



دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية
اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء

**The Role of Knowledge Management in Achieving Organizational
Excellence in Yemeni Private Universities in the Capital, Sana'a**

Sameera Saeed Ali Al-Hemyari

*Faculty of Commerce and Economics
Sana'a University - Yemen*

سميرة سعيد علي الحميري

*كلية التجارة والإقتصاد
جامعة صنعاء - اليمن*

Jabr Abdulqaw Ismail Al-Sanabani

*Faculty of Administrative Sciences
Emirati University - Yemen*

جبر عبد القوي إسماعيل السناباني

*كلية العلوم الإدارية
الجامعة الإماراتية- اليمن*

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة بأبعادها الخمسة: (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، ومعرفة مستوى تحقق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الأكاديمية والإدارية في عشر جامعات أهلية بأمانة العاصمة، والبالغ عددهم (524) عنصراً، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة حجمها (233) مفردة، استرجع منها (221) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية، توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج الآتية: - وجود اهتمام مرتفع نوعاً ما بتطبيق إدارة المعرفة، بجميع أبعادها عدا بُعد تخزين المعرفة فقد حصل على درجة ممارسة مرتفعة، وأن هناك مستوى مرتفعاً نوعاً ما من تحقيق التميز المنظمي بجميع أبعاده، عدا بُعد تميز الهيكل التنظيمي فقد جاء مرتفعاً، كما بينت نتائج الدراسة وجود دور ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التميز المنظمي، الجامعات الأهلية اليمنية.

Abstract:

The primary objective of this research is to investigate the role of knowledge management in its dimensions (knowledge generation, knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge storage, and knowledge application) in achieving organizational excellence in Yemeni private universities in the capital Sana'a, and, knowing the level of achieving organizational excellence. In the Yemeni private universities, the study followed the descriptive, analytical, and correlational approach. The study population represented academic and administrative leaders in ten private universities in the capital, Sana'a, and they numbered (524) members. A questionnaire was designed as a tool for collecting data from a sample size of (233) individuals. (221) Valid questionnaires for statistical analysis were retrieved from it, and after conducting the statistical analyses. The findings revealed a notable emphasis on the implementation of knowledge management practices across all dimensions, with the exception of knowledge storage which displayed a higher level of implementation. Furthermore, a relatively high level of organizational excellence was observed across all dimensions, with the exception of structural excellence which was rated as high. Significantly, the study identified a statistically significant relationship between knowledge management practices and the achievement of organizational excellence in Yemeni private universities.

Keywords: knowledge management, organizational excellence, Yemeni private universities.

المقدمة :

وقد ساهم في إحداث نقلة نوعية حديثة في مجال الاتصالات وتبادل المعلومات وكان له دور في تطوير بيئة الأعمال وزيادة التنافس بين المنظمات على المستوى المحلي والعالمي، حتمت على المنظمات إتباع مناهج وأساليب إدارية معاصرة تتبنى ثقافة

يشهد العالم وبيئة الأعمال تغيرات هائلة على كافة الأصعدة والمجالات، فعدد المنظمات يشهد تزايداً سريعاً، والأسواق تتوسع وتفتح على العالم، والعمليات تتغير بسرعة، كما أن تقنيات المعلومات تشهد هي الأخرى تطوراً هائلاً، امتد إلى جميع جوانب الحياة،

في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في المنظمة، فنجاحها يعتمد بصورة أساسية على نجاحها في إدارة أصولها المعرفية ورأس مالها الإنساني المبدع الذكي.

وقد برزت إدارة المعرفة باعتبارها إحدى عناصر القوة في منظمات الأعمال لبناء وتطوير قدرات المنظمة، لمواجهة التغيرات واستبقائها، فإدارة المعرفة تعمل على تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء كان في الوثائق، قواعد البيانات، أوفي عقول العاملين لإضافة القيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة بطرق غير مسبقة (أبو فارة، وعليان، 2008، 22) كما تُعد إدارة المعرفة من أهم أصول المنظمة التي هي أساس فعال لتوليد وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة، والتي تعكس اهتماماً إستراتيجياً ببنية المنظمة المعرفية.

وتعمل إدارة المعرفة على تحديد البيانات، والمعلومات، ذات القيمة التي تحتاجها المنظمة وكيفية الاستفادة منها، وهذا ما يمنح المنظمة التي تتبناها قدرة على تحقيق عدد من الفوائد كزيادة الكفاءة والفعالية، وتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الإبداع، وتحقيق الميزة التنافسية، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة (يعقوب، 2021، 2) فاكتماب المعرفة وتطبيقها لدى العاملين تكسبهم القدرة على اتخاذ القرار الجيد والسليم.

وتأسيساً على ما سبق، فإن السعي نحو تحقيق التميز المنظمي بأبعاده: (تميز الهيكل، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، تميز تقديم الخدمة) لم يعد خياراً للجامعات بل أصبح ضرورة حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية وذلك لضمان بقائها ونموها وقدرتها على مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة وتفوقها في ظل المنافسة الشديدة. ولذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور

التغيير والتطوير في كافة أنشطة المنظمة وهياكلها وعملياتها، بهدف تحقيق التميز المنظمي لضمان تعزيز قدراتها التنافسية ومواجهة تلك التحديات.

