موظفين على إطلاع بالمعرفة، وقله الاستعانة بأصحاب المعرفة الضمنية في تحسين الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت.

٤. دراسة (سليمان، وحناء، ٢٠١٩)، بعنوان: "عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق متطلبات إقامة الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في منشآت صناعية في مدينة الموصل".

هدفت الدراسة إلى: معرفة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إقامة الميزة التنافسية إذ أن توافر هذه العمليات في المنظمات يعد أحد متطلبات إقامة الميزة التنافسية، وتم توزيع استبانة على عينة مكونة من (٧٨) تضم مدراء ومعاوني المدراء ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية في المنشآت الصناعية في مدينة الموصل.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: وجود ترابط وتأثير معنوي بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إقامة الميزة التنافسية بدلالة مكونات وأبعاد كل من إدارة المعرفة ومتطلبات إقامة الميزة التنافسية، الأمر الذي يقودنا إلى استنتاج بأن متطلبات إقامة الميزة التنافسية تستمد مقومات تحقيقها من جانب رئيس من عمليات إدارة المعرفة.

٥. دراسة (مقدادي، ٢٠١٨)، بعنوان: "مستوى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في إقليم الشمال"

هدفت الدراسة إلى: التعرف الى مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالأردن وممارسات تطبيقها، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي من (مدراء، مساعد مدير، رئيس قسم، موظفين)، وتم توزيع (١٣٥) استبانة صالحة جميعها للتحليل.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: أن مؤسسة الضمان الاجتماعي استطاعت تطبيق متطلبات الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات بدرجة مرتفعة ومرتبطة حسب الأهمية الإحصائية، وأن



المؤسسة طبقت متطلبات إدارة المعرفة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية بدرجة قليلة.

٦. دراسة (سليمان، ٢٠١٧)، بعنوان: "تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة"

**هدفت الدراسة إلى:** تحديد كيفية تطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات إدارة المعرفة، وتحديد متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة، ورصد الفرص المتاحة للتعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية والتي تدعم تطبيق إدارة المعرفة، وإعداد استراتيجية لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة على عينة حجمها (١٠٠) مدير ووكيل بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية.

**وخرجت الدراسة بنتائج أهمها:** وجود مجموعة من جوانب القوة التي تمثل ربط المدارس بقواعد بيانات الحكمة الإلكترونية بوزارة التربية والتعليم، واختيار المدراء على أساس الكفاءة وليس الأقدمية، أما جوانب الضعف وتتمثل في عدم ارتباط المدارس بتطبيق إدارة المعرفة والتي تحد من قدرتها في تطبيقها، وكذلك الفرص التي من ضمنها توجه المدارس إلى عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي، وإعداد استراتيجية مصر ٢٠٣٠م، والتي تهدف لبناء مجتمع معرفي، وأما فيما يخص التهديدات في الفجوة التكنولوجية والمعرفية بين الدول المتقدمة والدول النامية في مصر، وضعف تدريب العاملين، وضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرارات ذات تأثير على تطبيق إدارة المعرفة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية.

٧. دراسة (الشنطي، ٢٠١٧)، بعنوان: "دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة".

**هدفت الدراسة إلى:** الكشف عن درجة توافر عمليات إدارة المعرفة، وقياس ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، وتم تناول عمليات إدارة المعرفة من خلال الأبعاد التالية: (اكتساب المعرفة، والتخزين، والتوزيع، والتطبيق)، وتم تطوير وتوزيع استبانة على عينة تكونت من (٢٤٠) مفردة من العاملين بالوزارة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: أن مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطاً، وإن درجة ممارسة إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط، وجاء بعد تخزين المعرفة بأعلى الأبعاد، وأقلها بعد ممارسة تطبيق المعرفة.

#### ب. دراسات أجنبية:

٨. دراسة: (Mageswari, 2020) بعنوان: ممارسات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في شركات التصنيع.

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن منظمات التصنيع الهندية وتصنيفها بناءً على مدى تبنيها لإدارة المعرفة وأدائها، والتأكد من وجود علاقة بينهما، وتم الاعتماد على المنهج المسحي الكمي، ومن أجل ذلك تم تصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وشملت عينة الدراسة (٢٥١) من مدراء الشركات.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: وجود ارتباط مباشر وهام بين تبني إدارة المعرفة بجميع مجالاتها مثل: تكوين المعرفة، واكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة، وأدائها من حيث الابتكار والأداء التشغيلي والتنظيمي من جهة أخرى.

٩. دراسة (Chibuzor, et al. 2019)، بعنوان: "إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي في المنظمات في نيجريا".

هدفت الدراسة إلى: اختبار تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت أبعاد إدارة المعرفة على: اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، وتم توزيع الاستبانة على عينة تكونت من (٣٠) مبحوثاً يعملون في شركات نيجريا.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: أن تطبيق المعرفة واكتسابها ومشاركتها جميعها لها تأثير كبير على الإبداع التنظيمي، وأن الأساس التي تقوم عليه ديناميكية بيئة الأعمال اليوم، والتي تتميز بالمتغيرات السريعة والمستمرة، يعد الاستثمار في إدارة المعرفة والابداع من قبل الشركات أمر بالغ الأهمية في تكوين ميزة تنافسية مستدامة، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود معرفة لدى

الشركات بسياسات وإجراءات التخزين مما يستلزم ذلك وجود قاعدة بيانات لتسجيل المعرفة، وتوثيق التجارب الناجحة وغير الناجحة.

١٠ . دراسة: (Hussain et al. 2019) بعنوان: "إدارة المعرفة: خارطة طريقة الابتكار في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في آزاد جامو وكشمير".

**هدفت الدراسة إلى:** فحص تأثير إدارة المعرفة في القدرة على الابداع التنظيمي إلى جانب الكشف عن دور إدارة المعرفة في تشجيع القدرة على الابداع في الشركات الصغيرة والمتوسطة، ووصفت الدراسة دور عملية إدارة المعرفة في تعزيز مستودعات المعرفة للشركات الصغيرة والمتوسطة من اجل فهم العلاقة بين إدارة المعرفة والابداع، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة رئيسية لتحقيق أهداف الدراسة.

**وخرجت الدراسة بنتائج أهمها:** أن متغيرات تحديد وإنشاء المعرفة، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، وتطبيقها له تأثير ايجابي وكبير على قدرة الابداع لدى الشركات محل الدراسة.

١١ . دراسة (Nouri et al, 2017)، بعنوان: "تأثير إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي مع الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة حالة البنك الزراعي في إيران".

**هدفت الدراسة إلى:** تقييم العلاقة ما بين إدارة المعرفة والابداع التنظيمي مع وجود متغير وسيط وهو التعلم التنظيمي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة كأداة رئيسية للدراسة على عينة مكونة من (١٤٠) من موظفي البنك الزراعي في محافظة أربيل في العراق.

**وخرجت الدراسة بنتائج أهمها:** أن إدارة المعرفة لها تأثير ايجابي على التعلم التنظيمي لدى العاملين المشاركين بالدراسة، ومع ذلك لم يتم التأكد من تأثير إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي على مستوى المؤسسة، وأيضاً أظهرت الدراسة أن التعلم التنظيمي له تأثير ايجابي على الابداع.

٢,٣,٢ الدراسات التي تتعلق بالتميز المؤسسي مع متغيرات أخرى.

أ. دراسات عربية:

١. دراسة (آل إبراهيم، والجارودي، ٢٠٢٠)، بعنوان: "متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر المشرفات التربويات، والتعرف على الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة التوفر للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في لجان الجودة والتميز، عدد الدورات التي تم الحصول عليها في مجال الجودة والتميز)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: وجود موافقة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي لمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات من حيث القيادة والتخطيط والتطوير المستمر، وكان ترتيب متوسطات المجالات (المعايير) كالتالي: المرتبة الأولى معايير التنظيم الإداري، يليه معايير التخطيط والتطوير المتوسط، يليه معايير القيادة، واخيراً معايير مجال الإبداع والابتكار، كما توجد موافقة بدرجة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي من وجهة نظر المشرفات والتربويات من حيث إدارة الأداء، وكان ترتيب متوسطات المجالات المعايير كالتالي: المرتبة الأولى مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم، يليه مجال المستفيدين، يليه مجال إدارة تقنية المعلومات وإدارة المعرفة.

٢. دراسة (حواطي، ودروم، ٢٠٢٠). بعنوان: السلوك الابداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات التامين الجزائرية بولاية الجلفة والأغواط.

هدفت الدراسة إلى: معرفة أثر السلوك الابداعي على متطلبات التميز المؤسسي لدى عينة من شركات التامين الجزائرية بولاية الجلفة والأغواط، حيث تم جمع وتحليل آراء (٧٤) مبحوثاً من خلال تصميم وتوزيع الاستبانة.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: وجود أثر معنوي لأبعاد السلوك الابداعي على التميز المؤسسي، وتبين أيضا وجود أثر للسلوك الابداعي كمجموعة على التميز المؤسسي، وأظهرت النتائج أيضا فروق لمتغيرات الدراسة.

٣. دراسة (حزر الله، وأبو لبد، ٢٠٢٠)، بعنوان: "أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس".

هدفت الدراسة إلى: التعرف إلى رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، حيث تناولت الدراسة أبعاد رأس المال الفكري وأبعاد التميز المؤسسي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وتم تصميم استبانة وتم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغت (٢١٣) عضو هيئة أكاديمية.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: أن واقع رأس المال الفكري في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة أن مستوى التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة أيضا، حيث إن التميز القيادي يسهم بدرجة أكبر في التميز المؤسسي يليه التميز البشري ثم التميز الخدماتي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على التميز المؤسسي في جامعة القدس.

٤. دراسة (رفيع، وآخرين، ٢٠٢٠)، بعنوان: "تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على ملامح منظمات التعلم في الفكر الإداري المعاصر من حيث مفهومها وأهميتها وأبرز خصائصها وأبعادها، والتعرف على الأسس النظرية للتميز المؤسسي من حيث مفهوم التميز وأهميته وأبرز خصائصه، وأبعاده ومبررات توجه الجامعات نحو التميز المؤسسي ومتطلبات تحقيقه، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: ضرورة الاهتمام بأبعاد منظمات التعلم وخاصة بعد تمكين الأفراد من رؤية جامعية مشتركة، وفرق التعلم، وربط المنظمة ببيئتها، وذلك لدورها الأساسي في الارتقاء بالمستوى، وتحقيق التوازن بين مصلحة الجامعة والمستفيدين منها.

٥. دراسة (المري، ٢٠٢٠)، بعنوان: "رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في مؤسسة الرعاية الصحية الأولية-قطر"

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور رأس المال البشري بمكوناته في تحقيق التميز المؤسسي بمكوناته (القيادة، والسياسات والإجراءات، وتحسين الجودة، والمسؤولية المجتمعية)، بالإضافة إلى معرفة مستوى تطبيق رأس المال البشري والتميز المؤسسي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وتم توزيعها على (١٥٥) مفردة بطريقة العينة القصدية لاستهدافها المدراء ورؤساء الأقسام، واستخدمت الطرق الإلكترونية في التوزيع.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: وجود دور لرأس المال البشري بأبعاده مجتمعة في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة الرعاية الصحية الأولية في قطر.

٦. دراسة (الدغمي، ٢٠١٩)، بعنوان: أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي في وزارة الشباب في محافظة الزرقاء.

هدفت الدراسة إلى: التعرف إلى أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي في وزارة الشباب في محافظة الزرقاء، وتم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، وتم تصميم استبانة كوسيلة للحصول على البيانات، تم توزيعها على (١١٠) مفردة.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثلاثة متغيرات للتمكين الإداري: (تفويض الصلاحيات، والتدريب، والاتصال الفعال) في التميز المؤسسي في وزارة الشباب في محافظة الزرقاء، بينما باقي المتغيرات الأخرى لم تؤثر في التميز المؤسسي.

٧. دراسة (عبد الحميد، ٢٠١٩)، بعنوان: "ممارسة إدارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى: التعرف إلى أثر ممارسات إدارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية بقطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة، وإجراء المقابلات الشخصية مع المسؤولين، وتم استخدام العينة

العشوائية، وتمثل مجتمع الدراسة من المدراء في المنظمات الأهلية بقطاع غزة، وقد بلغت عينة الدراسة نحو (١٨٤) موظفاً.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: بوجود موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة في مجال إدارة التنوع ككل داخل المنظمات الأهلية بوزن نسبي (٦٥,٢٢%)، وأيضاً وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال التميز المؤسسي في تلك المنظمات بوزن نسبي (٦٧,٨٧%)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسة إدارة التنوع والتميز المؤسسي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لواقع إدارة التنوع على التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

٨. دراسة (الجوجو، ٢٠١٩)، بعنوان: "الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة، والبالغ عددهم (١١٠) موظفاً، وقد استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول أبعاد الجينات التنظيمية كان مرتفعاً، وأن مستوى تصورات عينة الدراسة حول التميز مرتفعاً أيضاً، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجينات التنظيمية بجميع محاورها، والتميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة، وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات أبعاد الجينات التنظيمية على التميز المؤسسي.

٩. دراسة (الغمس، وآخرين، ٢٠١٩)، "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي".

هدفت الدراسة إلى: التعرف إلى دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض، وبلغت عينة الدراسة (١٤٩) من عضوات هيئة التدريس من حملة الدكتوراه، واعتمدت على المنهج الوصفي.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وأبعادها في التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي، ووجود فروق إحصائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الدرجة الكلية للتميز (بعد التميز البشري، التميز الخدماتي) باختلاف طبيعة العمل.

١٠. دراسة (عمام، ٢٠١٨). بعنوان: أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم أداء العاملين) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) في بعض البنوك بولاية الأغواط، وتم تصميم استبانة شملت على (٣٤) فقرة، وتكونت العينة من (٤٥) من موظفي البنوك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في البنوك كان متوسطا، وأن تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في البنوك كان متوسطا أيضا، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

١١. دراسة (سالم، ٢٠١٨). بعنوان: شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين شفافية القائد وتحقيق التميز المؤسسي بالمصارف المصرية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأيضاً استخدمت قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: وجود تأثير معنوي لشفافية القائد على التميز المؤسسي، وأن القادة في المؤسسات قيد الدراسة يتمتعون بدرجة عالية من الشفافية في التعامل مع العاملين.

١٢. دراسة (أحمد، ٢٠١٨)، بعنوان: دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة شركة MTN للاتصالات.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مفهوم النظام المتكامل للمعلومات الإدارية وأهميته في عملية تحقيق التميز المؤسسي، والتعرف على المتطلبات اللازمة لتطبيق النظام المتكامل للمعلومات



الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: تمتلك الشركة مبرمجين مهرة في اعمال الشبكات مما ميزها عن غيرها، وتستعين الشركة بخبراء أجنب ذوي مهارات عالية في مجال الشبكات وتميزها تقنياً.

١٣. دراسة (اللوحي، ٢٠١٧)، بعنوان: "أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين البالغ عددهم (١٣٣)، موظف، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: أن مستوى تصورات الموظفين في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين حول العوامل الريادية كان مرتفعاً، وأن مستوى تصوراتهم حول التميز المؤسسي كان مرتفعاً، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للعوامل الريادية وجميع محاورها والتميز المؤسسي، كما خرجت الدراسة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحاور العوامل الريادية التالية حسب الترتيب (المرونة، الهيكلية، المبادرة) على التميز المؤسسي في تلك الشركات محل الدراسة.

ب. دراسات أجنبية:

١٤. دراسة (Mitashree, 2018)، بعنوان: "بناء فريق عمل لجودة تحقيق التميز في الأعمال".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على بناء فرق العمل لتحقيق التميز في منظمات الأعمال في الهند، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات محل الدراسة في ولاية أوديشا الهندية، وتم اختيار خمس شركات صناعية، وبلغ عدد العاملين في تلك الشركات (١٥٦٠٠) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (٣٧٠) مفردة.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: وجود دور لفرق العمل بجميع أبعادها (نمط القيادة، سلوكيات أعضاء فريق العمل، البنية الاجتماعية لفرق العمل)، في تحقيق التميز في الشركات.

١٥. دراسة (Al hilaa et al., 2017)، بعنوان: "التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

**هدفت الدراسة إلى:** التعرف على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارات العليا الإشرافية في الجامعات، وشملت الدراسة متغيرات التميز المؤسسي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة (١٨٢) من موظفي الجامعات.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: إن إدارات الجامعات تجمع على وجود تميز قيادي، وتميز في القطاعات الخدمية، بالإضافة إلى وجود نقطة ضعف تتمثل بعدم متابعة إدارات الجامعات لخريجها من حيث مستقبلهم الوظيفي.

١٦. دراسة (Abu naser, alhobaki, 2017)، بعنوان: "التميز المؤسسي ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

**هدفت الدراسة إلى:** معرفة التميز المؤسسي ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات، حيث بلغ إجمالي العاملين (١١٤)، وتم توزيع عينة مكونة (٢٣٥) استبانة .

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: وجود إجماع بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات حول أهمية التميز القيادي، والتميز في تقديم الخدمة باعتبارهم عناصر التميز المؤسسي، وأكد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات أهمية التفوق التنظيمي.

