



عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في دائرة عدل الديوانية

د. فؤاد محمد حسين الحمدي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالأفلاج

جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز – المملكة العربية السعودية

كلية العلوم الادارية – جامعة ذمار – اليمن

## المستخلص

الغرض من البحث الحالي هو معرفة تأثير عمليات ادارة المعرفة والمتمثلة بـ(توليد المعرفة، تشارك المعرفة، خزن المعرفة) التي تمتلكها المنظمة المبحوثة في التميز التنظيمي والمتمثلة بـ(التميز في القيادة، والتميز في الخدمة والابتكار، والتميز في المعرفة)، واعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية واللازمة لتحقيق هدفها. اذ تم توزيع (50) استمارة لتحديد مستوى توافر عمليات ادارة المعرفة و التميز التنظيمي، وتم استرجاع (47) استمارة، وتبين الاستبانة الصالحة للتحليل هي (46)، فضلاً عن انه تم استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية متمثل بالوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط سبيرمان، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد. وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث المتمثلة بـ(عمليات ادارة المعرفة والتميز التنظيمي) للعينة المبحوثة، واطهر البحث وجود علاقة تأثير بين عمليات ادارة المعرفة والتميز التنظيمي للعينة المبحوثة.

الكلمات الدالة: عمليات ادارة المعرفة، التميز التنظيمي.

**Knowledge management processes and their impact on organizational excellence An analytical study of the opinions of a number of workers in the Diwaniyah Justice Department**

### Abstract

The purpose of the current research is to know the impact of knowledge management processes represented by (knowledge generation, knowledge sharing, knowledge storage) owned by the research organization in organizational excellence represented by (excellence in leadership, excellence in service and innovation, and excellence in knowledge), and the research relied on The questionnaire as a main tool for collecting the necessary and necessary data to achieve its goal. As (50) forms were distributed to determine the level of availability of knowledge management processes and organizational excellence, and (47) forms were retrieved, and the valid questionnaires for analysis were (46), in addition to that a set of statistical methods were used represented by the weighted arithmetic mean, and the standard deviation, Spearman's simple correlation coefficient, simple and multiple regression coefficient. The results of the research showed the existence of a positive statistically significant correlation between the research variables represented by (knowledge management processes and organizational excellence) for the sample surveyed, and the research showed an impact relationship between knowledge management processes and organizational excellence for the sample surveyed.

Keywords: knowledge management processes, organizational excellence.



## المقدمة

أحدثت التطورات الدراماتيكية المعاصرة في بيئة المنظمات عموماً، تغييراً جوهرياً في مفهوم المنظمة ودورها ومن ثم في أنماط تكيفها مع متغيرات بيئتها. الأمر الذي انعكس في طرائق الأبحاث التي تسارعت لإيجاد مداخل ومسارات متجددة تستجيب في ظروفها وحلولها لترتقي بالمنظمات إلى حجم ونوع تحدياتها.

ولعل في عمليات إدارة المعرفة ما يشير إلى آليات تحمل معها الآفاق النظرية والممكنات التطبيقية لمدخل يوفر امتيازاً لمهام واعمال المنظمات واستراتيجيتها ونماذج عملياتها، الأمر الذي حاولنا إدراكه وربما توظيفه ضمن اطار هذه البحث. وقد تم تقسيم البحث الى اربع مباحث، خصص المبحث الاول منها لعرض منهجية البحث والمتمثلة بمشكلة البحث واهميته واهدافه. بينما خصص المبحث الثاني لعرض الجانب النظري للبحث. بينما تمخض المبحث الثالث عن الجانب التطبيقي للبحث. وتضمن المبحث الرابع للبحث الاستنتاجات والتوصيات .

## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاً : مشكلة البحث

تتلخص مشكلة البحث في تحديد تأثير عمليات ادارة المعرفة في التميز التنظيمي في دائرة عدل الديوانية والتي تم اجراء البحث فيها .

لذا تبرز المشكلة من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- ما هو مفهوم عمليات ادارة المعرفة، وما هي ابعادها؟
- 2- هل هناك ارتباط بين عمليات ادارة المعرفة والتميز التنظيمي في دائرة عدل الديوانية؟
- 3- هل هناك تأثير بين عمليات ادارة المعرفة والتميز التنظيمي في دائرة عدل الديوانية ؟

### ثانياً : أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال الآتي:

(1) يعد هذا البحث احدي القضايا البيئية التي تساهم في تطوير الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للعاملين.

(2) يستمد البحث الحالي أهميته الميدانية من خلال مساهمته في نواحي حيوية منها تعريف المنظمة المبحوثة بضرورة الاهتمام بعمليات ادارة المعرفة، والتركيز نحو مزيداً من التميز التنظيمي

### ثالثاً : أهداف البحث

يمكن تحديد أهداف هذا البحث بالآتي:

- 1- معرفة مستوى توفر عمليات ادارة المعرفة في المنظمة المبحوثة.
- 2- تحديد مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بالتميز التنظيمي .
- 3- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والتميز التنظيمي .
- 4 - قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