ويُعد التميز المنظمي من أبرز القضايا الحديثة التي شغلت اهتمام المنظمات وفي مقدمة الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها؛ إذ أصبح البقاء والنمو كهدف للمنظمة مرهوناً بمدى قدرتها على تحقيق التميز المنظمي لأنه هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي أنه لا بقاء للمنظمات الضعيفة فإن الفلسفة الحديثة اليوم أنه لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة (الحاج، 2020، 9) ويمثل التميز المنظمي مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفاعل المبني على مفاهيم إدارية رائدة متضمناً التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر وبناء شراكات مبتكرة وناجحة (زين العابدين، ياسين، 2020، 11) وأغلب المنظمات اليوم بما فيها الجامعات تهدف إلى الوصول إلى ما يسمى بالتميز المنظمي، باعتباره أحد الأساليب التي تساعد على مواجهة المنافسة (عبد الحق، 2021، 2) وتحقيق التميز المنظمي يعتبر مدخلا أساسياً ومهماً في تحسين وتطوير أداء الجامعات ومؤسسات التعليم العالي حيث أن التميز المنظمي من الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية والتطوير المستمر (زيد والشجاع، 2021، 73)، ويشير (صياحي، 2018، 147) إلى أن سر نجاح المنظمات الحديثة وتميزها وبقائها في بيئة سريعة التغيير والتقلب، هو اعتمادها على فلسفة تعتبر أن المعرفة مورد أساسي لإنشاء الثروة

إدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

مشكلة الدراسة

يشهد التعليم العالي في الجمهورية اليمنية توسعاً كبيراً في زيادة عدد الجامعات الأهلية والكليات والمعاهد وفقاً لتزايد مخرجات التعليم لما قبل الجامعي، ولكن ضعف مخرجات التعليم العالي الجامعي في سوق العمل وتناقص الجودة الأكاديمية والتميز يمثل تحدياً أمام هذه الجامعات (الحميري، 2017، 42) وعلى الرغم مما تبذله الجامعات اليمنية من جهود وتقديم أنشطة مختلفة للوصول إلى التميز المنظمي فإنها مازالت تواجه تحديات تقف عائقاً تجاه قيادات الجامعات في تحقيق هذا التميز، تتمثل هذه التحديات بالعديد من المؤشرات التي تعكس ضعف الأداء والتميز والقدرة التنافسية للجامعات اليمنية بصفة عامة والجامعات الأهلية بصفة خاصة، منها عدم الاهتمام بالموارد البشري، وضعف المرافق والبنية التحتية، فأغلب الجامعات اليمنية تفتقر إلى المبنى الجامعي والمكتبات والوسائل التعليمية والمختبرات، وعدم ربط خطط وبرامج التعليم الجامعي باحتياجات سوق العمل، وضعف مستوى جودة الخريجين، ويرجع ذلك للعديد من العوامل المتعلقة بطرق التدريس التقليدية القائمة على الحفظ والتلقين وجمود المناهج وعدم تطويرها، وضعف توظيف التكنولوجيا، وضعف أساليب تقييم الطلبة، إضافة إلى ضعف الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس، واللوائح والسياسات، والإجراءات المتعلقة بدعم النشاط الأكاديمي البحثي والتدريسي (العولقي، 2020، 480) مما جعلها غير قادرة على الرقي إلى مستوى عال من الجودة والتميز، وهو ما أدى إلى خروجها من التصنيفات الدولية للجامعات، حيث ذكر تصنيف شانغهاي للجامعات (2022) أن (10) جامعات عربية

فقط من بين أفضل (500) جامعة على المستوى الدولي فيها (5) جامعات سعودية وجامعات عربية أخرى، أما الجامعات اليمنية فلم تكن ضمن الجامعات العربية (Shanghai Ranking Consultancy, 2022) وكذلك تصنيف كيو إس للجامعات العربية للعام (2021) والذي شمل على (160) جامعة عربية، ولم يشمل التصنيف أية جامعة يمنية (QS Arab Region University Rankings, 2021).

ومما سبق، يظهر لنا حجم المشكلة التي تعاني منها الجامعات اليمنية التي تكون أبرز مظاهر الرئيسية هو التميز المنظمي، وعدم تحققه بالشكل الذي يجعل هذه الجامعات تصل إلى رتبة عالية من التميز التعليمي على المستوى الإقليمي والدولي، وتؤكد العديد من الدراسات والأبحاث منها (عودة، 2022، فاطمة، الزهراء، 2021، سارة، فريدة، 2021، كمال الدين، وأبو زيد، 2019) على ضرورة تبني إدارة المعرفة كإحدى الوسائل التي تمكن المنظمات ومنها الجامعات من الوصول إلى مرحلة التميز.

وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟

وينبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟
2. ما مستوى تحقق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟
3. ما دور أبعاد إدارة المعرفة: (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات

باهتمام الكتاب والباحثين في الآونة الأخيرة، كما تأتي أهمية الدراسة من أنها ستساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة اليمنية والعربية نظراً لاحتياجها لمثل هذه الدراسات، كما يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة الباحثون في إجراء دراسات أخرى من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما ستتوصل إليه من اقتراحات.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة في تناولها قطاعاً مهماً وحيوياً على المستوى الوطني وهو قطاع التعليم العالي المتمثل ب(الجامعات الأهلية اليمنية) الذي يعتبر أهم القطاعات الذي يسهم في تحقيق التميز المنظمي في مختلف القطاعات الأخرى، إضافة إلى أن هذه الدراسة قدمت نتائج علمية يمكن أن تستفيد منها الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة وذلك فيما يتعلق بإدارة المعرفة بإبعاها المختلفة والتي ستساهم في بقاء استمرار وتطور هذه الجامعات وأثرها في تحقيق التميز المنظمي لمواكبة التحديات والتغيرات في البيئة المحيطة والتعامل معها بما يحقق أداءً عالياً وضمان مخرجات تتسم بالتميز والجودة العالية.