١٧. دراسة (TzvetanaStoyanova and IvayloIliev, 2017)، بعنوان: عامل مشاركة العاملين لتحقيق التميز التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على الطرق التي من خلالها يمكن رفع مستوى مشاركة العاملين في منظمات الأعمال، والتعرف على مدى تأثير مشاركة العاملين على أداء العاملين والمنظمة، واستكشاف دور مشاركة العاملين كأحد العوامل الجوهرية لتحقيق التميز المؤسسي.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: إن الإدارة بواسطة القائد الناجح هي المفتاح الرئيسي لزيادة مشاركة العاملين في المؤسسات بما يساعد على تحقيق التميز المؤسسي، والإدارة تلعب دوراً محورياً في رفع مستوى مشاركة العاملين بما يعمل على رفع مستوى أداء المؤسسة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة.

١٨. دراسة (Adel Babelan et al, 2017)، بعنوان: "دور الأخلاقيات المهنية للمديرين في التميز المؤسسي مع توسط المشاركة الوظيفية".

هدفت الدراسة إلى: توضيح الدور الذي تلعبه الأخلاقيات المهنية للمدراء في تحقيق التميز المؤسسي، ومعرفة العلاقة بين الأخلاقيات المهنية للمدراء والتميز المؤسسي، واختبار الدور الوسيط للمشاركة الوظيفية.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: وجود علاقة قوية وذات دلالة معنوية بين الأخلاقيات المهنية للمدراء والتميز المؤسسي، وأن الأخلاقيات المهنية للمدراء تلعب دوراً محورياً في تحقيق التميز المؤسسي، والمشاركة الوظيفية للأستاذة تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين الأخلاقيات المهنية للمدراء والتميز المؤسسي، وأن الأخلاقيات المهنية للمدراء لها أهمية ودور كبير في تحقيق التميز المؤسسي.

٢،٣،٣: الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً:

أ. دراسات عربية:

١. دراسة (كمال الدين، وأبو زيد، ٢٠١٩)، بعنوان: "واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة نجران".

هدفت الدراسة إلى: بيان واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبانة لقياس واقع إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في جامعة نجران، وشملت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس حيث بلغت (١٦٨) عضواً.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: أن واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من ناحية، ورضا العاملين والتعليم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

٢. دراسة (الثقفي، ٢٠١٩)، بعنوان: "واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها"

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي بصورته المسحية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من القيادات الوسطى والتنفيذية بلغ عددها (٣٤٤) قائداً، وأخرى مسحية من القيادات العليا، والبالغ عددهم (٤٩) قائداً، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة لتطبيق إدارة المعرفة جاءت بدرجة (متوسطة)، فيما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية وأبعاد المحور الأول تعزى لمتغيري الموقع القيادي لصالح القيادات العليا، والمؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأعلى، كما تبين أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لتحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة (متوسطة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية وأبعاد المحور الثاني تعزى لمتغيري الموقع القيادي لصالح القيادات العليا والمؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأعلى، وتبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات التربوية.

٣. دراسة (دروزة، ٢٠٠٨)، بعنوان: "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية".

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية)، وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق)، وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، وتم تصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة. كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيقها، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

#### ب. دراسات أجنبية:

١. دراسة (Emadzade, et., al, 2012)، بعنوان: قدرات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى: اختبار أثر موارد إدارة المعرفة الخاصة على الأداء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٥) مالك ومدير لمشروع أعمال صغيرة الحجم ل (٨٦) مؤسسة تقع في مدينة أصفهان بالجمهورية الإيرانية الإسلامية، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال استبانة أعدت لقياس متغيرات الدراسة.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: أن موارد إدارة المعرفة المتضمنة (الهيكل التنظيمي، وتطبيق المعرفة) ترتبط بشكل مباشر بالأداء التنظيمي، فيما أن كل من التكنولوجيا، والحوار المعرفي لا ترتبط بالأداء التنظيمي.

## ٢,٣,٤ التعقيب على الدراسات السابقة:

### • أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

من حيث أغراض الدراسة وأهدافها: تناول موضوع الدراسة تطبيق عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي لديوان الموظفين العام في فلسطين، وهذا ما يمثل أهم نقاط الاختلاف عن الدراسات السابقة التي تناولت إدارة ومتطلبات وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال، وهو ما يتشابه جزئياً من حيث المضمون مع هذه الدراسة مثل: دراسة (سليمان، ٢٠١٧)، ودراسة (Hussain et al. 2019)، ودراسة (الميموني، ٢٠١٩)، ودراسة (حماد، وآخرين، ٢٠٢٠)، ودراسة (الجديبي، ٢٠٢٠). وعليه، ففي هذا المجال تتفق أغراض وأهداف الدراسة جزئياً مع هذه الدراسات، وبالتالي ركزت بعض الدراسات على التميز المؤسسي كدراسة (آل إبراهيم، والجارودي، ٢٠٢٠)، وعلى درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم في مدينة الرياض، ودراسة (رفيع، وآخرين، ٢٠٢٠)، والتي هدفت التعرف على الأسس النظرية للتميز المؤسسي من حيث مفهوم التميز وأهميته وأبرز خصائصه وأبعاده ومبررات توجه الجامعات نحو التميز المؤسسي ومتطلبات تحقيقه، ودراسة (Al hilaa et al., 2017)، فهدفت للتعرف على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وتناولت دراسة (كمال الدين، وأبو زيد، ٢٠١٩)، واقع تطبيق إدارة المعرفة أثرها على تميز الأداء في الجامعات السعودية، أما دراسة (الثقفي، ٢٠١٩)، واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، بينما ركزت دراسة (دروزة، "المعرفة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، وهذا ما دعا الباحثة إلى إيجاد موضوع آخر جديد مختلف في بيئة التطبيق، ومجتمع الدراسة، لموضوع يبحث في تطبيق عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي لديوان الموظفين العام في فلسطين.

### • أوجه التشابه والاختلاف:

١. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة: فقد اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، مثل: دراسة (حماد، وآخرين، ٢٠٢٠)،

ودراسة (الميموني، ٢٠١٩)، ودراسة (Chibuzor, et al. 2019)، ودراسة (Hussain et al. 2019) ودراسة (Mageswari، ٢٠٢٠)، المنهج المسحي الكمي، ودراسة (اللوحي، ٢٠١٧)، ودراسة (الدغمي، ٢٠١٩)، التي اعتمدت على أسلوب الحصر الشامل، ودراسة (المري، ٢٠٢٠)، التي على طريقة العينة القصدية، ودراسة دراسة (الثقفي، ٢٠١٩)، التي اتبعت المنهج الوصفي بصورته المسحية

٢. من حيث أداة الدراسة: فقد اشتركت هذه الدراسة في استخدامها للاستبانة كأداة لجمع البيانات مع جميع الدراسات.

٣. من حيث مجتمع وعينة الدراسة: فقد اشتركت هذه الدراسة في المؤسسات الحكومية كمجتمع وعينة الدراسة، مثل: دراسة (الجديبي، ٢٠٢٠)، ودراسة (حماد، وآخرين، ٢٠٢٠)، دراسة (الميموني، ٢٠١٩)، ودراسة (سليمان، ٢٠١٧).

٤. من حيث مكان إجراءها: تختلف هذه الدراسات مع باقي الدراسات في مكان إجرائها حيث تعبر هذه الدراسة- حسب علم الباحثة- الأولى التي يتم إجرائها على ديوان الموظفين العام في فلسطين.

#### ● أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. ساعدت الدراسات السابقة الباحثة على تجنب دراسة قضايا سبق وأن تم دراستها من قبل الباحثين والمهتمين.

٢. بناء فكرة الدراسة، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أهمية إدارة المعرفة ومتطلباتها مع متغيرات أخرى كلاً على حدة، لذلك كان لا بد من دراسة تطبيق عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي لديوان الموظفين العام في فلسطين.

٣. الاطلاع على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات والانتقاء منها بما يتناسب مع موضوع الدراسة.

٤. وفرت الدراسات السابقة على الباحثة الجهد بتزويده بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

١. تميزت الدراسة الحالية في موضوعها، حيث سعت إلى معرفة تطبيق عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي لديوان الموظفين العام في فلسطين.
٢. تعتبر هذه الدراسة الأولى -حسب علم الباحثة - والذي تناولت تطبيق عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي لديوان الموظفين العام في فلسطين.

## الفصل الثالث: إجراءات الدراسة

### تمهيد

- ٣,١ منهج الدراسة
- ٣,٢ مجتمع الدراسة
- ٣,٣ عينة الدراسة
- ٣,٤ أداة الدراسة
- ٣,٥ صدق الاستبانة
- ٣,٦ ثبات الاستبانة
- ٣,٧ الأساليب الإحصائية المستخدمة
- ٣,٨ خطوات إجراء الدراسة
- ٣,٩ مصادر البيانات
- ٣,١٠ اختبار توزيع البيانات



## الفصل الثالث: إجراءات الدراسة

### تمهيد:

يتناول هذا الفصل إجراءات الدراسة التي تم اتباعها، من حيث منهجها، ومجتمعها، وعينتها، وأداة الدراسة، وصدق الاستبانة، وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وخطوات إجراء الدراسة، ومصادر البيانات، واختبار توزيع البيانات.

### ١,٣ منهج الدراسة:

اعتمدت البحتة في هذه الدراسة المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكيفياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير.

### ٢,٣ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الإدارتين العليا والوسطى في ديوان الموظفين العام في فلسطين، وقد بلغ عددهم (155) موظفاً وموظفةً (مدير فأعلى، رئيس قسم/شعبة)، حسب إحصائيات الديوان العام خلال الفصل الثاني من العام الذي تم تطبيق الدراسة عليه ٢٠٢٠/٢٠٢١م لجامعة القدس المفتوحة.

### ٣,٣ عينة الدراسة:

#### ١. عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من عدد (30) من موظفي ديوان الموظفين العام في فلسطين، وذلك للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

#### ٢. عينة الدراسة الفعلية:

تم حساب حجم العينة بواسطة المعادلة التالية:

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2$$

وتم تصحيح حجم العينة بواسطة المعادلة التالية:

$$n = \frac{nN}{N + n - 1}$$

حيث:

N: حجم مجتمع الدراسة.

m: الخطأ الهامشي، ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ ).

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً:  $Z=1,96$  لمستوى دلالة  $0.05$ ).

فكان حجم عينة الدراسة (111) موظفاً، أي أقل حجم عينة مقبول إحصائياً، وقد تم جمع (113) استبانة، مثلت عينة الدراسة، حتى يكون لدينا عينة لا تقل عن حجم عينة الدراسة المحسوبة إحصائياً، وهي تعتبر عينة عشوائية طبقية، بناء على الموقع الوظيفي (مدير فأعلى، رئيس قسم/شعبة).

وفيما يأتي عرض لوصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية المعتمدة:

**وصف عينة الدراسة حسب (الجنس):**

جدول رقم (١):

وصف عينة الدراسة حسب (الجنس)

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
1	ذكر	53	46.9
2	أنثى	60	53.1
	المجموع	113	100%

يتبين من النتائج في الجدول رقم (١) أن نسبة أفراد عينة الدراسة من (الذكور) هي (٤٦,٩%)، ومن (الإناث) هي (٥٣,١%)، أي أن نسب الذكور والإناث العاملين في ديوان الموظفين العام في فلسطين متقاربة نوعاً ما.

**وصف عينة الدراسة حسب (العمر):**

جدول رقم (٢):

وصف عينة الدراسة حسب (العمر)

م	العمر	العدد	النسبة المئوية %
1	أقل من ٣٠ سنة	28	24.8
2	من ٣٠-أقل من ٤٠ سنة	55	48.7
3	٤٠ سنة فأكثر	30	26.5

م	العمر	العدد	النسبة المئوية %
	المجموع	113	100%

يتبين من النتائج السابقة أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة) هي (٢٤,٨%)، والذين أعمارهم (من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة) هي (٤٨,٧%)، والذين أعمارهم (٤٠ سنة فأكثر) هي (٢٦,٥%)، أي أن أكثر العاملين في ديوان الموظفين العام في فلسطين هم من فئة الشباب.

#### وصف عينة الدراسة حسب (الحالة الاجتماعية):

جدول رقم (٣):

#### وصف عينة الدراسة حسب (الحالة الاجتماعية)

م	الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية %
1	متزوج	69	61.1
2	أعزب	37	32.7
3	مطلق	4	3.5
4	أرمل	3	2.7
	المجموع	113	100%

يتبين من النتائج الواردة في جدول رقم (٣) أن نسبة أفراد عينة الدراسة (المتزوج) هي (٦١,١%)، و(الأعزب) هي (٣٢,٧%)، و(المطلق) هي (٣,٥%)، و(الأرمل) هي (٢,٧%)، أي أن معظم العاملين في ديوان الموظفين العام في فلسطين هم من المتزوجين.

#### وصف عينة الدراسة حسب (المؤهل العلمي):

جدول رقم (٤):

#### وصف عينة الدراسة حسب (المؤهل العلمي)

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
1	بكالوريوس فأقل	73	64.6
2	ماجستير	36	31.9
3	دكتورة	4	3.5
	المجموع	113	100%

يتبين من النتائج الواردة من الجدول رقم (٤) أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس فأقل) هي (٦٤,٦%)، والذين مؤهلهم العلمي (ماجستير) هي (٣١,٩%)، والذين

مؤهلهم العلمي (دكتوراه) هي (٣,٥%)، أي أن معظم العاملين في ديوان الموظفين من حملة البكالوريوس فأقل، مع وجود نسبة لا بأس بها من حملة الماجستير والدكتوراه، وهذا يتناسب مع طبيعة العمل في بعض الوظائف، وما تتطلبه من مؤهلات علمية، بالإضافة إلى اهتمام الموظفين بتطوير أنفسهم أكاديميا، بما ينعكس إيجابا عليهم شخصيا، وعلى الوظائف التي يقومون بها.

#### وصف عينة الدراسة حسب (عدد سنوات الخدمة):

جدول رقم (٥):

##### وصف عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

م	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
1	أقل من ٥ سنوات	32	28.3
2	من ٥-أقل من ١٠ سنوات	33	29.2
3	١٠ سنوات فأكثر	48	42.5
	المجموع	113	100%

يتبين من النتائج أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين عدد سنوات خدمتهم (أقل من ٥ سنوات) هي (٢٨,٣%)، والذين عدد سنوات خدمتهم (من ٥- أقل من ١٠ سنوات) هي (٢٩,٢%)، والذين عدد سنوات خدمتهم (١٠ سنوات فأكثر) هي (٤٢,٥%)، أي أن هناك تنوع في عدد سنوات الخدمة للعاملين في ديوان الموظفين العام في فلسطين. رغم نسبة الذين خبرتهم أكثر من (٨) سنوات هي الأعلى مما يشير إلى أن هناك خبرات متراكمة لدى نسبة لا بأس بها من الموظفين في الديوان، وكذلك وجود نسبة معتدلة من الموظفين الجدد في الديوان. مما يشير إلى التوسع في أعمال الديوان، مما يستدعي وجود وظائف إشرافية، وإدارة عليا فيه.

#### وصف عينة الدراسة حسب (الموقع الوظيفي):

جدول رقم (٦):

##### وصف عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي

م	الموقع الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
1	مدير فأعلى	46	40.7
2	رئيس قسم/شعبة	67	59.3

م	الموقع الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
	المجموع	113	100%

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) أن نسبة أفراد عينة الدراسة (مدير فأعلى) هي (٤٠,٧%)، و(رئيس قسم/شعبة) هي (٥٩,٣%)، أي أن أكثر أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام/الشعب، وهذا يعكس تنوع الوظائف في الديوان، وتقسيم العمل في جميع المستويات الإدارية.

### ٤,٣ أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تصميمها بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة للتعرف على أثر إدارة المعرفة في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، وقد وجدت الباحثة أن أداة الاستبانة تكفي لجمع البيانات اللازمة حول هذه الدراسة، وتفي بالغرض المطلوب منها.

مكونات الاستبانة:

تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام كما يلي:

١. البيانات الشخصية: وتشتمل على البيانات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي).
٢. محاور إدارة المعرفة، وقد تم اختيارها بناء على أكثر المحاور استخداماً في الدراسات السابقة، وتتكون من:

### جدول رقم (٧):

#### محاور إدارة المعرفة وعدد فقراتها

م	المحور	عدد الفقرات
١	تشخيص المعرفة	5
٢	توليد المعرفة	5
٣	خزن المعرفة	6
٤	توزيع المعرفة	5
٥	تطبيق المعرفة	5
٦	تقييم المعرفة	5
٧	إدارة المعرفة	31

٣. محور التميز المؤسسي، ويتكون من (١٧) فقرة.

#### مقياس التدرج:

تم اعتماد استجابات أفراد عينة الدراسة حسب مقياس من (١-٥)، حيث (١) تمثل أدنى درجة موافقة، و(٥) تمثل أعلى درجة موافقة.