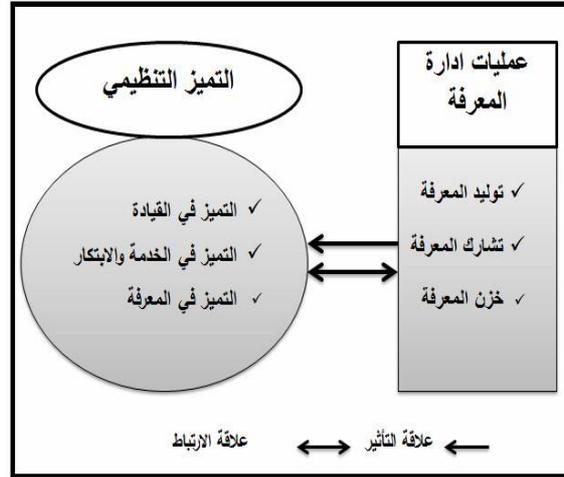


#### رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

في ضوء ما تم التطرق اليه من منهجية البحث واهدافه واهميته تم إعداد المخطط الفرضي للدراسة، الموضح في الشكل (1)، للتعبير عن العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث . ويتمحور مخطط البحث حول متغيرات البحث وكالاتي :

**المتغير المستقل:** ويتمثل بعمليات ادارة المعرفة والذي يتضمن ثلاث ابعاد والمتمثلة بـ (توليد المعرفة، تشارك المعرفة، خزن المعرفة)، وتم اعتماد مقياس (Huang & Farh، Chou، Wu، Cheng، 2004) في تحديد وقياس هذه المتغير .

1. **المتغير التابع:** المتمثل بالتميز التنظيمي والذي يتضمن ثلاث ابعاد (التميز في القيادة، والتميز في الخدمة والابتكار، والتميز في المعرفة) وتم اعتماد مقياس (Al Shobaki، 2017).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

#### خامساً : فرضيات البحث

##### • فرضيات الارتباط

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة و التميز التنظيمي، وتنبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة و التميز التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تشارك المعرفة و التميز التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين خزن المعرفة و التميز التنظيمي.

##### • فرضيات التأثير

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لعمليات ادارة المعرفة على التميز التنظيمي، وتنبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي :

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتوليد المعرفة في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز في القيادة، والتميز في الخدمة والابتكار، والتميز في المعرفة)
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتشارك المعرفة في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز في القيادة، والتميز في الخدمة والابتكار، والتميز في المعرفة)



- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لخزن المعرفة في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز في القيادة، والتميز في الخدمة والابتكار، والتميز في المعرفة)

#### سادساً : مجتمع وعينة البحث

كان مجتمع البحث المستهدف هو العاملين في دائرة كاتب عدل الديوانية والتي تتكون من ثلاث دوائر هي (كاتب عدل الديوانية الاولى، وكاتب عدل الديوانية الثانية، وكاتب عدل الديوانية المسائي)، اذ بلغ عدد المجتمع (70) عامل، تم توزيع (57) استمارة استبانة، استرجع منها (47) استمارة، كانت احدي الاستثمارات غير صالحة للتحليل الاحصائي، لذلك كان حجم العينة (46) عامل، أي بنسبة (40%) .

#### سابعاً : أدوات جمع البيانات

##### أدوات الجانب النظري :

من اجل اغناء الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على الكتب، والمجلات، والدوريات، فضلا الشبكة العالمية للمعلومات(الانترنت).

##### أدوات الجانب الميداني :

من اجل اتمام الجانب الميداني للدراسة تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، انظر الملحق (1)، وتضمنت الاستبانة محورين رئيسيين تم توضيحهما في الجدول (1) .

#### الجدول (1) محاور استمارة الاستبانة ومقاييسها

المصدر	الفقرات	الابعاد	المتغيرات	المحاور
2009, Zaim	6	توليد المعرفة	عمليات ادارة المعرفة	المحور الاول
	7	تشارك المعرفة		
	3	خزن المعرفة		
	16	المجموع		
2017, Al Shobaki	10	التميز في القيادة	التميز التنظيمي	المحور الثاني
	10	التميز في الخدمة والابتكار		
	10	التميز في المعرفة		
	30	المجموع		
	46	المجموع الكلي		

#### ثامناً : حدود البحث

1. الحدود الزمانية : مدة إنجاز البحث من 1 / 2 / 2021 إلى 30 / 5 / 2021

2. الحدود المكانية : دوائر كاتب عدل الديوانية .

#### تاسعاً : أساليب تحليل البيانات

تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية في التعامل مع الاستثمارات التي تم جمعها من المستجيبين وباستعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS:

1. الوسط الحسابي الموزون : لقياس مستوى توافر أي من الابعاد الفرعية للدراسة في العينة المبحوثة .

2. الانحراف المعياري : لقياس مستوى تشتت القيم عن أوساطها الحسابية.



3. معامل الارتباط Spearman : لقياس طبيعة ونوع علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.  
4. معادلة الانحدار الخطي البسيط المتعدد : لقياس مستوى ونوع تأثير ادارة الموارد البشرية الخضراء في ولاء العاملين .

### المبحث الثاني : الجانب النظري للدراسة

#### أولاً: مفهوم عمليات ادارة المعرفة

المعرفة وهي قدرة المنظمة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف محدد (Newman, 2000 : 71) . كما تُعرف المعرفة بأنها سلاح مستورد للحفاظ على الميزة التنافسية والعديد من المنظمات بدأت في إدارة المعرفة التنظيمية (Lee & Choi, 179 : 2003) .

فيما تشير عمليات إدارة المعرفة هي سلسلة من الأنشطة التي وضعتها المنظمة لتسهيل المعرفة واستخدامها. إدارة المعرفة هي عملية مستمرة يتم فيها تحويل أحد أشكال المعرفة إلى الآخر، إذ تدعم عمليات إدارة المعرفة تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة وصريحة إلى ضمنية (Igbinovia & Ikenwe, 30 : 2017) . فيما ينظر اخرون الى ادارة المعرفة من وجهات نظر مختلفة وفقاً لمعايير او مرتكزات مختلفة وهذا المعايير هي : (Zaim, 3 : 2009) .