النموذج المعرفي للدراسة

يعبر النموذج المعرفي للدراسة عن العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، ويتمثل المتغير المستقل في (إدارة المعرفة) وأبعاها المتمثلة في: (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) وقد تم تحديد هذه الأبعاد بالاستفادة من الدراسات السابقة.

أما المتغير التابع فيتمثل في (التميز المنظمي) وأبعاده: (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الموارد

الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟

4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة، والتميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل؟

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

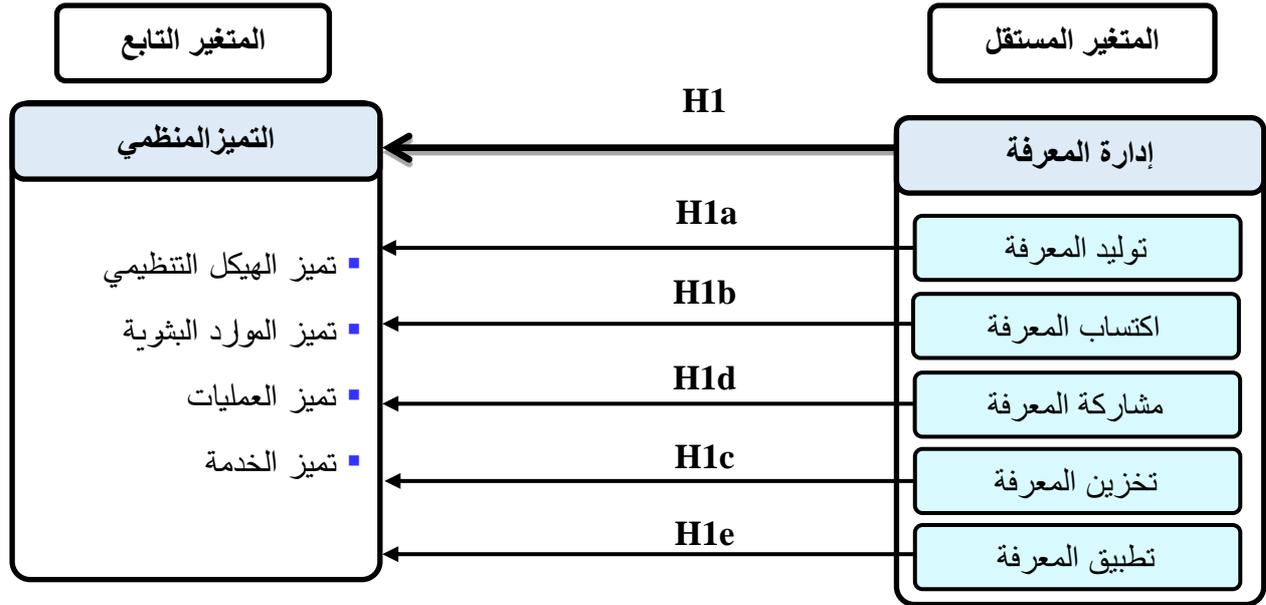
1. التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.
2. التعرف على مستوى تحقق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.
3. معرفة دور إدارة المعرفة بأبعاها (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.
4. تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة، والتميز المنظمي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل).

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية): تتضح أهمية الدراسة من خلال استعراضها لمتغيرات تتصف بالحدثة وهي التميز المنظمي، وإدارة المعرفة، كما أنها من الموضوعات المهمة في أدبيات الإدارة، وقد حظيت

(1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة.

البشرية، تميز العمليات، تميز تقديم الخدمة) والشكل



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية.
- 2- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية.
- 3- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية.
- 4- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لخزن المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية.
- 5- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية.

اليمنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى إدارة المعرفة، ومستوى التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دور إدارة المعرفة بأبعاده المتمثلة في: (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده المتمثلة في: (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، تميز الخدمة) في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات

يمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية المحيطة واستثمار قدرتها الذاتية بما يحقق أعلى درجات من الفاعلية والكفاءة وتحقيق أهداف وتوقعات أصحاب المصالح" (المليجي، 10، 2012)

ولأغراض هذه الدراسة يعرف التميز المنظمي إجرائياً بأنه: الجهود التنظيمية المخططة التي يتمكن الجامعة من إنجاز أهدافها وإستراتيجياتها وعملياتها بكفاءة وفعالية والتركيز على التحسين والتطوير المستمر لتحقيق أداء يفوق توقعات العميل من خلال تميز في العمليات، تميز في الخدمات، تميز في الموارد البشرية، و تميز في الهيكل التنظيمي.

الدراسات السابقة

1. **دراسة عودة (2022)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، وقد أشارت النتائج إلى 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، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

2. **دراسة فاطمة، والزهرة (2021)** سعت الدراسة إلى معرفة أثر تشاركية المعرفة على تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة أحمد دراية بأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر معنوي ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية نحو التميز التنظيمي.

3. **دراسة سارة، وفريدة (2021)** حاولت الدراسة التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي (مؤسسة باتيميتال بعين الدفلي) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين إدارة المعرفة بأبعادها (توليد

الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء والتي تجاوز مداها الزمني (17) عاماً فأكثر، ومعتترف بها من التعليم العالي اليمني.