وتم تقييم درجات الموافقة بحسب مقياس التدرج المبين في الجدول رقم (٨):

#### جدول رقم (٨):

##### مقياس درجات الموافقة

درجة الموافقة	الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
		من	إلى	من	إلى
قليلة جدا	1	1.00	أقل من ١,٨٠	20.00	أقل من ٣٦,٠٠
قليلة	2	1.80	أقل من ٢,٦٠	36.00	أقل من ٥٢,٠٠
متوسطة	3	2.60	أقل من ٣,٤٠	52.00	أقل من ٦٨,٠٠
كبيرة	4	3.40	أقل من ٤,٢٠	68.00	أقل من ٨٤,٠٠
كبيرة جدا	5	4.20	5.00	84.00	100.00

يوضح جدول رقم (٨) طريقة قسمة المدى على المجالات المطلوبة للحكم على النتائج وهو ٥ ليصبح الناتج = ٤/٥ = ٠,٥، وبالتالي الاستمرار بزيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة، وذلك لإعطاء الفقرات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

#### ٥,٣ صدق الأداة:

يعني صدق أداة الدراسة أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وتم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

#### ١. الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى / الصدق الظاهري):

تم عرض الاستبانة على عشرة محكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التحقق من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء المحاور للاستبانة ككل، وانتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، ومدى صلاحية الاستبانة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه

الدراسة، وبذلك تم التحقق من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين، ويوضح الملحق رقم (٢) أسماء هؤلاء المحكمين.

## ٢. الصدق البنائي:

وهو التحقق من انتماء المحاور للاستبانة ككل، وتم حساب الصدق البنائي لمحاور الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات ارتباط محاور الاستبانة مع الاستبانة ككل، كما هو مبين في الجدول رقم (٩):

### جدول رقم (٩):

#### الصدق البنائي لمحاور الاستبانة

المحور	معامل الارتباط	قيمة Sig <sup>***</sup>	الدلالة الإحصائية
تشخيص المعرفة	0.848	0.000	دالة إحصائية
توليد المعرفة	0.799	0.000	دالة إحصائية
خزن المعرفة	0.917	0.000	دالة إحصائية
توزيع المعرفة	0.688	0.000	دالة إحصائية
تطبيق المعرفة	0.893	0.000	دالة إحصائية
تقييم المعرفة	0.723	0.000	دالة إحصائية

يتبين من الجدول رقم (٩) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (٠,٠٥)، أي أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

## ٣. صدق الاتساق الداخلي:

وهو التحقق من انتماء الفقرات للمحاور، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) من مجتمع الدراسة، وذلك من خلال إيجاد معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة مع محاورها، كما هو مبين في الجداول رقم (١٠):

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تشخيص المعرفة:

جدول رقم (١٠):

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تشخيص المعرفة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig <sup>***</sup>	الدلالة الإحصائية
1	يمتلك الديوان قواعد بيانات توفر له المعرفة اللازمة لأنشطته المختلفة.	0.584	0.001	دالة إحصائية
2	يتعاون الديوان مع الخبراء لتحديد المعرفة المتنوعة اللازمة للقيام بأنشطته المختلفة.	0.797	0.000	دالة إحصائية
3	يهتم الديوان بتحديد طبيعة المعرفة التي يحتاجها كل مستوى إداري.	0.883	0.000	دالة إحصائية
4	يشخص الديوان النقص في أي مجال من مجالات المعرفة اللازمة لعمله.	0.831	0.000	دالة إحصائية
5	يعقد الديوان لقاءات خاصة للموظفين لمناقشة المعرفة اللازمة لتنفيذ الخطط المستقبلية.	0.629	0.000	دالة إحصائية

يتبين من الجدول رقم (١٠) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (٠,٠٥)، وكانت جميعها دالة إحصائياً، وبالتالي تفي بأغراض الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور توليد المعرفة:

جدول رقم (١١):

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور توليد المعرفة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig <sup>***</sup>	الدلالة الإحصائية
1	يتم تحفيز الموظفين على طرح أفكارهم المتعلقة بتطوير العمل في الديوان.	0.684	0.000	دالة إحصائية
2	يستلم الديوان إلى مقترحات الموظفين بخصوص تقديم الخدمات بالجودة المناسبة.	0.864	0.000	دالة إحصائية
3	ينجح الديوان في تحويل البيانات والمعلومات (المتعلقة بأنشطته) إلى معرفة مفيدة للعمل.	0.865	0.000	دالة إحصائية
4	يتعاون الموظفون مع لتوفير المعرفة التي تحقق أهداف الديوان.	0.802	0.000	دالة إحصائية
5	يستفيد الديوان من علاقاته مع المؤسسات الأخرى لتوفير المعرفة	0.837	0.000	دالة إحصائية



م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig <sup>***</sup>	الدلالة الإحصائية
	الدائمة لعمله.			

يتبين من الجدول رقم (١١) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (٠,٠٥)، وكانت جميعها دالة إحصائياً، وبالتالي تفي بأغراض الدراسة.  
صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور خزن المعرفة:

جدول رقم (١٢):

#### صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور خزن المعرفة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig <sup>***</sup>	الدلالة الإحصائية
1	يمتلك الديوان قواعد بيانات إلكترونية خاصة لخزن المعرفة.	0.602	0.000	دالة إحصائياً
2	يقوم الديوان بتخزين المعرفة واسترجاعها من خلال الأرشيف الورقي.	0.681	0.000	دالة إحصائياً
3	يمتلك الديوان أنظمة معلومات خبيرة ذات علاقة بطبيعة عمله.	0.727	0.000	دالة إحصائياً
4	يمتلك الديوان أنظمة إلكترونية آمنة تساعده على تخزين المعرفة.	0.582	0.001	دالة إحصائياً
5	يعتمد الديوان على ذوي الخبرة والكفاءة والمعرفة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة لديه.	0.803	0.000	دالة إحصائياً
6	يسهل على العاملين في الديوان الوصول لقواعد المعرفة المتوفرة.	0.735	0.000	دالة إحصائياً

يتبين من الجدول رقم (١٢) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (٠,٠٥)، وكانت جميعها دالة إحصائياً، وبالتالي تفي بأغراض الدراسة.

#### صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور توزيع المعرفة:

جدول رقم (١٣):

#### صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور توزيع المعرفة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig <sup>***</sup>	الدلالة الإحصائية
1	يؤكد الديوان على ضرورة التدفق السلس للمعرفة إلى المستويات الإدارية المختلفة في الديوان.	0.670	0.000	دالة إحصائياً
2	يستخدم الديوان المراسلات الإلكترونية لإيصال المعرفة اللازمة للعمل إلى جهاتها المختلفة.	0.478	0.008	دالة إحصائياً
3	يستخدم الديوان المراسلات التقليدية لإيصال المعرفة اللازمة للعمل إلى جهاتها المختلفة.	0.719	0.000	دالة إحصائياً

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig <sup>***</sup>	الدلالة الإحصائية
4	يستخدم الديوان الدورات التدريبية (الندوات وورش العمل... الخ) لنشر المعرفة التخصصية إلى الأطراف ذات العلاقة.	0.830	0.000	دالة إحصائية
5	يعتمد الديوان على أعمال اللجان لنشر المعرفة اللازمة للعمل إلى الجهات المختلفة ذات العلاقة.	0.686	0.000	دالة إحصائية

يتبين من الجدول رقم (١٣) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (٠,٠٥)، وكانت جميعها دالة إحصائية، وبالتالي تفي بأغراض الدراسة.

### صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تطبيق المعرفة

جدول رقم (١٤):

#### صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تطبيق المعرفة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig <sup>***</sup>	الدلالة الإحصائية
1	ينجح الديوان في تحويل المعرفة المتعلقة بالعمل الى خطط فاعلة.	0.689	0.000	دالة إحصائية
2	يوظف الديوان المعرفة التخصصية المكتسبة من خلال تحويلها الى خدمات تحقق أهدافه.	0.803	0.000	دالة إحصائية
3	يستفيد الديوان من المعرفة المكتسبة في حل مشكلات العمل الجوهرية.	0.849	0.000	دالة إحصائية
4	يستفيد الديوان من المعرفة الحديثة (المرتبطة بالعمل) لتعزيز الأداء.	0.899	0.000	دالة إحصائية
5	يتابع الديوان استفادة الموظفين من الدورات التدريبية في تحسين مستوى أدائهم.	0.824	0.000	دالة إحصائية

يتبين من الجدول رقم (١٤) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (٠,٠٥)، وكانت جميعها دالة إحصائية، وبالتالي تفي بأغراض الدراسة.

### صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تقييم المعرفة:

جدول رقم (١٥):

#### صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تقييم المعرفة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig <sup>***</sup>	الدلالة الإحصائية
1	يتأكد الديوان من قدرة المعرفة (المتوفرة لدى الموظفين) بتمكينهم من	0.561	0.001	دالة إحصائية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig <sup>***</sup>	الدلالة الإحصائية
	تأدية المهام المطلوبة.			
2	يتأكد الديوان من ملائمة المعرفة المتوفرة لاحتياجات العمل الحقيقية.	0.799	0.000	دالة إحصائية
3	يهتم الديوان بالحصول على التغذية الراجعة حول المعرفة التخصصية المتوفرة لدى الموظفين.	0.839	0.000	دالة إحصائية
4	يفحص الديوان وجود فجوة معرفية بين المعرفة المتاحة والمعرفة المطلوبة لتأدية المهام المختلفة.	0.822	0.000	دالة إحصائية
5	يهتم الديوان بالتخلص من أي فجوة معرفية (المعرفة المتاحة والمعرفة المطلوبة).	0.843	0.000	دالة إحصائية

يتبين من الجدول رقم (١٥) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (٠,٠٥)، وكانت جميعها دالة إحصائية، وبالتالي تفي بأغراض الدراسة.

#### صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التميز المؤسسي:

جدول رقم (١٦):

#### صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التميز المؤسسي

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig <sup>***</sup>	الدلالة الإحصائية
1	تمكن إدارة المعرفة الديوان من تحقيق رسالته المؤسسية.	0.560	0.001	دالة إحصائية
2	تسمح إدارة المعرفة للقادة الإداريين في الديوان القيام بالتحسينات الخاصة بالنظام الإداري.	0.572	0.001	دالة إحصائية
3	تمكن إدارة المعرفة الإدارة العليا في الديوان من إدارة التحسينات المستمرة الخاصة بالأداء المؤسسي.	0.743	0.000	دالة إحصائية
4	تسعى الإدارة من خلال إدارة المعرفة إلى دعم ثقافة التميز في الديوان.	0.833	0.000	دالة إحصائية
5	تساعد إدارة المعرفة في تحقيق مرونة التغييرات التنظيمية في الديوان.	0.753	0.000	دالة إحصائية
6	تعزز إدارة المعرفة الخبرة لدى المديرين في الديوان.	0.745	0.000	دالة إحصائية
7	تساعد إدارة المعرفة في بناء علاقة الاحترام المتبادل بين المرؤوسين والمدراء في الديوان.	0.820	0.000	دالة إحصائية
8	تواءم إدارة المعرفة بين استراتيجية الديوان والإمكانيات المتوفرة فيه.	0.786	0.000	دالة إحصائية
9	تسمح إدارة المعرفة بالمرونة في عملية التخطيط وفق الاحتياجات المستقبلية للديوان.	0.777	0.000	دالة إحصائية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig <sup>***</sup>	الدلالة الإحصائية
10	تساعد إدارة المعرفة في تعزيز حرص الديوان على توفير نظام رقابة مستمر لتحسين آليات تقديم الخدمة.	0.792	0.000	دالة إحصائياً
11	تمكن إدارة المعرفة الموظفين في الديوان من أداء مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	0.782	0.000	دالة إحصائياً
12	يتوفر لدى موظفي الديوان قدرات على حل المشكلات التي تواجههم في العمل بالاعتماد على ما توفره لهم إدارة المعرفة من مزايا.	0.742	0.000	دالة إحصائياً
13	تعزز الإدارة من التزام الموظفين بالتعلم والتطور المستمر بما يحقق التحسين المستمر في الديوان.	0.741	0.000	دالة إحصائياً
14	يمنح الديوان موظفيه صلاحيات تمكنهم من خدمة المستفيدين بالشكل الأفضل.	0.745	0.000	دالة إحصائياً
15	يتم التأثير في الموظفين من خلال إدارة المعرفة لتوجيههم نحو التفكير الإبداعي في الديوان.	0.768	0.000	دالة إحصائياً
16	تسمح إدارة المعرفة بالترويج لمخرجات الديوان بشكل فاعل.	0.678	0.000	دالة إحصائياً
17	تلبى مخرجات الديوان حاجة المستفيدين ضمن مستويات الجودة المطلوبة.	0.745	0.000	دالة إحصائياً

يتبين من الجدول رقم (١٦) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (٠,٠٥)، وكانت جميعها دالة إحصائياً، وبالتالي تفي بأغراض الدراسة.

### ٦,٣ ثبات الأداة:

يعني ثبات أداة الدراسة أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وتم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معادلة كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة حسب ما هو وارد في الجدول رقم (١٧).

#### ١. الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا:

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول رقم (١٧):

جدول رقم (١٧):

معاملات الارتباط باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

المحور	معامل الارتباط
تشخيص المعرفة	0.866

معامل الارتباط	المحور
0.914	توليد المعرفة
0.839	خزن المعرفة
0.799	توزيع المعرفة
0.912	تطبيق المعرفة
0.888	تقييم المعرفة
<b>0.926</b>	إدارة المعرفة
<b>0.953</b>	التميز المؤسسي

يتبين من الجدول رقم (١٧) أن معاملات الارتباط باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة قريبة من الواحد الصحيح، وهي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

## ٢. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول رقم (١٨):

جدول رقم (١٨):

معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة

معامل الارتباط		المحور
بعد التعديل	قبل التعديل	
0.788	0.674	تشخيص المعرفة
0.783	0.673	توليد المعرفة
0.608	0.437	خزن المعرفة
0.593	0.433	توزيع المعرفة
0.754	0.606	تطبيق المعرفة
0.767	0.628	تقييم المعرفة
0.863	0.759	إدارة المعرفة
<b>0.902</b>	<b>0.822</b>	التميز المؤسسي

يتبين من الجدول رقم (١٨) أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة قريبة من الواحد الصحيح، وهي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

### ٧,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وهي على النحو التالي:

١. معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation Coefficient**) للتحقق من الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

٢. معادلة كرونباخ ألفا: (**Cronbach's Alpha**) للتحقق من ثبات الاستبانة.

٣. طريقة التجزئة النصفية (**Split-Half Method**) للتحقق من ثبات الاستبانة.

٤. نظرية النهاية المركزية: لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

٥. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لبيان أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

٦. اختبار **t** للعينة الواحدة: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبانة.

٧. اختبار **t** لعينتين مستقلتين (**t-Test**) للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغير: (الجنس، الموقع الوظيفي).

٨. اختبار تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات: (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

### ٣,٨ خطوات إجراء الدراسة:

تم اتباع الخطوات التالية:

١. الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها.

٢. الاطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.

٣. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة.

٤. اختيار عينة الدراسة.

٥. توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها.
٦. تحليل البيانات، وعرضها في جداول، والتعقيب عليها.
٧. تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والدراسات المقترحة.

### ٩,٣ مصادر البيانات:

تنقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين، وهما:

١. المصادر الأولية: تتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك للتعرف على أثر إدارة المعرفة في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
٢. المصادر الثانوية: تتمثل في الدراسات والأدبيات السابقة، وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب ومراجع في مجال الدراسة.

### ١٠,٣ اختبار توزيع البيانات:

من أجل معرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، تم الاعتماد على (نظرية النهاية المركزية)، التي تشير إلى أنه كلما زاد حجم العينة كلما اقترب تباينها من تباين المجتمع، وكلما زاد حجم العينة فإن التوزيع لمتوسط هذه المتغيرات العشوائية يقترب من التوزيع الطبيعي القياسي، ويمكن اعتبار أن التوزيع يكون طبيعياً بصورة تقريبية عندما يصبح حجم العينة (٣٠) فما فوق، أي أن البيانات في هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ولذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية، ويقصد بالاختبارات المعلمية أنها مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تشترط تحقق افتراضات معينة حول المجتمع الذي تأخذ منه عينة الدراسة، أي ان للباحث معرفة وإلمام حول خصائص مجتمع الدراسة، مما يزيد من قوة استدلال الباحث.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

### تمهيد:

- ١,٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
- ٢,٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
- ٣,٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
- ١,٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.
- ١,٥ النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.





## الفصل الرابع:

### نتائج الدراسة

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة، حيث تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، ومن ثم تم تفسير النتائج والتعقيب عليها، بالإضافة إلى بيان أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.