1. معيار أهمية رأس المال الفكري : إذ يعرف (Martensson, 2000) إدارة المعرفة بأنها إدارة رأس المال الفكري الذي تسيطر عليه المنظمة .
2. معيار قيمة الأصول غير الملموسة : يعرف (Beijerse, 1999) إدارة المعرفة بأنها فن خلق القيمة من الأصول غير الملموسة للمؤسسة .
3. معيار ملكية المعرفة : ووفقاً لوجهة نظر (Gottschalk, 2000) فإن إدارة المعرفة تعمل على فتح ورفع مستوى معرفة الأفراد بحيث تصبح هذه المعرفة متاحة كمورد تنظيمي لا يعتمد على هؤلاء الأفراد .
4. معيار التنسيق : وفقاً (Malhotra, 2000) تجسد إدارة المعرفة العمليات التنظيمية التي تسعى إلى الجمع أو التنسيق بين القدرة على معالجة البيانات والمعلومات في تقنيات المعلومات، والقدرة الإبداعية والابتكارية للأفراد .

تحتاج المنظمة إلى توليد معرفة جديدة على أساس مستمر، وتسهيل مشاركتها داخل المنظمة وتطبيق المعرفة لاكتساب ميزة تنافسية . تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على المعرفة وتخزينها واستخدامها لدعم حل المشكلات والتعلم الديناميكي والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار . إذ يدرك الأكاديميون والممارسون أن عمليات إدارة المعرفة أصبحت متطلبات مسبقاً للنجاح في المنظمات، وأن قدرة المنظمة على توليد المعرفة أمر حيوي (Daud & Yusuf : 170-171) .

#### ثانياً: ابعاد ادارة المعرفة

اختلف الباحثون في تحديد او الاتفاق على مجموعة محددة من عمليات ادارة المعرفة، إذ حدد بعض العلماء مثل (Dhamdhare (2015)، Alegbeleye (2010)، Mutula and Mooko (2008) ست عمليات لإدارة المعرفة لتشمل : (Igbinovia & Ikenwe, 30 : 2017)



1. توليد واكتساب المعرفة
2. النقاط المعرفة
3. تنظيم المعرفة
4. تخزين المعرفة
5. مشاركة المعرفة
6. تطبيق المعرفة

فيما حدد كل من (Grant, Crossan et al., 1999, 1996) اربع عمليات لإدارة المعرفة وهي: (Gonzalez & Martins, 2017 : 252-257).

1. اكتساب المعرفة
2. خزن المعرفة
3. توزيع المعرفة
4. استخدام المعرفة

اما (Daud & Yusuf : 170-171) فحددا اربع عمليات لإدارة المعرفة هي:

1. اكتساب المعرفة
2. تحويل المعرفة
3. تطبيق المعرفة
4. حماية المعرفة

ووفقاً لـ (Zaim, 2009 : 12) فإن ادارة المعرفة تتضمن ثلاث عمليات هي:

1. توليد وتطوير المعرفة
2. توزيع وتشارك المعرفة
3. تدوين وخزن المعرفة

فيما حدد كل من (Kosir & Skrbinjek, 2014 : 119-120) خمس عمليات لإدارة المعرفة وهي:

1. تحديد او النقاط المعرفة
2. خلق المعرفة
3. نقل او مشاركة المعرفة
4. تطبيق او استخدام المعرفة
5. تخزين المعرفة

وان البحث تتفق مع ما ذهب اليه (Zaim, 2019) في اعتبار عمليات ادارة المعرفة تتمحور ضمن ثلاثة ابعاد وكما موضح ادناه :

### 1. توليد المعرفة

يتعامل توليد المعرفة في إدارة المعرفة في المقام الأول مع المعرفة الضمنية على الرغم من أنه يكتسب أيضاً معرفة الصريحة . يمكن نقل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الواضحة من خلال التحول



الخارجي، أي يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى نموذج مسجل في المستندات أو قواعد البيانات للرجوع إليها من قبل أفراد المنظمة . ومع ذلك قبل توليد المعرفة من الضروري تحديد المعرفة التي تحتاجها المنظمة وتحتاج إليها لتحقيق اهدافها والذي يسمى "تحديد المعرفة". اذ يركز توليد المعرفة على خلق المعرفة من أجل استكشاف واستغلال المعرفة، اذ يمكن توليد المعرفة من خلال : (Igbinovia & Ikenwe, 2017 : 30)

أ. الكتب الرسمية وغير الرسمية.

ب. البحث : إن جوهر البح (والذي هو تحقيق منهجي) هو توليد المعرفة . ومن الأمثلة على ذلك: منظمات الأبحاث، ومنظمات التعليم العالي وغيرها.

ج. حل المشكلات المشتركة : يمكن أن يشار إلى ذلك بالعصف الذهني والذي يتعلق بالأفراد ذوي المعرفة والذين يجتمعون لتبادل وجهات نظرهم حول مشكلة من أجل تقديم حلول . أمثلة على ذلك الندوات والمؤتمرات وورش العمل وغيرها .