▪ **الحدود البشرية:** تم تطبيق هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية، والقيادات الإدارية المتمثلة في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

مصطلحات الدراسة

1- إدارة المعرفة

تعرف بأنها: "نشاط إداري يعمل على توليد المعرفة وتطويرها وتخزينها وتوزيعها، ونقلها، وتطبيقها، والاستفادة منها لتحقيق أهداف المنظمة واتخاذ القرارات وحل المشكلات" (Rao,2012,1) وتعرف أيضاً بأنها: "عملية تحليل وتحقيق وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل منظمي مقصود وهادف، وهي عملية لإدارة مخزون المعرفة الذي تمتلكه المنظمة من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية" (حجازي، 53، 2014)

ولأغراض هذه الدراسة تعرف إدارة المعرفة إجرائياً بأنها: مجموعة من الأنشطة أو العمليات أو التطبيقات التي تساعد الجامعة على التشارك بالمعرفة، وتوليدها، وتنظيمها وتخزينها وتطبيقها، ونشرها والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمنه من (بيانات، ومعلومات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات وخدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات جودة التعليم، وحل المشكلات وتحقيق رسالة الجامعة.

2- التميز المنظمي

يعرف على أنه "قدرة المنظمة على استخدام وتنسيق الموارد المنظمة في تكامل وتفاعل وترابط بما

متوسطاً في جميع الأبعاد (نقل المعرفة ومشاركتها، إنتاج المعرفة، تطبيق المعرفة).
7. دراسة الحرازي (2019) تناولت هذه الدراسة

تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي من خلال إدارة المعرفة، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية.

8. دراسة هيبه (2019) ركزت هذه الدراسة على مدى مساهمة إدارة المعرفة لتحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

9. دراسة (Alnaweigah, 2013) حاولت هذه الدراسة تقييم واقع إدارة المعرفة في جامعة الطائف، بالإضافة إلى استكشاف أثرها في زيادة تميز موظفيها، وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي لدى منسوبي جامعة الطائف. 10. دراسة مجيد (2010) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين في الجامعات محل الدراسة لإدارة المعرفة جاء بدرجة مرتفعة، وأن تصوراتهم للتميز التنظيمي جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة، كما بينت الدراسة وجود أثر لإدارة المعرفة في التميز التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

تم استعراض العديد من الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة، وقد تناولت جميع الدراسات موضوع إدارة المعرفة، وموضوع التميز المنظمي، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في جمعها

المعرفة، اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) والتميز التنظيمي، وأن إدارة المعرفة لها دور كبير في تحسين تميز المنظمة من خلال الإبداع وتطوير المنتجات والخدمات.

4. دراسة جميلة، ولالة (2020) تناولت هذه الدراسة تحليل مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها في تحقيق التميز التنظيمي على مستوى العمومية للصحة الجوارية بأدرار، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة استيعاب مفاهيم عمليات إدارة المعرفة كانت متوسطة في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك درجة استيعاب مفاهيم التميز التنظيمي جاءت متوسطة في المؤسسة محل الدراسة، كما بينت نتائج الدراسة وجود دور لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار، ووجود دور لأبعاد إدارة المعرفة: (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق التميز التنظيمي.

5. دراسة وهبة، الصوالحة (2020) أثر عمليات إدارة المعرفة بدلالة أبعادها: (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التميز المنظمي بدلالة أبعاده: (التميز في القيادة، التميز في الهيكل التنظيمي، تميز المرؤوسين، التميز الإستراتيجي، التميز في الثقافة) وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة: (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التميز المنظمي.

6. دراسة المجالي وأخرون (2020) حاولت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية كان

الجماعي (بن عروس، 2015، 250) كما تعرف أيضاً بأنها: "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل اكتساب وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين الأفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي" (أبو السعود، 2022، 54) وهناك من عرف إدارة المعرفة على أنها: "جملة ممارسات تنظيمية منسقة ومنظمة بالشكل الذي يساعد في الحصول على الفهم الدقيق من خلال تفعيل الخبرات الذاتية كما تساعد على جمع وتحصيل واستخدام المعرفة من أجل حل مشاكل تنظيمية أو تدعيم التعلم الديناميكي، أو في صناعة القرارات وغير ذلك" (هاجر، 2021، 154)، وعرفها (Shamizanjani & Nouri, 2013, 472): "أنها العملية المستمرة والمنظمة أو غير المنظمة التي يتم من خلالها إيجاد واكتساب وتنظيم المعلومات ومشاركتها مع الآخرين، وتقييمها واختيار المناسب منها ثم أرشفتها و تخزينها، ومن ثم تطبيقها بشكل علمي أثناء ممارسة العمل بحيث تتضمن هذه العملية التطوير المستمر للمعرفة وتوظيفها بالشكل المناسب، في حين عرفها (عليان، 2012، 52) بأنها: "مجموعة من الحقائق، ووجهات النظر، والآراء، والأحكام وأساليب العمل، والخبرات، والتجارب، والمعلومات، والبيانات، والمفاهيم، والاستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد والمنظمة".