#### ١,٤ نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال على ما يلي:

ما واقع إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، تقييم المعرفة) في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟  
تمت الإجابة عن هذا السؤال باستخدام اختبار t للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول رقم (١٩):

#### جدول رقم (١٩):

نتائج إجابات الباحثين حول واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين

م	المحور	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t <sup>***</sup>	قيمة Sig.***	درجة التحقق
1	تشخيص المعرفة	4.156	83.115%	0.577	21.278	0.000	كبيرة
2	توليد المعرفة	3.975	79.504%	0.645	16.077	0.000	كبيرة
3	خزن المعرفة	4.209	84.189%	0.603	21.325	0.000	كبيرة جدا
4	توزيع المعرفة	4.071	81.416%	0.639	17.825	0.000	كبيرة
5	تطبيق المعرفة	4.069	81.381%	0.750	15.149	0.000	كبيرة
6	تقييم المعرفة	4.065	81.310%	0.666	17.014	0.000	كبيرة
	إدارة المعرفة	4.095	81.896%	0.534	21.802	0.000	كبيرة

يوضح الجدول رقم (١٩) نتائج إجابات الباحثين على هذا السؤال، والتي أظهرت أن إدارة المعرفة يتم تطبيقها في ديوان الموظفين العام في فلسطين بدرجة كبيرة، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمحاور إدارة المعرفة (٤,٠٩٥)، بوزن نسبي بلغ (٨١,٨٩٦%)، وانحراف معياري

بلغ (٠,٥٣٤)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة حوالي (٢١,٨٠٢)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

وتفسر الباحثة ذلك لما للمعرفة من أهمية للديوان والعاملين فيه، حيث تمكن المعرفة من التعرف على الديوان وطبيعة عمله، ونقاط القوة والضعف فيه، وتسهم في توفير بيئة تواصلية أفضل بين الموظفين بجميع فئاتهم ومسمياتهم ومستوياتهم الوظيفية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج تتفق مع دراسة (الجديبي، ٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية اللازمة لتعزيز التنمية المستدامة وفق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز في السعودية جاءت بدرجة (عالية).

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الميموني، ٢٠١٩) التي أشارت إلى ضعف الهيكل التنظيمي في جامعة الكويت لعدم اشتماله على إدارة للموارد البشرية المعرفية، وندرة التزام الجامعة بالمعايير العالمية لاختيار وتعيين موظفين على إطلاع بالمعرفة، وقله الاستعانة بأصحاب المعرفة الضمنية في تحسين الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة. ودراسة (مقادي، ٢٠١٨) التي أشارت أن مؤسسة الضمان الاجتماعي طبقت متطلبات إدارة المعرفة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية بدرجة قليلة. ودراسة (الشنطي، ٢٠١٧) التي أشارت أن درجة ممارسة إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بعد تخزين المعرفة، وأقلها ممارسة تطبيق المعرفة، ودراسة (كمال الدين، وأبو زيد، ٢٠١٩) التي أشارت أن واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، ودراسة (الثقفي، ٢٠١٩) التي أشارت أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة لتطبيق إدارة المعرفة جاءت بدرجة (متوسطة).

وفيما يلي عرض وتحليل لنتائج إجابات المبحوثين على كل محور من محاور إدارة المعرفة الستة التي تم تناولها في هذه الدراسة:

#### ١. واقع تشخيص المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٢٠) إلى واقع تشخيص المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

جدول رقم (٢٠):

نتائج إجابات المبحوثين حول واقع تشخيص المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t <sup>***</sup>	قيمة Sig.***	درجة التحقق
1	يملك الديوان قواعد بيانات توفر له المعرفة اللازمة لأنشطته المختلفة.	4.469	%89.381	0.642	24.329	0.000	كبيرة جدا
2	يتعاون الديوان مع الخبراء لتحديد المعرفة المتنوعة اللازمة للقيام بأنشطته المختلفة.	4.133	%82.655	0.762	15.805	0.000	كبيرة
3	يهتم الديوان بتحديد طبيعة المعرفة التي يحتاجها كل مستوى إداري.	4.133	%82.655	0.818	14.714	0.000	كبيرة
4	يشخص الديوان النقص في أي مجال من مجالات المعرفة اللازمة لعمله.	4.044	%80.885	0.900	12.330	0.000	كبيرة
5	يعقد الديوان لقاءات خاصة للموظفين لمناقشة المعرفة اللازمة لتنفيذ الخطط المستقبلية.	4.000	%80.000	0.945	11.250	0.000	كبيرة
	<b>المحور ككل</b>	<b>4.156</b>	<b>%83.115</b>	<b>0.577</b>	<b>21.278</b>	<b>0.000</b>	كبيرة

يوضح الجدول رقم (٢٠) نتائج إجابات المبحوثين التي أظهرت أن ديوان الموظفين العام في فلسطين يهتم بتشخيص المعرفة بدرجة كبيرة، فقد بلغ قيمة الوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (٤,١٥٦)، بوزن نسبي بلغ (٨٣,١١٥%)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٧٧)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة حوالي (٢١,٢٧٨)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وجميع المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣).

ووفقاً لإجابات المبحوثين على هذا المحور، فإن (٨٩,٣٨١%) من المبحوثين يؤكدون على أن ديوان الموظفين العام يمتلك قواعد بيانات توفر له المعرفة اللازمة لأنشطته المختلفة، كما أن

(٨٢,٦٥٥%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يتعاون مع الخبراء لتحديد المعرفة المتنوعة اللازمة للقيام بأنشطته المختلفة، كما أن (٨٢,٦٥٥%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يهتم بتحديد طبيعة المعرفة التي يحتاجها كل مستوى إداري، كما أن (٨٠,٨٨٥%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يشخص النقص في أي مجال من مجالات المعرفة اللازمة لعمله، وأن (٨٠,٠٠٠%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يعقد لقاءات خاصة للموظفين لمناقشة المعرفة اللازمة لتنفيذ الخطط المستقبلية.

وتفسر الباحثة ذلك لما يمتلكه ديوان الموظفين العام من قواعد بيانات توفر المعرفة اللازمة لأنشطته المختلفة، وتعاون الديوان مع الخبراء في هذا المجال، واهتمام الديوان كذلك بتحديد طبيعة المعرفة التي يحتاجها كل مستوى إداري، وبالتالي توافرها له.

## ٢. واقع توليد المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٢١) إلى واقع توليد المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

### جدول رقم (٢١):

#### نتائج إجابات المبحوثين حول واقع توليد المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t <sup>***</sup>	قيمة Sig. <sup>***</sup>	درجة التحقق
1	يتم تحفيز الموظفين على طرح أفكارهم المتعلقة بتطوير العمل في الديوان.	3.920	%78.407	0.898	10.897	0.000	كبيرة
2	يستمتع الديوان إلى مقترحات الموظفين بخصوص تقديم الخدمات بالجودة المناسبة.	3.903	%78.053	0.886	10.829	0.000	كبيرة
3	ينجح الديوان في تحويل البيانات والمعلومات (المتعلقة بأنشطته) إلى معرفة مفيدة للعمل.	3.947	%78.938	0.854	11.787	0.000	كبيرة
4	يتعاون الموظفون معا لتوفير المعرفة التي تحقق أهداف الديوان.	4.009	%80.177	0.911	11.769	0.000	كبيرة
5	يستفيد الديوان من علاقاته مع	4.097	%81.947	0.876	13.317	0.000	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t <sup>***</sup>	قيمة Sig. <sup>***</sup>	درجة التحقق
	المؤسسات الأخرى لتوفير المعرفة الداعمة لعمله.						
	المحور ككل	3.975	79.504%	0.645	16.077	0.000	كبيرة

يوضح الجدول رقم (٢١) نتائج إجابات المبحوثين التي أظهرت أن ديوان الموظفين العام في فلسطين يهتم بتوليد المعرفة بدرجة كبيرة، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (٣,٩٧٥)، بوزن نسبي بلغ (٧٩,٥٠٤%)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٤٥)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة حوالي (١٦,٠٧٧)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وجميع المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣).

ووفقاً لإجابات المبحوثين على هذا المحور، فإن (٧٨,٤٠٧%) من المبحوثين يؤكدون على أنه (يتم تحفيز الموظفين على طرح أفكارهم المتعلقة بتطوير العمل في الديوان)، كما أن (٧٨,٠٥٣%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يستمع إلى مقترحات الموظفين بخصوص تقديم الخدمات بالجودة المناسبة، كما أن (٧٨,٩٣٨%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان ينجح في تحويل البيانات والمعلومات (المتعلقة بأنشطته) إلى معرفة مفيدة للعمل، كما أن (٨٠,١٧٧%) من المبحوثين يؤكدون على أن الموظفين يتعاونون معاً لتوفير المعرفة التي تحقق أهداف الديوان، كما أن (٨١,٩٤٧%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يستفيد من علاقاته مع المؤسسات الأخرى لتوفير المعرفة الداعمة لعمله.

وتفسر الباحثة ذلك من استفادة الديوان من علاقاته مع المؤسسات الأخرى لتوفير المعرفة الداعمة لعمله، وتعاون الموظفين معاً لتوفير المعرفة التي تحقق أهداف الديوان، ونجاح الديوان في تحويل البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطته إلى معرفة مفيدة للعمل.

### ٣. واقع خزن المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٢٢) إلى واقع خزن المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

جدول رقم (٢٣):

نتائج إجابات المبحوثين حول واقع خزن المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t <sup>***</sup>	قيمة Sig. <sup>***</sup>	درجة التحقق
1	يملك الديوان قواعد بيانات إلكترونية خاصة لخزن المعرفة.	4.363	%87.257	0.745	19.452	0.000	كبيرة جدا
2	يقوم الديوان بتخزين المعرفة واسترجاعها من خلال الأرشيف الورقي.	4.035	%80.708	0.954	11.541	0.000	كبيرة
3	يملك الديوان أنظمة معلومات خبيرة ذات علاقة بطبيعة عمله.	4.230	%84.602	0.856	15.280	0.000	كبيرة جدا
4	يملك الديوان أنظمة إلكترونية آمنة تساعد على تخزين المعرفة.	4.354	%87.080	0.767	18.772	0.000	كبيرة جدا
5	يعتمد الديوان على ذوي الخبرة والكفاءة والمعرفة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة لديه.	4.080	%81.593	0.888	12.927	0.000	كبيرة
6	يسهل على العاملين في الديوان الوصول لقواعد المعرفة المتوفرة.	4.195	%83.894	0.875	14.517	0.000	كبيرة
	<b>المحور ككل</b>	<b>4.209</b>	<b>%84.189</b>	<b>0.603</b>	<b>21.325</b>	<b>0.000</b>	<b>كبيرة جدا</b>

يوضح الجدول رقم (٢٢) نتائج إجابات المبحوثين التي أظهرت أن ديوان الموظفين العام في فلسطين يهتم بخزن المعرفة بدرجة كبيرة، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (٤,٢٠٩)، بوزن نسبي بلغ (٨٤,١٨٩%)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٠٣)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة حوالي (٢١,٣٢٥)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وجميع المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣).

ووفقاً لإجابات المبحوثين على هذا المحور، فإن (٨٧,٢٥٧%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يمتلك قواعد بيانات إلكترونية خاصة لخزن المعرفة، كما أن (٨٠,٧٠٨%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يقوم بتخزين المعرفة واسترجاعها من خلال الأرشيف الورقي، كما أن (٨٤,٦٠٢%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يمتلك أنظمة معلومات خبيرة ذات علاقة بطبيعة عمله، كما أن (٨٧,٠٨٠%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يمتلك أنظمة إلكترونية آمنة تساعده على تخزين المعرفة، وأن (٨١,٥٩٣%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يعتمد على ذوي الخبرة والكفاءة والمعرفة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة لديه، كما أن (٨٣,٨٩٤%) من المبحوثين يؤكدون على أنه يسهل على العاملين في الديوان الوصول لقواعد المعرفة المتوفرة.

وتفسر الباحثة ذلك بامتلاك الديوان قواعد بيانات إلكترونية خاصة لخزن المعرفة، وامتلاكه أنظمة إلكترونية آمنة تساعده على تخزين المعرفة، وامتلاكه أنظمة معلومات خبيرة ذات علاقة بطبيعة عمله.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج تختلف مع دراسة (الشنطي، ٢٠١٧) التي أشارت أن درجة ممارسة إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بعد تخزين المعرفة.

#### ٤. واقع توزيع المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٢٣) إلى واقع توزيع المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

#### جدول رقم (٢٣):

#### نتائج إجابات المبحوثين حول واقع توزيع المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t <sup>***</sup>	قيمة Sig.***	درجة التحقق
1	يؤكد الديوان على ضرورة التدفق السلس للمعرفة إلى المستويات الإدارية المختلفة في الديوان.	4.071	%81.416	0.961	11.845	0.000	كبيرة
2	يستخدم الديوان المراسلات الالكترونية لإيصال المعرفة اللازمة للعمل إلى جهاتها المختلفة.	4.310	%86.195	0.780	17.847	0.000	كبيرة جدا
3	يستخدم الديوان المراسلات التقليدية	3.699	%73.982	1.117	6.653	0.000	كبيرة



م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t <sup>***</sup>	قيمة Sig. <sup>***</sup>	درجة التحقق
	لإيصال المعرفة اللازمة للعمل إلى جهاتها المختلفة.						
4	يستخدم الديوان الدورات التدريبية (الندوات وورش العمل... الخ) لنشر المعرفة التخصصية إلى الأطراف ذات العلاقة.	4.159	%83.186	0.882	13.972	0.000	كبيرة
5	يعتمد الديوان على أعمال اللجان لنشر المعرفة اللازمة للعمل إلى الجهات المختلفة ذات العلاقة.	4.115	%82.301	0.821	14.436	0.000	كبيرة
	<b>المحور ككل</b>	<b>4.071</b>	<b>%81.416</b>	<b>0.639</b>	<b>17.825</b>	<b>0.000</b>	كبيرة

يوضح الجدول رقم (٢٣) نتائج إجابات المبحوثين التي أظهرت أن ديوان الموظفين العام في فلسطين يهتم في توزيع المعرفة بدرجة كبيرة، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (٤,٠٧١)، بوزن نسبي بلغ (٨١,٤١٦%)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٣٩)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة حوالي (١٧,٨٢٥)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وجميع المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣).

ووفقاً لإجابات المبحوثين على هذا المحور، فإن (٨١,٤١٦٥%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يؤكد على ضرورة التدفق السلس للمعرفة إلى المستويات الإدارية المختلفة في الديوان، كما أن (٨٦,١٩٥%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يستخدم المراسلات الالكترونية لإيصال المعرفة اللازمة للعمل إلى جهاتها المختلفة، وأن (٧٣,٩٨٣%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يستخدم المراسلات التقليدية لإيصال المعرفة اللازمة للعمل إلى جهاتها المختلفة، كما أن (٨٣,١٨٦%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يستخدم الدورات التدريبية (الندوات وورش العمل... الخ) لنشر المعرفة التخصصية إلى الأطراف ذات العلاقة، كما أن (٨٢,٣٠١%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يعتمد على أعمال اللجان لنشر المعرفة اللازمة للعمل إلى الجهات المختلفة ذات العلاقة.

وتفسر الباحثة ذلك لاستخدام الديوان المراسلات الإلكترونية لإيصال المعرفة اللازمة للعمل إلى جهاتها المختلفة، واستخدام الديوان الدورات التدريبية والندوات وورش العمل لنشر المعرفة التخصصية إلى الأطراف ذات العلاقة.

#### ٥. واقع تطبيق المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٢٤) إلى واقع تطبيق المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

#### جدول رقم (٢٤):

#### نتائج إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t <sup>***</sup>	قيمة Sig. <sup>***</sup>	درجة التحقق
1	ينجح الديوان في تحويل المعرفة المتعلقة بالعمل الى خطط فاعلة.	4.150	%83.009	0.815	15.000	0.000	كبيرة
2	يوظف الديوان المعرفة التخصصية المكتسبة من خلال تحويلها الى خدمات تحقق أهدافه.	4.142	%82.832	0.944	12.860	0.000	كبيرة
3	يستفيد الديوان من المعرفة المكتسبة في حل مشكلات العمل الجوهرية.	4.018	%80.354	0.906	11.939	0.000	كبيرة
4	يستفيد الديوان من المعرفة الحديثة (المرتبطة بالعمل) لتعزيز الأداء.	4.106	%82.124	0.910	12.923	0.000	كبيرة
5	يتابع الديوان استفادة الموظفين من الدورات التدريبية في تحسين مستوى أدائهم.	3.929	%78.584	1.075	9.188	0.000	كبيرة
	<b>المحور ككل</b>	<b>4.069</b>	<b>%81.381</b>	<b>0.750</b>	<b>15.149</b>	<b>0.000</b>	كبيرة

يوضح الجدول رقم (٢٤) نتائج إجابات المبحوثين التي أظهرت أن ديوان الموظفين العام في فلسطين يهتم بتطبيق المعرفة بدرجة كبيرة، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (٤,٠٦٩)، بوزن نسبي بلغ (%٨١,٣٨١)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٥٠)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة حوالي (١٥,١٤٩)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة

(٠,٠٥)، وجميع المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣).

وفقاً لإجابات المبحوثين على هذا المحور، فإن (٨٣,٠٠٩%) من المبحوثين يؤكدون على أنالديوان ينجح في تحويل المعرفة المتعلقة بالعمل الى خطط فاعلة، كما أن (٨٢,٨٣٢%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يوظف المعرفة التخصصية المكتسبة من خلال تحويلها الى خدمات تحقق أهدافه، كما أن (٨٠,٣٥٤%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يستفيد من المعرفة المكتسبة في حل مشكلات العمل الجوهرية، وأن (٨٢,١٢٤%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يستفيد من المعرفة الحديثة (المرتبطة بالعمل) لتعزيز الأداء، كما أن (٧٨,٥٨٤%) من المبحوثين يؤكدون على أن (الديوان يتابع استفادة الموظفين من الدورات التدريبية في تحسين مستوى أدائهم).