## 2. تشارك المعرفة

تشارك المعرفة وهي عملية يتم فيها نشر المعرفة الضمنية أو الصريحة التي يمتلكها الأفراد أو الجماعات أو المنظمات أو نقلها إلى أفراد أو مجموعات أو منظمات أخرى. وان تشارك المعرفة يكون ضمن نوعين الأول هو المقصود والذي يكون ضمن اطار محدد وترتيب خاص لنقل المعرفة الى الاخرين، والثاني غير مقصود والذي يتضمن إجراء غير مقرر بين العاملين والشبكات غير الرسمية وترابط العاملين خارج ساعات العمل . وان تشارك المعرفة بين العاملين يتأثر بالثقافة التنظيمية والأسلوب الإداري وهيكلي ونظم المنظمة نفسها والمهارات البشرية والتقنية والقيم والموارد. يساهم التواصل وقواعد الاتصال المتطورة داخل المنظمة في تشارك المعرفة بشكل أسرع . فإذا كانت المعرفة الضمنية لا تتحول إلى معرفة صريحة فهناك نقص في التواصل بين العاملين، اذ ان أقوى نظام اتصال يؤدي إلى نقل المعرفة بشكل أسرع . (Kosir & Skrbinjek, 119-120 : 2014) .

## 3. خزن المعرفة

تشير مرحلة تخزين المعرفة إلى عملية تكوين الذاكرة التنظيمية، حيث يتم تخزين المعرفة رسمياً في أنظمة الذاكرة الفعلية والاحتفاظ بها بشكل غير رسمي كقيم وقواعد ومعتقدات مرتبطة بالثقافة والهيكل التنظيمي. وحدد كل من (Walsh & Ungson, 1991) خمسة أنواع من مستودعات المعرفة الأول الأفراد الذين يؤلفون المنظمة والذي تستند المعرفة إلى تجاربهم وملاحظاتهم المباشرة. ثانياً الثقافة والتي تحدد طريقة التفكير والشعور بالمشاكل من قبل الأفراد . اما المستودع الثالث هو عملية التحول التي تحدث من خلال تطوير واختيار وتحليل أساليب العمل الجديدة والتي يتم اختلاطها لاحقاً . ورابعاً الهيكل ويخزن مجموعة القواعد والتسلسلات الهرمية والسمات التي تحدد النموذج الوظيفي للمؤسسة . وأخيراً تساعد البيئة في عملية المشاركة داخل المنظمة . (Gonzalez & Martins, 254-255 : 2017)



### ثالثاً: مفهوم التميز التنظيمي

يعد موضوع التميز التنظيمي محور رئيس لإدارة أي منظمة. والواقع أن موارد المنظمة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة يمكن أن تحقق مستوى عالي في التميز (Dhaafri et al., 66 : 2013). إذ تعتبر الموارد غير الملموسة أكثر أهمية من الموارد الملموسة كونها ترفع فعالية ونجاح المنظمات من جهة، واكساب ميزة فريدة عن المنظمات المنافسة (Swidi & Mahmood، 268 : 2011). وتوصل (Antony & Bahattacharyya، 42 : 2010) الى ان التميز التنظيمي هو العلاقات بين مختلف متغيرات الأداء . ويعتقد (Leslie, et al.، 265 : 2015) ان التميز التنظيمي اقصى مستوى من التميز الذي يمكن ان تصل اليه المنظمة من خلال توحيد جهود العاملين بإكسابهم مزيداً من المعارف والمهارات القيادية والابتكارات المتنوع . وادعى (Shobaki et al.، 45 : 2017) ان التميز التنظيمي هو مفهوم كامل وشامل وجزء لا يتجزأ من المنظمة، بمعنى أنه لا يمكن أن يصور توصيف منظمة في مجال معين . بينما (Shawqi et al.، 2 : 2008) يرى التميز التنظيمي كعملية ممارسات الجودة تشمل التقييم الذاتي لتحسين فعالية المنظمة ومكانتها التنافسية ومرونتها للعمل ومشاركة جميع المستخدمين في كل قسم من الأقسام وتنظيم العمل معاً من خلال فهم جميع الأنشطة والعمل على إزالة الأخطاء وتحسين العملية نحو تحقيق التميز . ويرى (Shobaki & Naser، 70 : 2016) ان التميز التنظيمي هو مفهوم شامل وغير قابلة للتجزئة . وأشار (Naser & Shobaki، 11 : 2017) الى التميز التنظيمي كونه مصدر مملوك من قبل منظمة دون الآخرين، وهذا المصدر يمكن أن يكون فرداً متميزاً، تكنولوجيا متميزة، طريقة عمل لا يستطيع الآخرون تقليدها . ويراه من جه اخرى كأسلوب فكري وفلسفة إدارية تقوم على المناهج الدراسية المرتبطة بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف . واكد (Sias et al.، 323 : 2003) ان هنالك اثنين من الخصائص المميزة للصدقاة تجعل الصدقاات التنظيمية نوع فريد من نوعها.

- 1) الصدقاات طوعية أنها تتطور عن طريق الاختيار وليس الإكراه. وتتميز هذه الخاصية للصدقاات التنظيمي من العلاقات مع الآخرين بان الافراد العاملين هم الذين يختارون اصدقااتهم في العمل. اذ أن الأفراد لا يختارون عادةً زملاء هم من الزملاء . ومع ذلك فإنهم يختارون أي من هؤلاء زملاء العمل.
- 2) تتميز الصدقاات بتركيز شخصي حيث يعامل الشركاء بعضهم البعض كأشخاص كاملين.

### رابعاً: نماذج التميز التنظيمي

هنالك مجموعة من النماذج التي تخص التميز التنظيمي والتي يمكن حصرها في الاتي:

(Al-Dhaafri et al. 2013 : 76-77)

1. انموذج جائزة (Deming، 1951) في اليابان : ديمينغ كان الشخص الذي اصلح الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية . اذ اكتسب مدخل ديمينغ للتميز التنظيمي الشهرة في أوائل الثمانينيات . ولذلك أنشأت اليابان جائزة تسمى "جائزة ديمينغ" التي تشير إلى جائزة اليابان للجودة .
2. انموذج (Peters and Waterman، 1982) : بيترز ووترمان (1982) قاما باختيار 500 شركة في المجال الصناعي . وهذه التجربة حققت ثماني خصائص للمنظمات في التميز التنظيمي الناجح .