أبعاد إدارة المعرفة

من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدارسات السابقة وإسهامات الباحثين والمهتمين بموضوع إدارة المعرفة، التي تمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة، تبين عدم وجود اختلافات كثيرة بين الباحثين حول أبعاد إدارة المعرفة، وقد تم اعتماد أبعاد إدارة المعرفة

بين إدارة المعرفة والتميز المنظمي ومن هذه الدراسات: دراسة عودة (2022) ودراسة فاطمة، والزهراء (2021) ودراسة سارة، فريدة (2021) ودراسة وهبة، الصوالحة (2020) ودراسة جميلة، ولاله (2020) ودراسة الحرازي (2019) ودراسة وهيبه (2019) ودراسة (2013) Alnaweigah، ودراسة مجيد (2010) كما اتفقت مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفي استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم توضيح الفجوة البحثية بفجوة مكانية، وفجوة تطبيقية، حيث تتمثل الفجوة المكانية في أن الباحثين من خلال المسح المكتبي والبحث الطويل في المواقع الإلكترونية، ندرة الدراسات التي جمعت بين إدارة المعرفة والتميز المنظمي في الجامعات بشكل عام.

أما الفجوة المكانية فلم يجد الباحثان - بحسب علمهما - أي دراسة محلية جمعت بين إدارة المعرفة والتميز المنظمي في الجامعات الأهلية في اليمن.

الإطار النظري للدراسة

مفهوم إدارة المعرفة

اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية وذلك سبب لهم اتساع حجم هذا الميدان، فهي تعد العنصر الأساسي الذي يؤثر في المنظمات وفي قدرتها على البقاء والمنافسة في الأسواق العالمية الحديثة، وبناءً على ذلك من الصعب جداً أن نجد تعريفاً واحداً جامعاً لإدارة المعرفة فهناك العديد من التعريفات منها:

تعرف إدارة المعرفة بأنها: "العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير

به توليد المحتوى الجديد فقط بل يشمل أيضا تحديث معرفة سابقة موجودة في المنظمة، وفي كل الأحوال فإن العاملين فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون العاملين، وأن الجامعة كمنظمة تحتل مكانة متميزة في إنتاج وتوليد المعرفة ونشرها وتخزينها والعمل على تطبيقها في حل المشاكل التي تواجه المجتمع، نظراً لما تملكه من معرفة كبيرة ورصيد معرفي هائل وكذلك من خلال ما تملكه من رأس مال بشري.

ثانياً: اكتساب المعرفة

تعني الحصول على المعرفة واستخلاصها من المصادر المختلفة الداخلية والخارجية، الإنسانية (كالخبراء، والمتخصصين، والمنافسين والعملاء) والرمزية (المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية وقواعد البيانات) وتعني من منظور تنظيمي عملية جمع المعرفة من البيئة الخارجية ثم صب المعرفة المجمع لصالح المؤسسة، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورشات العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي، بالإضافة إلى ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائماً مقصوداً فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة، وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه (إلهام، وآخرون، 2019، 113) من هنا فإن المصادر الداخلية للحصول على المعرفة تشمل المشاركة في الخبرات والممارسات والحوار والندوات والمناقشات حول المعارف التي تحتاجها المنظمات، إضافة إلى

بالأبعاد: (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة)، وقد تم تناول هذه الأبعاد بشكل مختصر كما يأتي:

أولاً: توليد المعرفة

وتعد هذه العملية من أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية، حيث تضمن المؤسسة من خلالها امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها، ويقصد بتوليد المعرفة تكوين وإيجاد معرفة جديدة ومتميزة من خلال إعادة هيكلة أو تصميم المعرفة الموجودة والتي يمكن الوصول إليها عبر مشاركة العاملين وتقنية المعلومات الجديدة (نصيرة، نبوية، 2018، 14) وعرف (عتوم، 2018، 80) توليد المعرفة بأنها: "إبداع أو إيجاد معرفة جديدة غير مسبقة".

إن توليد المعرفة يعني الإبداع عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة ضمن مناخ من الممارسات الإيجابية التي تساهم في تعريف المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة لضمان التفوق في الإنجاز (عليان، 2008، 196) ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إرادات البحث والتطوير بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة، فكل الأفراد مسئولون عن عملية توليد المعرفة، ولذلك يجب على المؤسسة أن توفر البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد. ويتم ذلك من خلال الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد والشفافية وتقليل الحواجز (إلهام، وآخرون، 2019، 114).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن توليد المعرفة لا يقصد

(2019، 18) وضمن هذا السياق أشارت دراسة (حمادة) إلى أن مشاركة المعرفة هي: عملية تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة وبين المنظمة والأطراف الخارجية المحيطة بها، ويتم تبادل المعرفة عن طرق التعلم والشرح أو التجريب أو التطبيق مما يحسن مستوى المعرفة عبر الخبرات وتعد هذه العملية بأنها ثمرة عمليات المعرفة (حمادة، وآخرون، 2020، 22) وتشمل عملية مشاركة المعرفة كلاً من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتوزيعها، حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام إجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين (زرقون، وعرابة، 2014، 124)

وبناءً عليه فإن مشاركة وتوزيع المعرفة يتطلب أولاً: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ومن ثم نقل المعرفة الصريحة أو المكتوبة من قواعد المعرفة في المنظمة عبر الوسائل المختلفة إلى العاملين في المنظمة بغرض زيادة الرصيد المعرفي لديهم وتطوير مهاراتهم وتعزيز جوانب الإبداع والابتكار لديهم لتحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: تخزين المعرفة

يقصد بتخزين المعرفة هي: "تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها، وإدامتها وتنظيمها، وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها" (المغربي، 2020، 26) وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمراً مهماً جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية

قواعد البيانات والمعارف المخزنة بها وكيفية الوصول إليها واستغلالها، أما المصادر الخارجية للحصول على المعرفة فتشمل (جبران، المنصوري، 2015، 8) أ. استخدام التغذية المرتدة من الزبائن والشركاء لتحسين المنتجات والخدمة من الشركاء.