وتفسر الباحث ذلك لنجاح الديوان في تحويل المعرفة المتعلقة بالعمل إلى خطط فاعلة، وتوظيف الديوان المعرفة التخصصية المكتسبة من خلال تحويلها إلى خدمات تحقق أهدافه، واستفادة الديوان من المعرفة الحديثة المرتبطة بالعمل لتعزيز الأداء.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج تختلف مع دراسة (الشنطي، ٢٠١٧) التي أشارت أن درجة ممارسة إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط، وكان أقلها ممارسة تطبيق المعرفة.

#### ٦. واقع تقييم المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٢٥) إلى واقع تقييم المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

#### جدول رقم (٢٥):

#### نتائج إجابات المبحوثين حول واقع تقييم المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t'''	قيمة Sig.***	درجة التحقق
1	يتأكد الديوان من قدرة المعرفة (المتوفرة لدى الموظفين) بتمكينهم من تأدية المهام المطلوبة.	4.124	%82.478	0.857	13.940	0.000	كبيرة
2	يتأكد الديوان من ملائمة المعرفة المتوفرة لاحتياجات العمل الحقيقية.	4.071	%81.416	0.810	14.057	0.000	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t <sup>***</sup>	قيمة Sig. <sup>***</sup>	درجة التحقق
3	يهتم الديوان بالحصول على التغذية الراجعة حول المعرفة التخصصية المتوفرة لدى الموظفين.	4.071	%81.416	0.821	13.870	0.000	كبيرة
4	يفحص الديوان وجود فجوة معرفية بين المعرفة المتاحة والمعرفة المطلوبة لتأدية المهام المختلفة.	3.991	%79.823	0.940	11.207	0.000	كبيرة
5	يهتم الديوان بالتخلص من أي فجوة معرفية (المعرفة المتاحة والمعرفة المطلوبة).	4.071	%81.416	0.873	13.033	0.000	كبيرة
	المحور ككل	<b>4.065</b>	<b>%81.310</b>	<b>0.666</b>	<b>17.014</b>	<b>0.000</b>	كبيرة

يوضح الجدول رقم (٢٥) نتائج إجابات المبحوثين التي أظهرت أن ديوان الموظفين العام في فلسطين يهتم بتقييم المعرفة بدرجة كبيرة، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (٤,٠٦٥)، بوزن نسبي بلغ (٨١,٣١٠%)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٦٦)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة حوالي (١٧,٠١٤)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وجميع المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣).

ووفقاً لإجابات المبحوثين على هذا المحور، فإن (٨٢,٤٧٨%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يتأكد من قدرة المعرفة (المتوفرة لدى الموظفين) بتمكينهم من تأدية المهام المطلوبة، كما أن (٨١,٤١٦%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يتأكد من ملائمة المعرفة المتوفرة لاحتياجات العمل الحقيقية، كما أن (٨١,٤١٦%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يهتم بالحصول على التغذية الراجعة حول المعرفة التخصصية المتوفرة لدى الموظفين، كما أن (٧٩,٩٢٣%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يفحص وجود فجوة معرفية بين المعرفة المتاحة والمعرفة المطلوبة لتأدية المهام المختلفة، وأن (٨١,٤١٦%) من المبحوثين يؤكدون على أن الديوان يهتم بالتخلص من أي فجوة معرفية (المعرفة المتاحة والمعرفة المطلوبة).

وتفسر الباحث ذلك لقيام الديوان بالتأكد من قدرة المعرفة المتوفرة لدى الموظفين بتمكينهم من تأدية المهام المطلوبة، وكذلك من ملاءمة المعرفة المتوفرة لاحتياجات العمل الحقيقية، بالإضافة إلى اهتمام الديوان بالحصول على التغذية الراجعة حول المعرفة التخصصية المتوفرة لدى الموظفين.

#### ٢,٤ نتائج السؤال الثاني:

وينص السؤال على ما يلي:

ما مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٢٦) إلى مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

جدول رقم (٢٦):

نتائج إجابات المبحوثين حول واقع التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t <sup>***</sup>	قيمة Sig.***	درجة التحقق
1	تمكن إدارة المعرفة الديوان من تحقيق رسالته المؤسسية.	4.389	%87.788	0.633	23.335	0.000	كبيرة جدا
2	تسمح إدارة المعرفة للقادة الإداريين في الديوان القيام بالتحسينات الخاصة بالنظام الإداري.	4.133	%82.655	0.807	14.914	0.000	كبيرة
3	تمكن إدارة المعرفة الإدارة العليا في الديوان من إدارة التحسينات المستمرة الخاصة بالأداء المؤسسي.	4.106	%82.124	0.838	14.026	0.000	كبيرة
4	تسعى الإدارة من خلال إدارة المعرفة إلى دعم ثقافة التميز في الديوان.	4.088	%81.770	0.872	13.273	0.000	كبيرة
5	تساعد إدارة المعرفة في تحقيق مرونة التغييرات التنظيمية في الديوان .	4.097	81.947%	0.845	13.808	0.000	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t <sup>***</sup>	قيمة Sig. <sup>***</sup>	درجة التحقق
6	تعزز إدارة المعرفة الخبرة لدى المديرين في الديوان.	4.150	%83.009	0.722	16.930	0.000	كبيرة
7	تساعد إدارة المعرفة في بناء علاقة الاحترام المتبادل بين المرؤوسين والمدراء في الديوان.	4.283	%85.664	0.761	17.914	0.000	كبيرة جدا
8	توائم إدارة المعرفة بين الديوان إستراتيجية والإمكانيات المتوفرة فيه.	4.159	%83.186	0.751	16.414	0.000	كبيرة
9	تسمح إدارة المعرفة بالمرونة في عملية التخطيط وفق الاحتياجات المستقبلية للديوان.	4.150	%83.009	0.815	15.000	0.000	كبيرة
10	تساعد إدارة المعرفة في تعزيز حرص الديوان على توفير نظام رقابة مستمر لتحسين آليات تقديم الخدمة.	4.168	%83.363	0.767	16.200	0.000	كبيرة
11	تمكن إدارة المعرفة الموظفين في الديوان من أداء مهامهم الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	4.239	84.779%	0.723	18.215	0.000	كبيرة جدا
12	يتوفر لدى موظفي الديوان قدرات على حل المشكلات التي تواجههم في العمل بالاعتماد على ما توفره لهم إدارة المعرفة من مزايا.	4.133	%82.655	0.807	14.914	0.000	كبيرة
13	تعزز الإدارة من التزام الموظفين بالتعلم والتطور المستمر بما يحقق التحسين المستمر في الديوان.	4.212	%84.248	0.687	18.752	0.000	كبيرة جدا
14	يمنح الديوان موظفيه	4.106	%82.124	0.817	14.396	0.000	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t <sup>***</sup>	قيمة Sig.***	درجة التحقق
	صلاحيات تمكنهم من خدمة المستفيدين بالشكل الأفضل.						
15	يتم التأثير في الموظفين من خلال إدارة المعرفة لتوجيههم نحو التفكير الإبداعي في الديوان.	4.124	%82.478	0.857	13.940	0.000	كبيرة
16	تسمح إدارة المعرفة بالترويج لمخرجات الديوان بشكل فاعل.	4.124	%82.478	0.908	13.163	0.000	كبيرة
17	تتلبى مخرجات الديوان حاجة المستفيدين ضمن مستويات الجودة المطلوبة.	4.204	%84.071	0.769	16.626	0.000	كبيرة جدا
	<b>المحور ككل</b>	<b>4.169</b>	<b>%83.373</b>	<b>0.543</b>	<b>22.884</b>	<b>0.000</b>	كبيرة

يوضح الجدول رقم (٢٦) نتائج إجابات المبحوثين التي أظهرت أن ديوان الموظفين العام في فلسطين يهتم بالتميز المؤسسي بدرجة كبيرة، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (٤,١٦٩)، بوزن نسبي بلغ (٨٣,٣٧٣%)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٤٦)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة حوالي (٢٢,٨٨٤)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وجميع المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣).

ووفقاً لإجابات المبحوثين على هذا المحور، فإن (٨٧,٧٨٨%) من المبحوثين يؤكدون على أن تمكن إدارة المعرفة الديوان من تحقيق رسالته المؤسسية، كما أن (٨٢,٦٥٥%) من المبحوثين يؤكدون على أن تسمح إدارة المعرفة للقادة الإداريين في الديوان القيام بالتحسينات الخاصة بالنظام الإداري، كما أن (٨٢,١٢٤%) من المبحوثين يؤكدون على أن تمكن إدارة المعرفة الإدارة العليا في الديوان من إدارة التحسينات المستمرة الخاصة بالأداء المؤسسي، كما أن (٨١,٧٧٠%) من المبحوثين يؤكدون على أن تسعى الإدارة من خلال إدارة المعرفة إلى دعم ثقافة التميز في الديوان، كما أن (٨١,٩٤٧%) من المبحوثين يؤكدون على أن تساعد إدارة

المعرفة في تحقيق مرونة التغييرات التنظيمية في الديوان، كما أن (٨٣,٠٠٩%) من المبحوثين يؤكدون على أن تعزز إدارة المعرفة الخبرة لدى المديرين في الديوان، كما أن (٨٥,٦٦٤%) من المبحوثين يؤكدون على أن تساعد إدارة المعرفة في بناء علاقة الاحترام المتبادل بين المرؤوسين والمدراء في الديوان، كما أن (٨٣,١٨٦%) من المبحوثين يؤكدون على أن تواعم إدارة المعرفة بين إستراتيجية الديوان والإمكانات المتوفرة فيه، كما أن (٨٣,٠٠٩%) من المبحوثين يؤكدون على أن تسمح إدارة المعرفة بالمرونة في عملية التخطيط وفق الاحتياجات المستقبلية للديوان، كما أن (٨٣,٣٦٣%) من المبحوثين يؤكدون على أن تساعد إدارة المعرفة في تعزيز حرص الديوان على توفير نظام رقابة مستمر لتحسين آليات تقديم الخدمة، كما أن (٨٤,٧٧٩%) من المبحوثين يؤكدون على أن تمكن إدارة المعرفة الموظفين في الديوان من أداء مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة، كما أن (٨٢,٦٦٥%) من المبحوثين يؤكدون على أن يتوفر لدى موظفي الديوان قدرات على حل المشكلات التي تواجههم في العمل بالاعتماد على ما توفره لهم إدارة المعرفة من مزايا، كما أن (٨٤,٢٤٨%) من المبحوثين يؤكدون على أن تعزز الإدارة من التزام الموظفين بالتعلم والتطور المستمر بما يحقق التحسين المستمر في الديوان، كما أن (٨٢,١٢٤%) من المبحوثين يؤكدون على أن يمنح الديوان موظفيه صلاحيات تمكنهم من خدمة المستفيدين بالشكل الأفضل، كما أن (٨٢,٤٧٨%) من المبحوثين يؤكدون على أن تسمح إدارة المعرفة بالترويج لمخرجات الديوان بشكل فاعل، وأن (٨٤,٠٧١%) من المبحوثين يؤكدون على أن (تلبي مخرجات الديوان حاجة المستفيدين ضمن مستويات الجودة المطلوبة).

وتفسر الباحثة ذلك من تمكن الديوان من تحقيق رسالته، وتطبيق مفاهيم الجودة، وتعزيز الإدارة التزام الموظفين بالتعلم والتطور المستمر بها يحقق التحسين المستمر للخدمات التي يقدمها للموظفين في الوظيفة العمومية في القطاع العام الفلسطيني، وتلبية مخرجات الديوان من حاجات المستفيدين ضمن مستويات الجودة المطلوبة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج تتفق مع دراسة (آل إبراهيم، والجارودي، ٢٠٢٠) التي أشارت أنه توجد موافقة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي لمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات من حيث القيادة والتخطيط والتطوير المستمر. ودراسة (الجوجو، ٢٠١٩) والتي خرجت بأن مستوى تصورات عينة الدراسة حول التميز المؤسسي مرتفعاً. ودراسة (اللوحي، ٢٠١٧) التي أشارت أن مستوى تصورات عينة



الدراسة حول التميز المؤسسي كانت مرتفعة. دراسة (Abu naser, alhobaki, 2017) التي أشارت إلى وجود إجماع بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات حول أهمية التميز القيادي، والتميز في تقديم الخدمة باعتبارها من عناصر التميز المؤسسي. ودراسة (أحمد، ٢٠١٨) التي أشارت أن الشركة تمتلك مبرمجين مهرة في اعمال الشبكات مما ميزها عن غيرها، وأن الشركة تستعين بخبراء أجانب ذوي مهارات عالية في مجال الشبكات، وبالتالي تميزها تقنياً. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (حزر الله، وأبو لبد، ٢٠٢٠) التي أشارت أن مستوى التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة. ودراسة (عبد الحميد، ٢٠١٩) التي أشارت إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال التميز المؤسسي في تلك المنظمات بوزن نسبي (٦٧,٨٧%). ودراسة (عمام، ٢٠١٨) التي أشارت أن تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في البنوك كان متوسطاً. ودراسة (Al hilaa et al , 2017) التي أشارت أن إدارات الجامعات تجمع على وجود تميز قيادي، وتميز في القطاعات الخدمية. دراسة (الثقفي، ٢٠١٩) التي أشارت أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لتحقيق التميز المؤسسي حاز على درجة (متوسطة).

#### ٣,٤ نتائج السؤال الثالث:

وينص السؤال على ما يلي:

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟

للإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول رقم (٢٧):

جدول رقم (٢٧):

معامل ارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة وبين التميز المؤسسي

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة Sig. <sup>***</sup>	الدالة
1	تشخيص المعرفة	0.504	0.000	دالة
2	توليد المعرفة	0.470	0.000	دالة
3	خزن المعرفة	0.594	0.000	دالة
4	توزيع المعرفة	0.623	0.000	دالة
5	تطبيق المعرفة	0.604	0.000	دالة
6	تقييم المعرفة	0.676	0.000	دالة
	إدارة المعرفة	<b>0.702</b>	<b>0.000</b>	دالة

وقد تبين من الجدول رقم (٢٧) أن:

- معامل ارتباط بيرسون بين تشخيص المعرفة وبين التميز المؤسسي يساوي (٠,٥٠٤)، وهو دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تشخيص المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
- معامل ارتباط بيرسون بين توليد المعرفة وبين التميز المؤسسي يساوي (٠,٤٧٠)، وهو دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توليد المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
- معامل ارتباط بيرسون بين خزن المعرفة وبين التميز المؤسسي يساوي (٠,٥٩٤)، وهو دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين خزن المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
- معامل ارتباط بيرسون بين توزيع المعرفة وبين التميز المؤسسي يساوي (٠,٦٢٣)، وهو دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توزيع المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
- معامل ارتباط بيرسون بين تطبيق المعرفة وبين التميز المؤسسي يساوي (٠,٦٠٤)، وهو دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

- معامل ارتباط بيرسون بين تقييم المعرفة وبين التميز المؤسسي يساوي (٠,٦٧٦)، وهو دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقييم المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
  - معامل ارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة وبين التميز المؤسسي يساوي (٠,٧٠٢)، وهو دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
- يتبين من النتائج السابقة وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة بأبعادها، وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، أي أنه كلما طبقت إدارة المعرفة وجد التميز المؤسسي، وتفسر الباحثة ذلك بما توفره إدارة المعرفة من قواعد بيانات واستعانة بالخبراء وتحفيز الموظفين وتعاونهم والعلاقة مع المؤسسات ذات العلاقة وسلاسة العلاقة بين المستويات الإدارية واستخدام المراسلات والدورات والندوات وورش العمل واللجان والتغذية الراجعة، ومن شأن استخدام الديوان لهذه الممارسات والأنشطة الإسهام في تحسين الأداء المؤسسي في الديوان، والوصول به إلى مرحلة التميز المؤسسي.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج تتفق مع دراسة (سليمان، وحناء، ٢٠١٩) التي أشارت إلى وجود ترابط معنوي بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إقامة الميزة التنافسية بدلالة مكونات وأبعاد كل من إدارة المعرفة ومتطلبات إقامة الميزة التنافسية. ودراسة (Mageswari، ٢٠٢٠) التي أشارت إلى وجود ارتباط مباشر وهام بين تبني إدارة المعرفة بجميع مجالاتها مثل: تكوين المعرفة، واكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة، وأدائها من حيث الابتكار والأداء التشغيلي والتنظيمي من جهة أخرى. ودراسة (Tzvetana Stoyanova and Ivaylo Iliev، ٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة بين مشاركة العاملين وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة. ودراسة (كمال الدين، وأبو زيد، ٢٠١٩) التي أشارت أنه هناك علاقة ارتباط قوية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من ناحية والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى. ودراسة (الثقفي، ٢٠١٩) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين إدارة المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات التربوية. ودراسة (دروزة، ٢٠٠٨) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة والنمو المؤسسي من جهة أخرى. ودراسة (Emadzade, et., al، ٢٠١٢) التي أشارت إلى أن موارد إدارة المعرفة المتضمنة (الهيكل التنظيمي، وتطبيق المعرفة) ترتبط بشكل مباشر بالأداء التنظيمي.