3. نموذج (Malcolm Baldrige، 1987) : في عام 1987 أنشأ الكونغرس الأمريكي جائزة مالكوم للجودة الوطنية (منكا) للاعتراف بالجودة والاداء، وتعزيز التفوق التنظيمي في المنظمات الأمريكية .
4. نموذج التميز الأوروبي (EFQM) (1991) : تم إنشاء (EFQM) لمساعدة المنظمات على قياس مستوى أدائها . ولديها تسعة معايير تستخدم لقياس هذا المستوى وهي : القيادة والسياسات والاستراتيجية والافراد والشراكات والموارد والعملية ونتائج الزبائن ونتائج الافراد ونتائج المجتمع ونتائج الأداء الرئيسة .
5. نموذج (Kanji) للتميز في القيادة : هو أداة لقياس مستوى أداء الأعمال من خلال بناء القيادة . اذ تم تصميم هذا النموذج ليتم استخدامه في كل من المنظمات الخاصة والعامه، وقد تم فحص نموذج الهرم نموذج التميز التنظيمي .
6. الانموذج المالي الإجمالي للتميز في الاداء : يتكون الانموذج من الهياكل التالية : القيادة، وإدارة التغيير، والثقافة والقيم، والاستراتيجية والأهداف، وإدارة الموارد، وأفضل الممارسات، والابتكار، ورضا العاملين، والمجتمع وتركيز أصحاب المصلحة، والإنتاجية، والأداء الكلي .
7. وهذا البحث ستكون جزءاً من بناء نموذج لتحقيق التميز التنظيمي من خلال عمليات ادارة المعرفة .

#### خامساً: ابعاد التميز التنظيمي

##### (1) التميز في القيادة

يعتبر التميز في القيادة أهم الركائز التي تقوم على الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات متفوقة من القائد. لتكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة ( Shobaki & Naser، 70 : 2016) . اذ ليس هناك شك في أن القادة الذين لديهم حساسية عالية للتعرف على أوجه القصور والمشاكل في جميع الحالات، لديهم فرص في زيادة منافسهم في البحث والكتابة فيها، وبالتالي فإن الاحتمالات سوف تدفعهم نحو التميز (Borghini، 1 : 2005) .

##### (2) التميز في الخدمة والابتكار

ان اللجوء إلى المنافسين هو مؤشر على أن هناك شيئاً خاطئاً في طريقة الخدمة، وهذه الأعراض تؤدي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو أوجه القصور (Al Shobaki & Naser، 2016 : Naimi & Sweiss ; 70، 3 : 2008) . اذ ان التميز في الخدمة يتم تطويره مع صفات فريدة من نوعها. وتتيح المنظمة فرصة لوضع أسعار استثنائية (Dess et al.، 4 : 2008) .

##### (3) التميز في المعرفة

أبرز الباحثون العديد من الصفات التي تميز المعرفة عن الموارد الأخرى للمنظمة، وهذه الصفات غير الملموسة، وضبابية وصعبة القياس، وحيوية، واستخدام متزايد، ويمكن استخدامها في عمليات مختلفة في نفس الوقت، تتجسد في الأفراد الذين لديهم واسعة النطاق، تأثير على المنظمة، ويمكن استخدامه لفترة طويلة (Bollinger & Smith، 9 : 2001) .



### المبحث الثالث : الجانب العملي للدراسة

أولاً: ترميز محاور وفقرات البحث

من اجل تحليل وتفسير النتائج الاحصائية، ومن اجل تسهيل عملية التحليل الاحصائية تم التعويض عن المتغيرات الداخلة في البحث بمجموعة من الرموز والاختصارات الموضحة في الجدول ادنى .

#### الجدول (2) ترميز وتوصيف ومحاور استمارة الاستبانة ومقاييسها

الرمز	الفقرات	الابعاد	المتغيرات	المحاور
KKG	6	توليد المعرفة	عمليات ادارة	المحور الاول
KSH	7	تشارك المعرفة	المعرفة	
KST	3	خزن المعرفة	(KMO)	
OEI	10	التميز في القيادة	التميز التنظيمي (OEX)	المحور الثاني
OSI	10	التميز في الخدمة والابتكار		
OEK	10	التميز في المعرفة		

ثانياً : - تحليل التوزيع الطبيعي

توضح هذه الفقرة فيما اذا كان يمكن تعميم البيانات المسحوبة من المجتمع عينة البحث او لا. ولأجل ذلك تم استعمال اختباري كلومجروف - سيمنروف (Kolmogorov - Smirnov) و شابيرو - ويليك (Shapiro - Wilk). والجدول (3) يوضح اختبارات التوزيع الطبيعي.

#### الجدول (3) اختبارات التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
توليد المعرفة	.167	46	P>0.05	.909	46	P>0.05
تشارك المعرفة	.192	46	P>0.05	.914	46	P>0.05
خزن المعرفة	.222	46	P>0.05	.808	46	P>0.05
عمليات ادارة المعرفة	.205	46	P>0.05	.894	46	P>0.05
التميز في القيادة	.123	46	P>0.05	.897	46	P>0.05
التميز في الخدمة والابتكار	.230	46	P>0.05	.727	46	P>0.05
التميز في المعرفة	.188	46	P>0.05	.925	46	P>0.05
التميز التنظيمي	.163	46	P>0.05	.837	46	P>0.05

تشير النتائج الواردة في الجدول اعلاه الى ان البيانات المسحوبة تتبع التوزيع الطبيعي كون ان احتمالية التوزيع الطبيعي اعلى من (0.05)، وهذا الامر يسهم في ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: اختبار مصداقية وثبات الاستبانة

نستعلم من هذه الفقرة فيما اذا كان استبانة البحث المستخدمة تتميز بالثبات والالتصاق فيما بينها او لا، وعليه لأجل ذلك تم استعمال اختبار معامل كرونباخ الفاء، والذي يبين ان البيانات اذا كانت قيمتها



اعلى من (75%) فان النسب او القيم التي استخرجها المعامل مقبولة وتشير الى توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات مقياس البحث الحالي.