ب. استقطاب المتميزين من المواقع الخارجية مثل الجامعات والمراكز الاستشارية ومؤسسات البحث والتطوير العلمي.

ج. تبادل المعارف داخل المنظمات أو مع المنظمات الأخرى.

د. المشاركة بالمؤتمرات والندوات واللقاءات مع المنظمات الأخرى.

هـ. إنشاء التحالفات والمشاريع المشتركة مع المنظمات الأخرى.

وترى الدراسة أن اكتساب المعرفة تكمن من خلال التعاون والمشاركة بين المنظمة والمنظمات الأخرى أو بين الأفراد فيها، بالإضافة إلى استخدام أسلوب القياس المقارن؛ حيث تقوم المنظمة بتحديد الممارسات التي تقوم بها بالإضافة إلى الممارسات التي تقوم بها المنظمات الأخرى والعمل على مقارنة أدائها بأداء تلك المنظمات وتقييم الوضع الحالي لعملياتها بهدف تحديد الثغرات والمشاكل والعمل على الاستفادة من هذه المعرفة واستخدامها داخلها.

ثالثاً: مشاركة المعرفة

إن من الإستراتيجيات الهامة التي ركزت عليها المنظمات في السنوات الأخيرة الماضية هي مشاركة المعرفة من أجل الحصول على المزايا التنافسية وتحقيق الفاعلية، ويقصد بمشاركة المعرفة الدمج بين المعرفة المختلفة والموجودة فعلاً من أجل معرفة جديدة وضمان نشر المعرفة الجديدة في كل أنحاء المنظمة (واضح،

لدى الخبير من أفكار مرمزة، أو ضمنية إلى عمل بأداء حسن أو إلى منتجات ذات قيمة مضافة، حينئذ تصبح المعرفة ذات قيمة إنسانية وحضارية بنفسها وبفعل ما تضيفه، أو تقوم بتغييره في حياة المنظمة أو المجتمع ككل (الزيادات، 2008، 103)

وترى الدراسة أن تطبيق المعرفة هو أسمى غاية إدارة المعرفة وهو يعنى استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، بل المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، و نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

مفهوم التميز المنظمي

يعد التميز المنظمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظت باهتمام المنظمات بمختلف أنواعها ومنها الجامعات وذلك لارتباطها بشكل كبير بارتفاع وتطوير منظومة التعليم العالي بما يضمن استمراريتها على المدى الطويل، حيث يعبر التميز عن قدرة الجامعات على تعظيم وتعزيز الأداء الكلي وبصورة تميزها عن غيرها من الجامعات المنافسة.

ويعرف التميز المنظمي بأنه: "نمط فكري وفلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق نتائج متميزة ومتمردة وعالية على كافة مستويات نشاط المنظمات ما يضمن استمرار تفوقها على مثيلاتها مع تحقيق أفضل النتائج الممكنة لكل الأطراف ذات العلاقة بتلك المنظمات (Waswas & Jwaifell, 2019) كما يعرف التميز المنظمي بأنه: " حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي الذي يحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية

لإنشاء وتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها (إكرام، وحفصة، 2021، 11)

وضمن هذا السياق يجب أن يمثل تخزين المعرفة جسراً بين توليد المعرفة وعملية استرجاعها، ويتم ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تحوي مجموعة متنوعة من المعارف كالوثائق وقواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة المخزنة في النظم الخبيرة، وهناك عدة طرق للتخزين كالتدوين والاعتماد على التكنولوجيا وغيرها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.

خامساً: تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، التي تعد من أبرز عملياتها، وتطبيق المعرفة يعني جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين (ياسين، 2003، 122) كما تعرف تطبيق المعرفة بأنها: "الاستخدام والاستفادة من المعرفة في الوقت المناسب" وذلك يعني نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء المنظمي، بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليتها (داسي، 2012، 166) فالمعرفة وبغض النظر عن نمطها، ودرجة تعقيدها ومجالاتها لا تصبح ذات فائدة تذكر ولا قيمة إنسانية ما لم توضع في موضع التطبيق العملي من خلال الاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، فعندما تتحول المعرفة

ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بدقة، مما يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة، تساهم في تحقيق درجة عالية من التطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، مما يحقق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة بعيداً عن التداخل والإزدواجية في الوظائف والمهام، بما يمكن من أداء الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز (حسين، دانوك، 185) والتميز من خلال الهيكل التنظيمي يكون من خلال اتصاف الهيكل بالابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والمركزية، واتباع هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التحديث واغتنام الفرص وسرعة اتخاذ القرارات، وعدم التقيد بحرفية مواصفات العمل؛ من أجل تمكين أعضاء الفريق من الرقابة على سلوكهم وسلوك بقية العاملين في المنظمة (ضيف، وعلة، 2019، 10)

واتساقاً مع ما سبق، ترى الدراسة أن الهيكل التنظيمي: هو الاطار الذي يوضح من خلاله المهام والأدوار المختلفة لأعضاء التنظيم الجامعي والتنسيق بين الوحدات الادارية المختلفة فضلا عن ادارة العمليات التي تحدث داخل الجامعة مما يعزز من فاعلية المؤسسات التعليمية بشكل عام، فمن دون تصميم هيكل تنظيمي جيد ومناسب فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل عشوائي مما يترتب عليها آثار سلبية من حيث تدني معنويات وحافزيه العاملين، واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات، بما ينعكس في الأخير على مستويات التميز المنظمي.