#### ٤,٤ نتائج السؤال الرابع ومناقشته:

وينص السؤال على ما يلي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟

للإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام (تحليل الانحدار الخطي المتعدد)، كما هو مبين في الجدول رقم (٢٨):

جدول رقم (٢٨):

نتائج اختبار الفرضية المنبثقة عن السؤال الرابع

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة "F"	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين	التميز المؤسسي لديوان الموظفين العام في فلسطين	21.9	0.000	0.554	0.528
<p>قيمة "F" = (٢١,٩١٣) - قيمة "Sig." = (0.000)  معامل التحديد = (٠,٥٥٤) - معامل التحديد المعدل = (٠,٥٢٨)</p>					

وقد تبين من الجدول رقم (٢٨) أن:

● قيمة **F** و (21.913) = وهي أعلى من قيمة **F** الجدولية، وقيمة **Sig.** = (0,000)، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

● معامل التحديد (0.554) = ، ومعامل التحديد المعدل = (0,528)، أي أن ما نسبته (52,80%) من التغير في (مستوى التميز المؤسسي) يعود للتغير في المتغير المستقل، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج تتفق مع دراسة (سليمان، وحناء، 2019) التي أشارت إلى وجود تأثير معنوي بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات الميزة التنافسية بدلالة مكونات وأبعاد كل من إدارة المعرفة ومتطلبات الميزة التنافسية. ودراسة (Chibuzor, et al. 2019) التي أشارت أن تطبيق المعرفة واكتسابها ومشاركتها لها تأثير كبير على الإبداع التنظيمي، وأن الأساس التي تقوم عليه ديناميكية بيئة الأعمال اليوم يعد الاستثمار في إدارة المعرفة والابداع من قبل الشركات أمر بالغ الأهمية في تكوين ميزة تنافسية مستدامة. ودراسة (Hussain et al. 2019) التي أشارت أن متغيرات تحديد وإنشاء المعرفة، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، وتطبيقها له تأثير ايجابي وكبير على قدرة الابداع لدى الشركات محل الدراسة. ودراسة (Nouri et al, 2017) التي أشارت أن إدارة المعرفة لها تأثير ايجابي على التعلم التنظيمي لدى العاملين المشاركين بالدراسة، ومع ذلك لم يتم التأكد من تأثير إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي على مستوى المؤسسة، وأيضاً أظهرت الدراسة أن التعلم التنظيمي له تأثير ايجابي على الابداع.

#### ٤, ٥ نتائج السؤال الخامس ومناقشته:

وينص السؤال على ما يلي:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات الإدارتين العليا والوسطى حول واقع إدارة المعرفة ومستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي)؟

للإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة وحول مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى

لمتغيرات: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة وحول مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول رقم (٢٩):

جدول رقم (٢٩):

نتائج فحص الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	قيمة "Sig."	الدلالة
إدارة المعرفة	نكر	53	4.052	0.495	-0.793	0.430	غير دالة
	أنثى	60	4.132	0.568			
التميز المؤسسي	نكر	53	4.169	0.575	0.001	0.999	غير دالة
	أنثى	60	4.169	0.518			

وقد تبين من الجدول رقم (٢٩) أن:

- قيمة t المحسوبة (0.793) أقل من قيمة t الجدولية، وقيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "٠,٠٥" في محور إدارة المعرفة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.
- قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، وقيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "٠,٠٥" في محور التميز المؤسسي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

يتبين من النتائج السابقة أنه لا يوجد اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والتميز المؤسسي باختلاف الجنس، وتفسر الباحثة ذلك لتشابه الأعمال والمهام بين جميع العاملين من كلا الجنسين.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة (الجديبي، ٢٠٢٠) التي أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء مجتمع الدراسة لمتطلبات توليد المعرفة، ومتطلبات تطبيق ومشاركة المعرفة، لتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لمتغير الجنس.

٢. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة وحول مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير العمر.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول رقم (٣٠):

جدول رقم (٣٠):

الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
إدارة المعرفة	أقل من ٣٠ سنة	28	4.092	0.576	0.121	0.886	غير دالة
	من ٣٠-أقل من ٤٠ سنة	55	4.074	0.497			
	٤٠ سنة فأكثر	30	4.134	0.574			
التميز المؤسسي	أقل من ٣٠ سنة	28	4.181	0.548	0.033	0.968	غير دالة
	من ٣٠-أقل من ٤٠ سنة	55	4.174	0.526			
	٤٠ سنة فأكثر	30	4.147	0.585			

وقد تبين من الجدول رقم (٣٠) أن:

- قيمة F المحسوبة (0.121) أقل من قيمة F الجدولية، وقيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "٠,٠٥" في محور إدارة المعرفة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير العمر.

• قيمة F المحسوبة (0.033) أقل من قيمة F الجدولية، وقيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0,05" في محور التمييز المؤسسي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول مستوى التمييز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير العمر.

يتبين من النتائج السابقة أنه لا يوجد اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والتمييز المؤسسي باختلاف العمر، وتفسر الباحثة ذلك لعمل جميع الموظفين في بيئة عمل واحدة.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة ومستوى التمييز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول رقم (31):

جدول رقم (31):

نتائج فحص الفروقات بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية

المحور	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
إدارة المعرفة	متزوج	69	4.072	0.586	0.400	0.754	غير دالة
	أعزب	37	4.108	0.459			
	مطلق	4	4.371	0.213			
	أرمل	3	4.075	0.496			
التمييز المؤسسي	متزوج	69	4.158	0.543	0.263	0.852	غير دالة
	أعزب	37	4.183	0.556			
	مطلق	4	4.353	0.560			
	أرمل	3	4.000	0.561			

وقد تبين من الجدول رقم (31) أن:

• قيمة F المحسوبة (0.40) أقل من قيمة F الجدولية، وقيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0,05" في محور إدارة المعرفة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند



مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

• قيمة F المحسوبة (0.263) أقل من قيمة F الجدولية، وقيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0,05" في محور التميز المؤسسي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

يتبين من النتائج السابقة أنه لا يوجد اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والتميز المؤسسي باختلاف الحالة الاجتماعية، وتفسر الباحثة ذلك لأن جميع العاملين يعملون وفق سياسات وبرامج وأنظمة وإجراءات موحدة في ديوان الموظفين.

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة ومستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول رقم (٣٢):

جدول رقم (٣٢):

نتائج فحص الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

الدالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المحور
غير دالة	0.150	1.932	0.530	4.166	73	بكالوريوس فأقل	إدارة المعرفة
			0.538	3.974	36	ماجستير	
			0.403	3.879	4	دكتوراة	
غير دالة	0.082	2.559	0.526	4.253	73	بكالوريوس فأقل	التميز المؤسسي
			0.543	4.015	36	ماجستير	
			0.659	4.015	4	دكتوراة	

وقد تبين من الجدول رقم (٣٢) أن:

• قيمة F المحسوبة (1.932) أقل من قيمة F الجدولية، وقيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "٠,٠٥" في محور إدارة المعرفة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

• قيمة F المحسوبة (2.559) أقل من قيمة F الجدولية، وقيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "٠,٠٥" في محور التميز المؤسسي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يتبين من النتائج السابقة أنه لا يوجد اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والتميز المؤسسي باختلاف المؤهل العلمي، وتفسر الباحثة ذلك لتشابه بيئة وطبيعة العمل بين جميع العاملين باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج تتفق مع دراسة (آل إبراهيم، والجارودي، ٢٠٢٠) التي أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تجاه التميز المؤسسي تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الثقفي، ٢٠١٩) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

٥. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة وحول مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول رقم (٣٣):

جدول رقم (٣٣):

نتائج فحص الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
إدارة المعرفة	أقل من ٥ سنوات	32	4.141	0.548	0.182	0.834	غير دالة
	من ٥-أقل من ١٠ سنوات	33	4.064	0.454			
	١٠ سنوات فأكثر	48	4.085	0.582			
التميز المؤسسي	أقل من ٥ سنوات	32	4.149	0.530	0.214	0.808	غير دالة
	من ٥-أقل من ١٠ سنوات	33	4.132	0.499			
	١٠ سنوات فأكثر	48	4.207	0.587			

وقد تبين من الجدول رقم (٣٣) أن:

قيمة F المحسوبة (0.182) أقل من قيمة F الجدولية، وقيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "٠,٠٥" في محور إدارة المعرفة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

قيمة F المحسوبة (0.214) أقل من قيمة F الجدولية، وقيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "٠,٠٥" في محور التميز المؤسسي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

يتبين من النتائج السابقة أنه لا يوجد اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والتميز المؤسسي باختلاف عدد سنوات الخدمة، وتفسر الباحثة ذلك لتعلق محاور الدراسة بطبيعة عمل الديوان أكثر منها بطبيعة العاملين وعدد سنوات خدمتهم. وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج تتفق مع دراسة (آل إبراهيم، والجارودي، ٢٠٢٠) التي أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تجاه التميز المؤسسي تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة في لجان الجودة والتميز).

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الجديبي، ٢٠٢٠) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء عينة الدراسة على إدارة المعرفة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة من ١٠ سنوات فأكثر.

٦. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة ومستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول رقم (٣٤):

جدول رقم (٣٤):

الفروقات بالنسبة لمتغير الموقع الوظيفي

المحور	الموقع الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
إدارة المعرفة	مدير فأعلى	46	4.020	0.540	-1.231	0.221	غير دالة
	رئيس قسم/شعبة	67	4.146	0.527			
التميز المؤسسي	مدير فأعلى	46	4.113	0.559	-0.910	0.365	غير دالة
	رئيس قسم/شعبة	67	4.207	0.533			

وقد تبين من الجدول رقم (٣٤) أن:

- قيمة t المحسوبة (-1.231) أقل من قيمة t الجدولية، وقيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "٠,٠٥" في محور إدارة المعرفة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.
- قيمة t المحسوبة (-0.910) أقل من قيمة t الجدولية، وقيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "٠,٠٥" في محور التميز المؤسسي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

يتبين من النتائج السابقة أنه لا يوجد اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والتميز المؤسسي باختلاف الموقع الوظيفي، وتفسر الباحثة ذلك لعمل جميع المستويات الإدارية في الديوان في لجان وفرق عمل مشتركة، بما يخدم عمل الديوان ويحقق أهدافه. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الجديبي، ٢٠٢٠) التي أشارت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء عينة الدراسة في إدارة المعرفة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح من يشغلون منصب استاذ. ودراسة (الثقفي، ٢٠١٩) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير الموقع القيادي لصالح القيادات العليا. ودراسة (الغمس، وآخرين، ٢٠١٩) التي أشارت إلى وجود فروق إحصائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الدرجة الكلية للتميز (بعد التميز البشري، التميز الخدماتي) باختلاف طبيعة العمل. ودراسة (الثقفي، ٢٠١٩) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التميز المؤسسي تعزى لمتغير الموقع القيادي لصالح القيادات العليا.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

١,٥ نتائج الدراسة.

٢,٥ توصيات الدراسة.

٣,٥ الدراسات المقترحة.

## الفصل الخامس

### خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

بعد قيام الباحثة بتحليل بيانات الدراسة الميدانية، واختبار فرضياتها، قامت باستخلاص النتائج التي جاءت كما يأتي:

#### ١,٥ نتائج الدراسة:

١. واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين:
  - واقع تشخيص المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بوزن نسبي (٨٣,١١٥)، وهو بدرجة (كبيرة).
  - واقع توليد المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بوزن نسبي (٧٩,٥٠٤)، وهو بدرجة (كبيرة).
  - واقع خزن المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بوزن نسبي (٨٤,١٨٩)، وهو بدرجة (كبيرة جدا).
  - واقع توزيع المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بوزن نسبي (٨١,٤١٦)، وهو بدرجة (كبيرة).
  - واقع تطبيق المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بوزن نسبي (٨١,٣٨١)، وهو بدرجة (كبيرة).
  - واقع تقييم المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بوزن نسبي (٨١,٣١٠)، وهو بدرجة (كبيرة).
  - واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بوزن نسبي (٨١,٨٩٦)، وهو بدرجة (كبيرة).
٢. مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين:
  - مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بوزن نسبي (٨٣,٣٧٣)، وهو بدرجة (كبيرة).

٣. العلاقة بين إدارة المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تشخيص المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
  - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توليد المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
  - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين خزن المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
  - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توزيع المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
  - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
  - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقييم المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
  - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة المعرفة وبين التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
٤. أثر إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين:
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.
٥. الفروق بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة وحول مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين:
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير العمر.



● عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير العمر.

● عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

● عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

● عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

● عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

● عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

● عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

● عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

## ٢,٥ توصيات الدراسة:

توصيات تتعلق بإدارة المعرفة:

- أن يزيد ديوان الموظفين العام من عقد اللقاءات الخاصة مع الموظفين لمناقشة الخطط المستقبلية.
  - أن يولي ديوان الموظفين العام اهتماماً أكبر بتشخيص نقاط القوة والضعف في مجالات إدارة المعرفة، لتعزيز نقاط القوة وتحويل نقاط الضعف إلى قوة.
  - الاستماع إلى مقترحات الموظفين في ديوان الموظفين العام بخصوص تقديم الخدمات بالجودة المناسبة، كونهم جزء أساسي من الديوان.
  - تحفيز الموظفين على طرح أفكارهم المتعلقة بتطوير العمل في ديوان الموظفين العام.
  - العمل على تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها من خلال الأرشيف الورقي والإلكتروني لديوان الموظفين العام.
  - الاستفادة من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام.
  - استخدام كلاً من المراسلات الإلكترونية والتقليدية للتواصل مع الجهات ذات العلاقة مع ديوان الموظفين العام.
  - الحرص على مرونة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في ديوان الموظفين العام.
  - تشجيع إدارة ديوان الموظفين العام لالتحاق الموظفين بالدورات التدريبية لتحسين مستوى أدائهم.
  - اهتمام ديوان الموظفين العام بالتغذية الراجعة في كل المراسلات، للتأكد من وصولها وفهمها.
- توصيات تتعلق بالتميز المؤسسي:
- تشجيع ديوان الموظفين العام موظفيه لتعزيز ثقافة التميز المؤسسي.
  - اهتمام الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام بإدارة التحسينات المستمرة الخاصة بالأداء المؤسسي.
  - التفويض ومنح الصلاحيات للموظفين، حيث يمكنهم ذلك من خدمة المستفيدين بشكل أفضل.
  - تشجيع التفكير الإبداعي لدى موظفي ديوان الموظفين العام.

- الاهتمام بالجانب الإعلامي في الترويج لخدمات ديوان الموظفين العام، والتعريف بطبيعة عمله، وآليات تقديم الخدمة، من أجل تحسين الصورة الذهنية عن الديوان، وتسهيل آليات تقديم الخدمات.

### ٣,٥ الدراسات المقترحة:

- إدارة المعرفة وأثرها في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين دراسة مقارنة بين المحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية.
- إدارة المعرفة وأثرها في التميز المؤسسي في الوزارات الفلسطينية في فلسطين.
- آليات تفعيل التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- أبو الغنم، خالد، (٢٠١٨)، "العلاقة بين نظم دعم القرارات والفاعلية الإدارية: دراسة حالة لشركة البوتاس العربية المساهمة العامة، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٣٨)، العدد (١).
- أبو الوفا، جمال محمد، (٢٠١٦)، المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر.
- أبو زريق، فاتن (٢٠١٧)، "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية" رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
- أبو عودة، محمود، (٢٠١٨)، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات المجتمعية المدني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- أحمد، بخيت، (٢٠١٨)، دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة شركة MTN للاتصالات، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- أل إبراهيم، تغريد، والجارودي، ماجدة، (٢٠٢٠)، متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (٢١)، مجلد (١٠)، جامعة عين شمس.
- أل مزروع، بدر، (٢٠١٠)، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- البارودي، منال، (٢٠١٥)، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- البحيصي، عبد المعطي، (٢٠١٤)، "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين.
- بونار، عمر، (٢٠٢٠). أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين في الجماعات المحلية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (١٦)، جامعة قاصدي مرباح.
- التلباني، نهاية، وبدير، رامز، والرقب، محمد، (٢٠١٥)، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (١١)، العدد (٢).

التقني، فهد، (٢٠١٩)، "واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها"، المجلة التربوية، مجلد (٥٧)، كلية التربية، جامعة سوهاج.

جاد الرب، سيد، (٢٠١٣)، إدارة الابداع والتميز التنافسي، الطبعة الأولى، مطبعة الدار الهندسية، مصر.

الجديبي، رأفت، (٢٠٢٠)، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة وعلاقتها بتعزيز التنمية المستدامة بالمملكة وفق رؤية ٢٠٣٠"، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (٣٦)، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية.

جرادات، ناصر، والطعاني، أحمد، والصالح، أسماء، (٢٠١١)، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الجعفرية، عامر، (٢٠٢١)، "أثر إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي ودور القيادة التحويلية كمتغير معدل: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (١٧)، العدد (١)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية.

جلاب، إحسان، (٢٠١١)، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير"، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان.

جواد، شوقي ناجي، وموسى، صباح محمد، والمدان، سامي، (٢٠١٠)، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج): دراسة حالة، مجلة علوم إنسانية، العدد (٤٤).