#### الجدول (4) يوضح معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث

المحاور	المتغيرات	كرونباخ للمتغير ككل	الابعاد	الفقرات	كرونباخ لكل بعد	كرونباخ للدراصة ككل
المحور الاول	عمليات ادارة المعرفة	.930	توليد المعرفة	6	.939	.946
			تشارك المعرفة	7	.940	
			خزن المعرفة	3	.947	
المحور الثاني	التميز التنظيمي	.932	التميز في القيادة	10	.940	
			التميز في الخدمة والابتكار	10	.933	
			التميز في المعرفة	10	.952	

تبين النتائج الواردة في الجدول اعلاه الى ان البيانات المسحوبة تتسم بالثبات والمصادقية النسبية والتي تشير الى ان الاداة المستعملة صالحة لهذه العينة.

ثالثاً: الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث: تناول هذه الفقرة تحديد الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من الأبعاد المستخدمة في البحث.

#### ❖ متغير عمليات ادارة المعرفة

تشر نتائج الجدول ادنى الى ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية لعمليات ادارة المعرفة بلغ (4.05) وانحراف معياري قدره (0.603)، ولعل البعد الذي اسهم في ذلك هو بُعد تشارك المعرفة بوسط حسابي قدره (4.11) وانحراف معياري بلغ (0.501)، بينما جاء بُعد توليد المعرفة في المرتبة الاخيرة بوسط حسابي مساو لـ (4.01) وانحراف معياري قدره (0.726)، الامر الذي يعني ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتوطيد قابليتها على توليد المعرفة وخزنها بالشكل الذي يسهم في تعزيز وتطوير امكاناتها الداخلية.

#### الجدول (5) الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد عمليات ادارة المعرفة

الترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التسلسل	ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التسلسل
2	0.749	4.2	KSH4	5	1.043	3.98	KKG1
1	0.72	4.28	KSH5	6	0.918	3.85	KKG2
4	1.083	4.07	KSH6	1	0.737	4.11	KKG3
الاول	0.501	4.11	تشارك المعرفة	3	1.01	4.04	KKG4
2	0.988	4.04	KST1	2	0.988	4.04	KKG5
1	1.02	4.07	KST2	4	0.83	4.02	KKG6
3	0.699	4	KST3	الثالث	0.726	4.01	توليد المعرفة
الثاني	0.838	4.04	خزن المعرفة	6	0.759	3.96	KSH1
***	0.603	4.05	عمليات ادارة المعرفة	3	0.806	4.2	KSH2
				5	0.802	3.98	KSH3



### ❖ متغير التميز التنظيمي

تبين النتائج الواردة في الجدول ادنى الى ان المعدل العام للأوساط الحسابية للتميز التنظيمي بلغ (3.93) وبانحراف معياري قدره (0.549)، ولعل البُعد الذي اسهم في ذلك هو التميز في المعرفة بوسط حسابي عالي نوعاً ما وقدره (4.05) وبانحراف معياري بلغ (0.56)، بينما جاء بُعد التميز في الخدمة والابتكار في المرتبة الاخيرة بوسط حسابي بلغ (3.85) وبانحراف معياري مقداره (0.7)، الامر الذي يعني ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتعزيز قدرتها على التميز في القيادة والخدمة والابتكار في عملياتها الانتاجية.

### الجدول (6) الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد التميز التنظيمي

ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التسلسل	ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التسلسل
2	0.931	3.98	OSI8	8	0.902	3.83	OEI1
7	1.081	3.83	OSI9	9	1.177	3.76	OEI2
5	1.046	3.87	OSI10	4	0.942	3.96	OEI3
الثالث	0.7	3.85	التميز في الخدمة والابتكار	1	0.797	4.17	OEI4
9	0.943	4	OEK1	3	0.595	4.04	OEI5
10	0.964	3.78	OEK2	5	0.784	3.91	OEI6
3	0.725	4.09	OEK3	2	0.812	4.09	OEI7
7	1.01	4.04	OEK4	7	1.032	3.85	OEI8
5	1.041	4.07	OEK5	6	0.823	3.89	OEI9
4	0.772	4.07	OEK6	10	1.295	3.5	OEI10
6	0.665	4.04	OEK7	الثاني	0.669	3.9	التميز في القيادة
1	0.72	4.28	OEK8	10	0.886	3.57	OSI1
8	0.73	4	OEK9	8	0.97	3.76	OSI2
2	0.718	4.13	OEK10	6	0.816	3.85	OSI3
الاول	0.56	4.05	التميز في المعرفة	1	1.124	4.07	OSI4
***	0.549	3.93	التميز التنظيمي	4	1.2	3.93	OSI5
				9	1.144	3.74	OSI6
				3	1.074	3.96	OSI7

### رابعاً: علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

#### ❖ قياس علاقة الارتباط

تهتم هذه الفقرة بقياس علاقة الارتباط بين متغيرات البحث، من خلال اختبار فرضيات البحث الرئيسية وفرضياتها الفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية وفق برنامج (SPSS.V.24)، بينما الجدول (7) يوضح مصفوفة الارتباط.