2- تميز الموارد البشرية

يشير تميز الموارد البشرية إلى توافر عناصر

وغيرها في المنظمة، مما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنه العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة " Karam & (Sitana,2020,20)، وذكر رضا (2016،171) تعريفاً للتميز المنظمي: " بأنه سعى المنظمات إلى استغلال الفرصة الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء" كما يعرف عبدالوهاب (2016، 140) التميز المنظمي بأنه: منظومة متكاملة لتقييم نتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها.

أبعاد التميز المنظمي

يتمثل التميز المنظمي بعدد من الأبعاد التي تمكن المنظمة من التميز في حال تنفيذها بكل متطلباتها، مثل: التميز في إدارة الموارد البشرية والتميز في الهيكل والتميز في العمليات والتميز في الخدمات، ولا بد للمنظمة من الأخذ بعين الاعتبار التكامل بين جميع هذه الأبعاد.

1- تميز الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي بأنه: مجموعة الطرق التي تقسم بها المؤسسة التعليمية أفرادها في مهام متميزة ثم التنسيق بينها، حيث يعبر عن الهيكل التنظيمي من خلال الخارطة التنظيمية، وهذه الخارطة تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات في الهيكل وتجميع الأفراد في تقسيمات محددة، ويمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم

73) ويعرف تميز العمليات أنه تميز يؤدي إلى اختيار أفضل العمليات والممارسات مع مراعاة كيفية توصيل الخدمة للعملاء وتحديد كفاءة العمليات وفعاليتها ذات العلاقة، وبالتالي تحديد أين ومتى يتم إجراء التحسينات لتقديم الخدمة بشكل أفضل وأسرع وبتكلفة أقل، ويركز هذا البعد أيضاً على العوامل والإجراءات الداخلية المهمة التي تمكن المنظمة من تحقيق التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة بكفاءة وفعالية، وأيضاً تحقيق نتائج مالية متميزة ومرضية، ويهدف هذا البعد أيضاً إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتنفيذ إستراتيجيتها الداخلية (المليجي، 2012، 29) وبالتالي يمكن القول بأن التميز في العمليات تعني إدارة وتقوية علاقات المتعاملين مع المنظمة من خلال تصميم العمليات وتحسينها بطرق إبداعية استجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.

4- تميز الخدمة

يقصد بتميز الخدمة هو تقديم الخدمات المختلفة بشكل متفرد وخارج عن المألوف وبطريقة تحقق توقعات العملاء ورضاهم (السعود، 2016) ويعرف أيضاً بأنه: توسيع لمستوى الخدمات بحيث تتجاوز التوقعات الطبيعية للعملاء، أو القدرة على مفاجأة العملاء بانتظام من أجل أن تكون المنظمة قائداً للخدمة في الصناعة (AL Eisawi, et al, 2012, 141). كما عرفت تميز الخدمة بأنها "تطور الخدمة بصفات فريدة من نوعها" (Abu Naser & AL shoaki, 2017, 12).

وتميز الخدمة، يكون من خلال تبني مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير تقديم الخدمة للعملاء منها وضع العميل بالدرجة الأولى من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات، وكذا بناء علاقة طويلة الأمد مع العميل بعد البيع للتأكد من أنه راضٍ، وكذلك العمل على

بشرية مؤهلة ذات كفاءة عالية، لديها المهارات والمعارف والخبرات التي تتميز بها المنظمة عن غيرها حيث يصعب على الآخرين تقليدهم أو امتلاكهم مما يسهم في تحقيق التميز المنظمي بشتى مجالاته، ويؤكد الشوابكة (2021) على أن العنصر البشري يعد العامل الرئيس لزيادة الإنتاج؛ لما له من دور كبير في توفير القوى العاملة ذات الكفاءة، والتخصص بجانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات، وتعتبر الموارد البشرية المدعومة بالخبرة والمعرفة والكفاءة المهنية ميزة تنافسية تقيم بها المنظمة؛ حيث توفر المهارات اللازمة لصنع القرارات وتحقيق الإبداع والابتكار والوصول إلى تميز المؤسسات التعليمية والزيادة في أدائها (الحريري، 2012)

وهو مجموعة من سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية، يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات، تمكنهم من توظيف ذلك في مجال عملهم، وتساعدهم في إنجاز أعمال تتجاوز حدود المعايير المنظمة، وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً، إذ يقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع، مما يحقق أهدافاً عالية للمنظمة (الطائي، والقيسي، 2016، 34)، وذكر كل من Kalyani & (Sahoo, 2011, 280) أن الموارد البشرية تعتبر أحد أهم الموجودات الفكرية للمنظمة التي تساعدها في تحقيق التميز المنظمي عن طريق استخدام إستراتيجية الموارد البشرية كأداة للمستقبل يعتمد عليها النجاح الكلي للمنظمة.