الجوجو، كمال، (٢٠١٩)، "الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

الحارثي، غالب، (٢٠١٩)، جوائز التميز وعلاقتها بالتدبير الجيد في الإدارة الإماراتية، جائزة الشيخ خليفة للامتياز نموذجاً، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

حجازي، هيثم، (٢٠٠٥)، إدارة المعرفة "مدخل نظري" الأهلية للنشر والتوزيع، بيروت.

حرز الله، أحمد، وأبو لبدة، صابرين، (٢٠٢٠)، "أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، العدد (٢)، مجلد (٤٠)، اتحاد الجامعات العربية-الأمانة العامة.

حسن، بنين، (٢٠١٨)، إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

حماد، آدم، وأبكر، مصطفى، ومكاوي، مهدي (٢٠٢٠)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات التعليم العالي ولاية شمال كردفان مدينة الأبيض"، مجلة إدارة الجودة الشاملة، مجلد (٢١)، العدد (٢١)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

حمود، خضير، (٢٠١٠)، "منظمة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حواطي، وردة، ودرهم، أحمد، (٢٠٢٠)، السلوك الابداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي: دراسة ميدانية من شركات التأمين الجزائرية بلايتي الجلفة والأغواط، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، العدد (٣)، مجلد (٦). جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

الحوامدة، مجد، (٢٠١٩)، "إدارة المعرفة وأثرها في البراعة المنظمة: الدور الوسيط لنظم دعم القرار في شركات التأمين الأردنية"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

حيدر، سليمان، (٢٠١٩)، "عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق متطلبات إقامة الميزة التنافسية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٢٦)، مجلد (١١)، جامعة الأنبار.

الحيلة، أمال، (٢٠١٤)، نموذج مقترح للمنظمة المتعلمة كمدخل للتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.

خالد، سعيد، (٢٠١٤)، إدارة المعرفة مفهومها أهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة: وقائع مؤتمر قطر من (٢٥-٢٧ مارس)، دولة قطر.

دروزه، سوزان، (٢٠٠٨)، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الدغمي، هيفاء، (٢٠١٩)، التمكين الإداري في التميز المؤسسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

الدغمي، هيفاء، (٢٠١٩)، التمكين الإداري في التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

الربيعي، خلود، وعلوان، رعد (٢٠١٨)، دور عمليات دارة المعرفة في الاداء الضريبي: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد (١٦)، المجلد (٤).

الربيعي، سمية، (٢٠١٥)، صناعة المعرفة والاعتراف الوظيفي وتأثيرها في الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية، رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد. رزق، كمال (٢٠٠٤)، نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الرشيد، صالح، (٢٠٠٤)، نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: الابداع والتجديد/ دور المدير العربي في الابداع والتميز، شرم الشيخ، مصر.

رفيع، ديمة، والمهدي، سوزان، وعبد المنعم، هناء، (٢٠٢٠)، "تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (٢١)، جامعة عين شمس.

سالم، أمل، (٢٠١٧)، الابداع القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.

السبع، هيثم، (٢٠١٧)، "أثر أنواع المعرفة في اداء العاملين في وزارة الصحة الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

سعيد، وفاء، (٢٠١٣)، إطار مقترح لإعداد صف ثاني من القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق فاعلية التميز في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات المحمول في مصر، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر.

السلمي، علي، (١٩٩٨)، "الإدارة بالمعرفة"، المجلة الدولية الإدارية، مجلد (٢)، العدد (٢). سليم، عبد الرحمن محمد، وأحمد، طارق رمضان، (٢٠١٨)، تأثير ممارسات عمليات إدارة المعرفة على التميز التنظيمي، أعمال المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعي والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، مجلد (١)، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي.

سليمان، حنان، (٢٠١٧)، "تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة"، مجلة كلية التربية، مجلد (٣٢)، العدد (١)، كلية التربية، جامعة المنوفية.

سليمان، حيدر، وحناء، ابتسام، (٢٠١٩)، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق متطلبات إقامة الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في منشآت صناعية في مدينة الموصل"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (١١)، العدد (٢٦)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الحمدانية.

السيد، رضا (٢٠٠٧)، "عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا" الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.

الشنطي، محمود، (٢٠١٧)، "دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (١٣)، العدد (٣)، الجامعة الأردنية.

الشهراني، نورة، (٢٠١٧)، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية.

شوقي، جواد، والخرشة، ياسين (٢٠٠٨)، "المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية" ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.

صالح، ميرفت، وعبد القادر، نهلة، (٢٠١٠)، رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس في ضوء جوائز التميز الدولية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مجلد (١٦)، العدد (٣)، جامعة عين شمس، القاهرة.

الصاوي، ياسر، (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الصقري، فهد، (٢٠١٧)، واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود نموذجاً، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (٩١).

الطيح، احمد، والعايد، سري (٢٠١٧)، دور ادارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد (٣٧)، المجلد (١).

العازمي، ناصر، (٢٠١٧)، "المعرفة الضمنية وأثرها في القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

العامر، آلاء، (٢٠٢٠)، "واقع إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق معايير الجودة: دراسة تطبيقية على قيادات إدارات التعليم بمنطقة القصيم، مجلة كلية التربية، مجلد (٢٠)، العدد (١)، جامعة كفر الشيخ.



عباس، ياسر، (٢٠١٨)، تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية، المجلة الدولية لضمان الجودة، مجلد (١)، العدد (٢)، كلية التربية، جامعة المنوفية.

عبد الحميد، رنا، (٢٠١٩)، "ممارسة إدارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

عبد العزيز، حسن، وعبد الرحيم، عالم، والحسين، أنس، ومحمد، وفاء، (٢٠٢٠)، "أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على حالة شركة دال "مصنع دال للألبان-كابو" بولاية الخرطوم، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مجلد (٩)، العدد (٣)، مركز رقاد للدراسات والأبحاث.

عبد الوهاب، محمود، (٢٠١٦)، الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، مجلد (١٣)، العدد (٥٣).

العنبي، أمل، (٢٠١٨)، "متطلبات تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية بالرياض لمعايير جائزة التعليم للتميز"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

العدواني، عيد، (٢٠٠٩)، "الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسس للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت" مجلة النهضة-مصر، مجلد (١٠)، العدد (٤).

العربي، تيقاوي، والشيخ، ساوس، وعكاشة، عزيزي، (٢٠١٩)، "تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد (٢٧)، العدد (٢).

عروف، راضية، وعطية، خديجة، (٢٠١٨)، تطبيق إدارة المعرفة كاستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد (٧)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله.

علوان، نوفل، وكاظم، هناء، (٢٠١٩)، إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد (٤٢)، العدد (١١٨)، الجامعة المستنصرية، بغداد.

العلواني، حسن، (٢٠٠٩)، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل والنظرية، المؤتمر العربي الثاني، عمان، الأردن.

عمام، ريم، (٢٠١٨)، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد (٢)، مجلد (٤)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد.

عودة، صالح، (٢٠١٧)، "دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

الغمس، وسام، والنوح، عبد العزيز، (٢٠١٩)، "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي"، مجلة القراءة والمعرفة، العدد (٢٠٧)، جامعة عين شمس.

فارس، علي، ويوشاح، فرج، (٢٠٢٠)، "دور إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري"، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد (٢٩).

الفيهي، سلطان، (٢٠١٧)، أهمية إدراج علم إدارة المعرفة في المناهج السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١)، العدد (٦).

فكري، محمد، وشادي، عادل، (٢٠٢٠)، "أثر عمليات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق في القاهرة الكبرى، مجلة التجارة والتمويل، العدد (١)، كلية التجارة، جامعة طنطا.

القرزعي، مها، (٢٠١٨)، تطوير أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.

كروان، محمد، (٢٠١٧)، "أثر متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

كريت، نادين، (٢٠١٩)، التخطيط الاستراتيجي لأجل التميز المؤسسي، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.

كمال الدين، هشام، وأبو زيد، محمد، (٢٠١٩)، "واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة نجران، جرش للبحوث والدراسات، مجلد (٢٠)، العدد (٠١)، جامعة جرش.

اللوح، باسم عمر، (٢٠١٧)، "أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

محمد، أشرف، والسعيد أحمد، (٢٠٠٩). أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، مؤتمر مركز الدراسات التربوية بجامعة القاهرة بعنوان التعليم في الألفية الثالثة-الجودة-الإتاحة- التعليم مدى الحياة في الفترة ١٥-١٦ يوليو ٢٠٠٩م.

المدهون، محمود، (٢٠١٤)، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسات تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

المري، خالد، (٢٠٢٠)، "رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في مؤسسة الرعاية الصحية الأولية-قطر"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة عمان الأهلية، الأردن.

مسلم، عبد الله (٢٠١٥)، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المصري، إبراهيم، (٢٠١٥)، الإدارة بالتجوال وجورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني/الشق المدني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

مقدادي، تيسير، (٢٠١٥)، مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة أبحاث، مجلد (٢)، العدد (٣).

مقدادي، عمر حسن عقله، (٢٠١٨)، "مستوى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في إقليم الشمال"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

المكاوي، إبراهيم، (٢٠٠٧)، "إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم"، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المليجي، رضا، (٢٠١٢)، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

مناصرية، رشيد، وبن تقات، عبد الحق، (٢٠١٧)، "تشخيص واقع توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (٧)، الجزائر.

الميموني، مشعل، (٢٠١٩)، "تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في ضوء متطلبات إدارة المعرفة"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مجلد (٤٣)، العدد (٤)، كلية التربية، جامعة عين شمس.

نجم، عبود، (٢٠٠٨)، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، دار  
الوراق للنشر والتوزيع.

النسور، أسماء، (٢٠١٠)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة  
تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط،  
عمان، الأردن.

نسيم، حمودة، (٢٠١٨)، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسة  
الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف  
بالمسيلة، الجزائر.

النويقة، عطا الله، بشير، عبود، (٢٠١٧)، "دور عمليات إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي:  
دراسة ميدانية بالتطبيق على الموظفين الإداريين في أمانة الطائف، المجلة المصرية  
للدراسات التجارية، مجلد (٤١)، العدد (٢)، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

الهلال، صالح، (٢٠١٤)، "إدارة التميز: الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، دار  
وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

وهبه، معتصم، (٢٠١٩)، "أثر عمليات إدارة المعرفة في التميز المنظمي، الدور الوسيط لنظم  
معلومات الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات  
العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

يوسف، مدين، (٢٠١٢)، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد (٥)، جامعة  
بومرداس.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu Naser, Samy S.; Al-Shobaki, Mazen J. & Abu Amuna, Youssef M. (2016). Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence "Comparative study", **Journal of Scientific and Engineering Research**, 3(4): 4- 14.
- Adel Zahed Babelan, Ramin Gharibzadeh, Ali Akbar Mortezaadeh, and Azadeh Dadjou, (2017), The role of managers professional ethics in organizational excellence, with the mediation of job engagement, **Iran Journal Bioethics**, January, 6(22): 59-70.
- Al hilaa., Amal, & Al Shobakib, Mazen, & Abu Amuna, Youssef, & Abu Naser, Samy, (2017). Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip. **International Journal of Information Technology and Electrical Engineering**, Vol. 6, Iss. 4, P 20-30.

- Arif, F., & Rahman, S. (2018). Knowledge Management and Job Satisfaction. **International Journal of Academic Research in Business And Social Sciences**, 8(9). PP 266-274.
- Arjan, T. (2020). **Knowledge Management A Theoretical Framework and Implementation at the "big four"**. Bachelor Thesis Informatica & Economie Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Beaudry, Catherine & Allaoui, Sedki (2012) : Impact Of Public And Private Research Funding On Scientific Production : The Case Of Nanotechnology, *Research Policy*, Vol. 41, Pp. 1589-1606.
- Chibuzor, Agwambam., Jovita, Onwudiwe., Onyemachi, Ugwuegbu. (2019). Knowledge Management and Organizational Innovation. **Strategic Journal of Business and Social Science (SJBSS)** Volume 2.Issue 2.
- Denning, steve, (2005) : what-is-Knowledge management html, [WWW.stevedenning.Com](http://WWW.stevedenning.Com)
- Emadzade, Mohamad Kazem, Mashayeki, Behnaz & Abdar, Elham, (2012). Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance., **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business**, Vol.3 No. 11: 781-790.
- Fernandez. Irma Becerra, & Sabherwal. Rajiv, (2010) **Knowledge Management Systems and Processes**, E. Sharpe, Inc.,
- Gemino, A., Reich, B., Sauer, C. (2015). Plans versus people: Comparing Knowledge management approaches in IT-enabled business, **International Journal of project Management** (33), PP 299-310.
- Giju, G. C., Badea, L., Lopez, V R., & Nevado Pena, D. (2010). **Knowledge management: The Key resource in the Knowledge economy**, *Theoretical and Applied Economics*, 17 (6), PP 27-36. Retrieved from <http://www.ectap.ro>.
- Ho Chao, Chen, mike, kumar, vikas (2010). The impact of instructional distance on the international diversity-performance Relationship, **Journal of World Business** Vol 45 Available online www. Science Direct. Com, pp 94-96.
- Hussain Ifikhar. Qurashi, Amber, Mujtaba, Ghulam., Waseem, Muhammad, ZafarIqbal, (2019). Knowledge Management: a Roadmap for innovation in SMEs sector of Azad Jammu and Kashmir. **Journal of Global Entrepreneurship Research** 9:9, PP 1-118.
- Jaroslav Nenadál & David Vykydal & David Waloszek, (2018), *Organizational Excellence: Approaches, Models and Their use at Czech Organizations*, *Quality Innovation Prosperity/Kvalita Inovácia Prosperita*.
- Lane, J. E. (2000). **New Public Management**, Routledge, London
- Mageswari, Uma (2020). **Knowledge Management Practices and Organizational Performance in Manufacturing Companies. The**

*Mattingley Publishing Co., Inc.*. ISSN: 0193-4120 Page No. 8201-8212.

- Mitashree, Tripathy (2018). Building Quality Teamwork to Achieve Excellence in Business, **International Research Journal of Management, IT & Social Sciences**, Vol: 5, No: 3, pp: 1-7.
- Nouri, Bagher., Ghorbani, Reza., Soltani, Milad, (2017) The Effect of Knowledge Management on Organizational Innovation with the Mediating Role of Organizational Learning (Case Study: Agricultural Bank in Iran). **Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR**, 7(3): 194-211.
- Remy M., Caroling B., Dai S. (2011). A study of Knowledge management enablers across countries, **Knowledge Management Research & Practice** (9). PP 17-28.
- Tzvetana Stoyanova and Ivaylo Iliev, (2017). Employee Engagement Factor for Organizational Excellence, **International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research**, Vol. 10, No.1, 23-29.
- Yasser, Muhammad & Abdul Majid (2017). Impact of knowledge management enablers on knowledge sharing Is trust a missing link in SMEs of emerging economies?, **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, 13(1): 16- 33.

المواقع الإلكترونية:

<https://www.gpc.pna.ps/diwan/arabic/aboutUs/about.jsp>

تاريخ الزيارة ٢٥/٥/٢٠٢١م.

## ملاحق الدراسة

ملحق (١) الاستبانة الأولية.

ملحق (٢) الاستبانة بصورتها النهائية.

ملحق (٣) قائمة بأسماء المحكمين.

ملحق (٤) كتاب تسهيل المهمة.

## ملحق (١) الاستبانة الأولى



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

السيدة/.....

تحية طيبة وبعد؛

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على آراء واتجاهات سيادتكم بشأن التعرف على إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين "النيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية من جامعة القدس المفتوحة، لذا نأمل منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة في تزويدنا بالبيانات اللازمة والضرورية والتي تشكل رافداً مهماً في إتمام هذه الدراسة، والإجابة عليها بموضوعية لما لذلك أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها البحث، علماً بأن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط. ولمراعاة الموضوعية والسرية فإن ذكر الاسم غير مطلوب على الإطلاق.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة



أولاً: المعلومات الشخصية

برجاء وضع علامة (□) حسب ما تراه مناسباً أمام كل حالة التي ينتمي إليها سيادتكم.

١. الجنس

ذكر ( ) أنثى ( )

٢. العمر

أقل ٣٥ سنة ( ) ٣٦ - ٤٠ سنة ( ) ٤١ سنة فأكثر ( )

٣. الحالة الاجتماعية:

متزوج ( ) أعزب ( ) غير ذلك ( )

٤. المؤهل العلمي

ثانوية عامة فأقل ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( )

٥. عدد سنوات الخدمة

أقل من ٥ سنوات ( ) من ٥ - ١٠ سنوات ( ) ١٠ سنوات فأكثر ( )

القسم الثاني: إدارة المعرفة

وفيما يأتي مجموعة من الفقرات، تتمنى عليكم الباحثة بوضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
المجال الأول: تشخيص المعرفة					
١.	يهتم ديوان الموظفين العام بالعاملين الأكثر معرفة في أنشطته المختلفة.				
٢.	يقوم الديوان باستقطاب خبراء في مجال المعرفة المرتبطة بأنشطته.				
٣.	يحدد الديوان أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى إداري.				
٤.	يمتلك الديوان قواعد بيانات خاصة بمعلومات عن المعرفة.				