الجدول (7) مصفوفة الارتباط

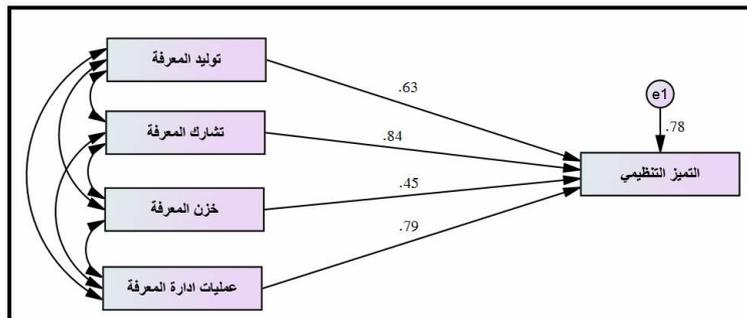
	توليد المعرفة	تشارك المعرفة	خزن المعرفة	عمليات ادارة المعرفة	التميز في القيادة	التميز في الخدمة والابتكار	التميز في المعرفة	التميز التنظيمي
توليد المعرفة	1	.660**	.570**	.849**	.719**	.716**	.676**	.826**
تشارك المعرفة	.660**	1	.732**	.881**	.685**	.766**	.469**	.763**
خزن المعرفة	.570**	.732**	1	.895**	.555**	.820**	.332*	.687**
عمليات ادارة المعرفة	.849**	.881**	.895**	1	.736**	.880**	.556**	.862**
التميز في القيادة	.719**	.685**	.555**	.736**	1	.789**	.493**	.909**
التميز في الخدمة والابتكار	.716**	.766**	.820**	.880**	.789**	1	.449**	.898**
التميز في المعرفة	.676**	.469**	.332*	.556**	.493**	.449**	1	.732**
التميز التنظيمي	.826**	.763**	.687**	.862**	.909**	.898**	.732**	1
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					Sig. (2-tailed)=0.000		N=46	
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

نلاحظ من النتائج اعلاه الى وجود علاقة ارتباط بين ابعاد ومتغيرات البحث وكما يلي:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين عمليات ادارة المعرفة والتميز التنظيمي، وقدرها (0.862).
  - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين عمليات ادارة المعرفة وابعاد التميز التنظيمي، وتراوحت بين (0.556) لُبُعد التميز في المعرفة الى (0.880) لُبُعد التميز في القيادة.
  - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين توليد المعرفة وابعاد التميز التنظيمي، وتراوحت بين (0.676) لُبُعد التميز في المعرفة الى (0.719) لُبُعد التميز في القيادة .
  - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين تشارك المعرفة وابعاد التميز التنظيمي، وتراوحت بين (0.469) لُبُعد التميز في المعرفة الى (0.766) لُبُعد التميز في الخدمة والابتكار .
  - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين خزن المعرفة وابعاد التميز التنظيمي، وتراوحت بين (0.332) لُبُعد التميز في المعرفة الى (0.820) لُبُعد التميز في الخدمة والابتكار .
- ❖ علاقة التأثير بين متغيرات البحث

الهدف من هذه الفقرة هو قياس ادارة المعرفة وابعادها في اداء العاملين، والشكل ادنى يوضح ذلك.

الشكل (2) علاقات تأثير عمليات ادارة المعرفة وابعادها في التميز التنظيمي





### الجدول (8) التبعات المعيارية لعلاقة تأثير عمليات ادارة المعرفة وابعادها في التميز التنظيمي

المسار	Estimate	S.E.	C.R.	R <sup>2</sup>	P
OEX <--- KKG	.625	.064	9.766	.781	***
OEX <--- KSH	.837	.107	7.822		***
OEX <--- KST	.450	.072	6.25		***
OEX <--- KMO	.785	.070	11.21		***

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول اعلاه والشكل اعلاه النقاط التالية:

- 1) وجود تأثير عمليات ادارة المعرفة في التميز التنظيمي، اذ ان زيادة عمليات ادارة المعرفة بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى زيادة التميز التنظيمي بمقدار (0.785)، وبخطأ معياري بلغ (0.070) وبقيمة حرجة مقدارها (11.21).
- 2) وجود تأثير لُبعد توليد المعرفة في التميز التنظيمي، اذ ان زيادة بُعد توليد المعرفة بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى زيادة التميز التنظيمي بنسبة (0.625)، وبخطأ معياري مقداره (0.064) وبقيمة حرجة تبلغ (9.766).
- 3) وجود تأثير لُبعد تشارك المعرفة في التميز التنظيمي، اذ ان زيادة بُعد تشارك المعرفة بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى زيادة التميز التنظيمي بمقدار (0.837)، وبخطأ معياري بلغ (0.107) وبقيمة حرجة مقدارها (7.822).
- 4) وجود تأثير لُبعد خزن المعرفة في التميز التنظيمي، اذ ان زيادة بُعد خزن المعرفة بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى زيادة التميز التنظيمي بنسبة (0.450)، وبخطأ معياري مقداره (0.072) وبقيمة حرجة تبلغ (6.25).
- 5) ان ادارة المعرفة بأبعادها تفسر (0.781) من الاحداث والقضايا التي تقف دون تطور التميز التنظيمي، بينما القيمة المتبقية والبالغة (0.219) فأنها تقع خارج حدود البحث.

### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا: الاستنتاجات

- 1- تساعد عمليات ادارة المعرفة المنظمة في الحصول على المعرفة وتخزينها واستخدامها لدعم حل المشكلات والتعلم الديناميكي والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار وبالتالي تعزز من تميزها التنظيمي .
- 2- ان الاهتمام بتطبيق عمليات ادارة المعرفة متمثلة بأبعادها يسهم بشكل كبير في تعزيز قدرة وقابلية المنظمة في تعزيز تميزها التنظيمي وتطوير ادائها في اتخاذ القرارات الاستباقية في مواجهة الظروف التي من المتوقع ان تتعرض لها .
- 3- اثبتت التحليلات الاحصائية عن وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية احصائية لعمليات ادارة المعرفة على التميز التنظيمي .
- 4- اثبتت النتائج ان هنالك ارتباط قوي بين عمليات ادارة المعرفة والتميز في القيادة وهذا يشير الى ان القائد الذي يمتلك المعرفة يكون اكثر تميزاً .



5- لدى الإدارة في المنظمة القدرة على توجيه أفرادها وتدريبهم وتطوير قدراتهم لتكون قادرة على التكيف ومواجهة الظروف التي من المتوقع ان تتعرض لها .

#### ثانيا: التوصيات

هناك عدد من التوصيات التي يجب اخذها بعين الاعتبار منها الاتي :

- 1- يتطلب من المنظمة زيادة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة متمثلة بأبعادها من خلال زيادة التوجه الى ربط عمل المنظمة في الاساليب التكنولوجية لتعزيز التميز التنظيمي .
- 2- على القادة في المنظمة استخدام الاساليب التكنولوجية الحديثة لغرض تحسين اداء العاملين في المنظمة والذي يسهم في تشجيع العاملين على التشارك في المعرفة وبالخصوص التشجيع من خلال المكافأة والذي يسهم بدوره في تحسين وتعزيز قدرة المنظمة لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة .
- 3- يتطلب من المنظمة العمل المستمر لبناء صوره مميزه لها واحدى هذه الوسائل هو الاهتمام بعمليات ادارة المعرفة.
- 4- حث الافراد في المنظمة على التشارك الفاعل بين العاملين في المنظمة وذلك من خلال المساهمة في التواصل وقواعد الاتصال المتطورة داخل المنظمة في تشارك المعرفة بشكل اسرع والتي تسهم بالنتيجة الى تميز المنظمة وتعزيز امكاناتها .

#### المصادر :

- 1) Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2016) 'The Dimensions Of Organizational Excellence In The Palestinian Higher Education Institutions From The Perspective Of The Students ' GLOBAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY STUDIES' Volume-5, Issue-11 .
- 2) Al-Dhaafri, H. S., Yusoff, R. Z. B., & Al-Swidi, A. K. (2013). The effect of total quality management, enterprise resource planning and the entrepreneurial orientation on the organizational performance: The mediating role of the organizational excellence---A proposed research framework. International Journal of Business Administration, 4(1), pp 66-85.
- 3) AL-Naimi, Mohammed Abdel Aal, and Sweiss, rateb Jalili (2008): "Achieving accuracy in the quality-management concepts and practices" Dar Al-Yazouri for Publishing and Distribution, Amman, Jordan
- 4) Antony, J. P, & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 2: an empirical study on SMEs in India. Measuring Business Excellence, 14(3), pp 42-52.
- 5) Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. Journal of knowledge management, 5(1),pp 8-18.
- 6) Borghini, E.C., "A, (2005): Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", The Journal of Creative Behavior, 31(1).
- 7) Daud S. & Yusuf W. ,(2008) 'An Empirical Study of Knowledge Management Processes in Small and Medium Enterprises 'An Empirical Study of Knowledge Management Processes in Small and Medium Enterprises 'Vol. 4 .
- 8) Dess, G. G., Lumpkin, G.T., & Eisner, A. B. (2008): "Strategic Management creating competitive advantages" four edition. McGraw Hill.
- 9) Gonzalez R. & Martins M. ,(2017) 'Knowledge Management Process : a theoretical-conceptual research 'Gest. Prod., Sao Carlos 'Vol. 24 'No. 2, pp. 248-265 .
- 10) Igbini, Magnus O. & Ikenwe, Igwehi J. ,(2017) 'Knowledge Management: Processes and Systems 'Journal of Information and Knowledge Management 'Vol. 8 (3) ,pp: 26 – 38.
- 11) Kosir S. & Skrbinek V. ,(2014) 'Knowledge Management Processes and Quality Assurance in Higher Education Institutions



## Journal of Faculty of Administration and Economics



- 12) Lee H. & Choi B. (2003) 'Knowledge Management Enablers' Processes ,and Organizational Performance : An Integrative View and Empirical Examination 'Journal of Management information System 'Vol.20 'No.1 'pp.179-2 .
- 13) Leslie, S. J., Cimpian, A., Meyer, M., & Freeland, E. (2015). Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines. *Science*, 347 (6219), 262-265.
- 14) Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(2), 47-59.
- 15) Shawqi, Jawad Anad & AL-kharsha, Yassin (2008), "leadership skills and role in the adoption of excellence strategy: analytical study in Jordanian banks," the paper scientific introduction to the first Arab conference perpetuate excellence and competitiveness in the public and private sector institutions, Amman: Arab Organization for Administrative Development .
- 16) Sias, P. M., Smith, G., & Avdeyeva, T. (2003) . Sex and sex-composition differences and similarities in peer workplace friendship development. *Communication Studies*, 54(3), pp 322-340.
- 17) Zaim 'Halil '(2006) 'Knowledge Management Implementation in IZGAZ 'Journal of Economic and Social Research 8(2) 'pp: 1-25 .