					٥. يعقد الديوان لقاءات دورية لتشخيص المعرفة.
					٦. تسهم عملية تشخيص المعرفة في تحقيق أهداف الديوان.
					٧. يعتمد الديوان على الاستعانة بالجامعات لتشخيص المعرفة.
					٨. تؤدي عملية تشخيص المعرفة إلى تحسين الأداء في الديوان.
<b>المجال الثاني: توليد المعرفة</b>					
					١. يتفاعل العاملین مع بعضهم البعض لتوليد أفكار جديدة في الديوان.
					٢. يقوم الديوان بتصنيف البيانات والمعلومات بعدة طرق للاستفادة منها في توليد المعرفة.
					٣. يوفر الديوان الموارد اللازمة لتوليد المعرفة.
					٤. يتوفر في الديوان القدرة على توليد المعرفة اللازمة للنهوض بأداء العاملين.
					٥. يستخدم الديوان عدة أساليب لتحويل المعلومات إلى توليد معرفة وتوزيعها.
					٦. يوفر الديوان آليات معينة لاستقبال آراء العاملين.
					٧. يقوم الديوان بإطلاع العاملين بالمستجدات المعرفية فيما يخص سياسات العمل.
<b>درجة الموافقة</b>				<b>الفقرة</b>	<b>م</b>
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق		
<b>المجال الثالث: خزن المعرفة</b>					
					١. يعتمد الديوان على قواعد بيانات إلكترونية خاصة لخزن المعرفة.
					٢. يقوم الديوان بتخزين المعرفة واسترجاعها على الأرشيف الورقي.
					٣. يمتلك الديوان أنظمة معلومات خبيرة ذات علاقة بطبيعة عمله.
					٤. يهتم الديوان بنقل المعرفة للمدراء بطريقة تمكنهم إلى تطبيقها.
					٥. يمكن الديوان العاملين للاطلاع على المعرفة والاستفادة منها بكل سهولة.
					٦. يعمل الديوان على الاستفادة من التجارب السابقة لرصد المعرفة وخبزها في السجلات.
					٧. يمتلك الديوان أنظمة إلكترونية آمنة تساعده على تخزين المعرفة.
<b>المجال الرابع: توزيع المعرفة</b>					
					١. يوزع ديوان الموظفين العام المعرفة عن طريق شبكة معلومات داخلية.
					٢. يقوم الديوان بتوزيع المعرفة داخليا من خلال فرق العمل واللجان.

					٣. يقوم الديوان بإصدار نشرات ودوريات لتوزيع المعرفة.
					٤. يعقد الديوان لقاءات وندوات وورش عمل لتوصيل المعرفة.
					٥. يهتم الديوان بعقد دورات تدريبية داخلية للعاملين لتعزيز المعرفة وتطويرها.
					٦. يعتمد الديوان أساليب تحفيز متعددة لدفع العاملين لتبادل الخبرات.
					٧. يتم توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في توزيع المعرفة بين العاملين في الديوان.

### المجال الخامس: تطبيق المعرفة

					1 يهتم ديوان الموظفين العام بتطبيق المعرفة على كل المشكلات ليتمكن من تجاوزها.
					2 يسود في الديوان الثقافة التي تشجع على تطبيق المعرفة.
					3 يحرص الديوان على المبادرات الابداعية في تطبيق المعرفة.
					4 يهتم الديوان بالتغذية الراجعة لتحسين تطبيق المعرفة.
					5 يتابع الديوان العاملين للتأكد من تطبيقهم لأساليب العمل التي تم تدريبهم عليها.
					6 تسهم تكنولوجيا المعلومات في تطبيق المعرفة المكتسبة في الديوان.
					7 يعمل الديوان بمعالجة البيانات الواردة إليه والاستفادة منها في العمل.

### القسم الثالث: التميز المؤسسي:

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
١.	يمتلك ديوان الموظفين العام رسالة واضحة نحو تشجيع إدارة المعرفة.				
٢.	يركز على الأولويات الاستراتيجية في تحديد وصياغة الأهداف.				
٣.	يمتلك الديوان المرونة في عملية التخطيط وفق احتياجاته المستقبلية.				
٤.	يوجد في الديوان سياسات فعالة لتشارك المعرفة للعاملين.				
٥.	يؤدي العاملون في الديوان المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبق معايير الجودة المطلوبة.				
٦.	يتوفر لدى العاملين قدرات على حل المشكلات التي تواجههم في العمل.				
٧.	يتم تقييم أسباب النجاح أو الفشل في العملية الإدارية بشكل دوري.				

					٨. يعقد الديوان لقاءات مع العاملين بهدف تطوير منظومة العمل في ضوء المستجدات.
					٩. يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم من أجل التطوير.
					١٠. يلتزم العاملين بالتعلم والتطور المستمر سعياً للتحسين.
					١١. يتم منح العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ليتمكنهم من انجاز أعمالهم.
					١٢. يقوم الديوان بإدخال وسائل تكنولوجية حديثة لتسهل في انجاز العاملين وتقديم خدمة مميزة للمستفيدين.
					١٣. يقوم الديوان بإجراء استطلاعات للتعرف على آراء المستفيدين من الخدمة.
					١٤. يعمل الديوان على عقد دورات تدريبية لتطوير أداء العاملين بهدف تحقيق التميز والإبداع.
					١٥. يؤدي نظام التحفيز بالديوان دور فاعل في التأثير على سلوك العاملين من أجل تحقيق التميز المؤسسي.
					١٦. يمنح الديوان العاملين صلاحيات تمكنهم من خدمة المستفيدين بالشكل الذي يحقق التميز.
					١٧. يمتلك المدراء خبرة تساعد العاملين لزيادة حماسهم للعمل في الديوان.
					١٨. يمتلك المدراء التأثير لتوجيه العاملين نحو التفكير الإبداعي في الديوان.
					١٩. يسعى الديوان للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز في نوعية الخدمة المقدمة.
					٢٠. يحرص الديوان على توافر نظام رقابة مستمر لتحسين آليات تقديم الخدمة.
					٢١. يعمل الديوان على إعداد نظام للتأهب والاستجابة لأي طارئ.
					٢٢. يهتم الديوان بقياس رضا المستفيدين بشكل دوري.
					٢٣. يقوم الديوان بنشر الرؤية والرسالة والقيم والالتزام بها.
					٢٤. يؤدي العاملين أعمالهم وفق خطط تنفيذية واضحة.
					٢٥. يشجع الديوان على بناء علاقة الاحترام المتبادل بين المرؤوسين والمدراء.
					٢٦. يعتمد الديوان على نظام وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
					٢٧. يقوم الديوان بعملية التدوير الوظيفي بشكل دوري وفق منهجية علمية.
					٢٨. يحرص الديوان على سهولة التواصل والاتصال بين الإدارات المختلفة.
					٢٩. يشجع الديوان العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
					٣٠. يوفر الديوان الفرص المتساوية بين كل من الجنسين.

شاكرين حسن تعاونكم

## ملحق (٢) الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

أخي الكريم،،، أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين" وذلك لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية من جامعة القدس المفتوحة، لذا تأمل منكم الباحثة التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة في تزويدها بالبيانات اللازمة والضرورية والتي تشكل رافداً مهماً في إتمام هذه الدراسة، والإجابة عليها بصدق وموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف تخرج بها، علماً بأن جميع البيانات الوارد في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة : رجاء عودة

إشراف : د. شبلي سويطي

القسم الأول : البيانات الشخصية

ضع إشارة (□) في المكان الذي يلبي وجهة نظركم .

١. الجنس : ذكر ( ) أنثى ( ) .
٢. العمر : أقل من ٣٠ سنة ( ) ٣٠- أقل من ٤٠ سنة ( ) ٤٠ سنة فأكثر ( ) .
٣. الحالة الاجتماعية : متزوج ( ) أعزب ( ) مطلق ( ) أرمل ( ) .

٤. المؤهل العلمي : ( ) بكالوريوس فأقل ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( ) .
٥. عدد سنوات الخدمة : أقل من ٥ سنوات ( ) ٥ - أقل من ١٠ سنوات ( ) ١٠ سنوات فأكثر ( ) .
٦. الموقع الوظيفي : مدير فأعلى ( ) رئيس قسم/شعبة

القسم الثاني : واقع تطبيق إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام

إدارة المعرفة: وتتعلق بالعمليات المعرفية التي تقوم بها المؤسسة لتوفير الموارد البشرية المعرفية لنشر ثقافة المؤسسة، ومشاركة المعرفة، واستخدام التكنولوجيا لتحسين العملية الإنتاجية للعنصر البشري في المؤسسة .

فيما يأتي مجموعة من الفقرات، نتمنى عليكم الباحث بوضع إشارة (X) مقابل كل فقرة تتوافق مع وجهة نظركم.

الرقم	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الأول: تشخيص المعرفة						
١.	يملك الديوان قواعد بيانات توفر له المعرفة اللازمة لأنشطته المختلفة.					
٢.	يتعاون الديوان مع الخبراء لتحديد المعرفة المتنوعة اللازمة للقيام بأنشطته المختلفة.					
٣.	يهتم الديوان بتحديد طبيعة المعرفة التي يحتاجها كل مستوى إداري.					
٤.	يشخص الديوان النقص في أي مجال من مجالات المعرفة اللازمة لعمله.					
٥.	يعقد الديوان لقاءات خاصة للموظفين لمناقشة المعرفة اللازمة لتنفيذ الخطط المستقبلية.					
المجال الثاني: توليد المعرفة						
١.	يتم تحفيز الموظفين على طرح أفكارهم المتعلقة بتطوير العمل في الديوان.					
٢.	يستمتع الديوان إلى مقترحات الموظفين بخصوص تقديم الخدمات بالجودة المناسبة.					
٣.	ينجح الديوان في تحويل البيانات والمعلومات ( المتعلقة بأنشطته) إلى معرفة مفيدة للعمل.					
٤.	يتعاون الموظفون معا لتوفير المعرفة التي تحقق أهداف الديوان.					
٥.	يستفيد الديوان من علاقاته مع المؤسسات الأخرى لتوفير المعرفة الداعمة لعمله.					
المجال الثالث: خزن المعرفة						
١.	يملك الديوان قواعد بيانات إلكترونية خاصة لخزن المعرفة.					

					٢. يقوم الديوان بتخزين المعرفة واسترجاعها من خلال الأرشيف الورقي.
					٣. يمتلك الديوان أنظمة معلومات خبيرة ذات علاقة بطبيعة عمله.
					٤. يمتلك الديوان أنظمة إلكترونية آمنة تساعده على تخزين المعرفة.
					٥. يعتمد الديوان على ذوي الخبرة والكفاءة والمعرفة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة لديه.
					٦. يسهل على العاملين في الديوان الوصول لقواعد المعرفة المتوفرة.
المجال الرابع: توزيع المعرفة					
					١. يؤكد الديوان على ضرورة التدفق السلس للمعرفة إلى المستويات الإدارية المختلفة في الديوان.
					٢. يستخدم الديوان المراسلات الالكترونية لإيصال المعرفة اللازمة للعمل إلى جهاتها المختلفة.
					٣. يستخدم الديوان المراسلات التقليدية لإيصال المعرفة اللازمة للعمل إلى جهاتها المختلفة.
					٤. يستخدم الديوان الدورات التدريبية (الندوات وورش العمل... الخ) لنشر المعرفة التخصصية إلى الأطراف ذات العلاقة.
					٥. يعتمد الديوان على أعمال اللجان لنشر المعرفة اللازمة للعمل إلى الجهات المختلفة ذات العلاقة.
المجال الخامس: تطبيق المعرفة					
					١. ينجح الديوان في تحويل المعرفة المتعلقة بالعمل الى خطط فاعلة.
					٢. يوظف الديوان المعرفة التخصصية المكتسبة من خلال تحويلها الى خدمات تحقق أهدافه.
					٣. يستفيد الديوان من المعرفة المكتسبة في حل مشكلات العمل الجوهرية.
					٤. يستفيد الديوان من المعرفة الحديثة ( المرتبطة بالعمل) لتعزيز الأداء.
					٥. يتابع الديوان استفادة الموظفين من الدورات التدريبية في تحسين مستوى أدائهم.

المجال السادس: التقييم والرقابة على المعرفة

					١. يتأكد الديوان من قدرة المعرفة (المتوفرة لدى الموظفين) بتمكينهم من تأدية المهام المطلوبة.
					٢. يتأكد الديوان من ملائمة المعرفة المتوفرة لاحتياجات العمل الحقيقية.
					٣. يهتم الديوان بالحصول على التغذية الراجعة حول المعرفة التخصصية المتوفرة لدى الموظفين.
					٤. يفحص الديوان وجود فجوة معرفية بين المعرفة المتاحة والمعرفة المطلوبة لتأدية المهام المختلفة.
					٥. يهتم الديوان بالتخلص من أي فجوة معرفية (المعرفة المتاحة والمعرفة المطلوبة).

**القسم الثالث: التميز المؤسسي** جهود مخططة تعتمد على مجموعة من المعايير التي يمكن من خلال العمل على تحقيق التحسين المستمر، والاستجابة للقوى الداعمة للتميز، وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة.

الرقم	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١.	تمكن إدارة المعرفة الديوان من تحقيق رسالته المؤسسية.					
٢.	تسمح إدارة المعرفة للقادة الإداريين في الديوان القيام بالتحسينات الخاصة بالنظام الإداري.					
٣.	تمكن إدارة المعرفة الإدارة العليا في الديوان من إدارة التحسينات المستمرة الخاصة بالأداء المؤسسي.					
٤.	تسعى الإدارة من خلال إدارة المعرفة إلى دعم ثقافة التميز في الديوان.					
٥.	تساعد إدارة المعرفة في تحقيق مرونة التغييرات التنظيمية في الديوان .					
٦.	تعزز إدارة المعرفة الخبرة لدى المديرين في الديوان.					
٧.	تساعد إدارة المعرفة في بناء علاقة الاحترام المتبادل بين المرؤوسين والمدراء في الديوان.					
٨.	توأم إدارة المعرفة بين استراتيجيات الديوان والإمكانيات المتوفرة فيه.					
٩.	تسمح إدارة المعرفة بالمرونة في عملية التخطيط وفق الاحتياجات المستقبلية للديوان.					
١٠.	تساعد إدارة المعرفة في تعزيز حرص الديوان على توفير نظام رقابة مستمر لتحسين آليات تقديم الخدمة.					
١١.	تمكن إدارة المعرفة الموظفين في الديوان من أداء مهامهم الوظيفية طبقا					



					لمعايير الجودة المطلوبة.
					١٢. يتوفر لدى موظفي الديوان قدرات على حل المشكلات التي تواجههم في العمل بالاعتماد على ما توفره لهم إدارة المعرفة من مزايا.
					١٣. تعزز الإدارة من التزام الموظفين بالتعلم والتطور المستمر بما يحقق التحسين المستمر في الديوان.
					١٤. يمنح الديوان موظفيه صلاحيات تمكنهم من خدمة المستفيدين بالشكل الأفضل.
					١٥. يتم التأثير في الموظفين من خلال إدارة المعرفة لتوجيههم نحو التفكير الإبداعي في الديوان.
					١٦. تسمح إدارة المعرفة بالترويج لمخرجات الديوان بشكل فاعل.
					١٧. تلبي مخرجات الديوان حاجة المستفيدين ضمن مستويات الجودة المطلوبة.

شاكرين حسن تعاونكم

ملحق (٣) قائمة بأسماء السادة المحكمين

الجهة التي يتبعها	اسم المحكم	م.٠
جامعة القدس المفتوحة- خان يونس	د. إبراهيم عبد سليم عابدين	1.
جامعه القدس _ القدس	د. أحمد حرز الله	2.
جامعة الجزائر_ الجزائر	د. الويز ابو شعير	3.
المغرب_ جامعة ابن رشيد	د. الحسين الرامي	4.
جامعة النجاح	د. شريف ابو كرش	5.
الجامعة الإسلامية - غزة	د. سامي علي أبو الروس	6.
ديوان الموظفين- غزة	د. نبيل العبد اللوح	7.
جامعة البيان_ العراق ابغداد	د. أياد التميمي	8.
الجامعة العربية الامريكية_ جنين	د. رائد عريقات	9.
جامعة القدس المفتوحة	د. يوسف ابو فارة	10.
جامعة القدس المفتوحة- خان يونس	د. نضال حمدان المصري	11.

# ملحق (٤) كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds Open University

Academic Affairs  
Deanship of Graduate Studies  
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box: 1804  
Tel: 02/2976240 - 02/2956073

Fax: 02/2963738

Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu

Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب 1804  
هاتف: 02/2956073 - 02/2976240  
فاكس: 02/2963738  
بريد الكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu  
بريد الكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع. د. ب. ع. 21/985/

التاريخ: 2021/08/31

حضرة الأخ موسى أبو زيد المحترم  
رئيس ديوان الموظفين العام

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة (رجاء محمد ياسين عودة)

تهديكم جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالبة (رجاء محمد ياسين عودة) بإعداد رسالة ماجستير في تخصص القيادة والادارة الاستراتيجية بعنوان: (ادارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين)، وعليه أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة بتوزيع أداة الدراسة، وذلك لاغراض البحث واتمام رسالتها، شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة العلم وأهله.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

11.9.2021  
أ. د. حسني عوض  
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي

نسخة:

• الملف.