3- تميز العمليات

يقصد بالعمليات: "جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين" (عوض الله، 2018،

جامعة، أمين كلية، مدير إدارة، رئيس قسم إداري) في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، المعتمدة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والتي تجاوز مداها الزمني (17) عاماً فأكثر، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (524) يوضحها الجدول (1) وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة الحالية بناء على جدول حجم العينات لـ (Krejcie & Morgan) الذي أورده العريقي (2016، 186) والذي حدد بأن مجتمع مكون من (524) عنصراً فان حجم العينة المناسبة له (222) مفردة، ولكي يضمن الباحثان الحصول على العدد المطلوب من أفراد العينة، زادت حجم العينة بنسبة (5%) ليصبح حجم العينة (233) مفردة، والجدول (1) يوضح الجامعات الأهلية مجتمع وعينة الدراسة

جدول (1): مجتمع وعينة الدراسة

م	اسم الجامعة	سنة التأسيس	القيادات الأكاديمية	القيادات الإدارية	حجم المجتمع	حجم العينة	
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	1994	56	55	111	49	
2	الجامعة اليمنية	1995	21	26	47	21	
3	الجامعة الوطنية	1994	22	32	54	24	
4	جامعة سبأ	1994	20	16	36	16	
5	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	1994	20	30	50	22	
6	جامعة الملكة أروى	1996	26	26	52	23	
7	جامعة العلوم الحديثة	2004	23	29	52	23	
8	جامعة المستقبل	2004	29	20	49	22	
9	الجامعة اللبنانية الدولية	2006	16	15	31	14	
10	جامعة الناصر	2007	22	20	42	19	
الإجمالي:						233	524
			255	269			

وتدقيقها تبين أن هناك (3) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي تم استبعادها، بنسبة (1.29%) وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (221) استبانة أي ما نسبته (94.85%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

تعزيز إمكانات المنظمة في سبيل تقديم الخدمة للعملاء (حاجي حسن، 2010، 45)

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث سيتم وصف متغيرات الدراسة ومدى ممارستها في الجامعات الأهلية اليمنية، ودراسة العلاقة فيما بينها وتفسيرها وتحليلها وتقديمها وربطها للوصول إلى استنتاجات تساهم في زيادة المعرفة النظرية.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية بجميع القيادات الأكاديمية المتمثلة في: (رؤساء الجامعات، ونواب الرئيس، والعمداء، ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية) والقيادات الإدارية المتمثلة في (أمين عام

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2020) إحصائية عددية بالكادر الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي الأهلي. وأيضاً البوابة الإلكترونية للتنسيق للعام 2021-2022.

وتم توزيع (233) استبانة على عينة الدراسة المستهدفة، وتم استرجاع (224) استبانة، بنسبة (97.83%) وبعد فحص الاستبانات المستردة

أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، حيث تم تصميم الاستبانة بناءً على الدراسات السابقة، والرسائل العلمية، والمقالات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، والتقارير ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين، هما: **القسم الأول:** المتعلق بالمتغيرات الديمغرافية وتمثلت في: (النوع، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل).

القسم الثاني: تضمن الفقرات الخاصة بمعرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي، وقد تضمنت (45) فقرة، تضمن المستقل إدارة المعرفة (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، هي: (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) فيما تضمن المتغير التابع التميز المنظمي (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، تميز تقديم الخدمة) وتم تصميم الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت السباعي المكون من سبع درجات، حيث أُعطي الرقم (7) للبديل موافق تماماً، والرقم (6) للبديل موافق، والرقم (5) للبديل موافق إلى حد ما، والرقم (4) للبديل محايد، والرقم (3) للبديل غير موافق إلى حد ما، والرقم (2) للبديل

غير موافق، والرقم (1) للبديل غير موافق إطلاقاً.

أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (27) وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: اختبار معامل ارتباط بيرسون Pearson's (Correlation): لاختبار الصدق البنائي، واختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما استخدمت الدراسة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات.

صدق أداة الدراسة وثباتها

أ. **الصدق الظاهري (صدق المحتوى):** تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص من الخبراء والأكاديميين، وطلب منهم إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداه المحكمون تم إجراء التعديلات المقترحة التي أسهمت في تجويد الاستبانة وإخراجها في صورتها النهائية.

ب. **الصدق البنائي لأداة الدراسة:** تم حساب الصدق البنائي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R) بين كل بعد بالدرجة الكلية لفقرات المجال الذي ينتمي إليه، كما في الجدول (2):

جدول (2) الصدق البنائي لأداة الدراسة

التميز المنظمي			إدارة المعرفة		
الدلالة	الارتباط	البعد	الدلالة	الارتباط	البعد
.000	.888**	تميز الهيكل	.000	.925**	توليد المعرفة
.000	.939**	تميز الموارد البشرية	.000	.945**	اكتساب المعرفة
.000	.953**	تميز العمليات	.000	.939**	مشاركة المعرفة
.000	.941**	تميز الخدمة	.000	.902**	تخزين المعرفة
			.000	.942**	تطبيق المعرفة

ينتمي إليه، وبذلك تعتبر جميع أبعاد ومحاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.
ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من الثبات من خلال معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) والجدول (3) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

يتضح من الجدول (2) أن جميع أبعاد الدراسة جاءت مرتبطة بمحاورها بدرجات ارتباط موجبة وذات دالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يبين مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي

جدول (3): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
توليد المعرفة	5	0.921
اكتساب المعرفة	5	0.924
مشاركة المعرفة	5	0.923
تخزين المعرفة	5	0.926
تطبيق المعرفة	5	0.945
إجمالي محور إدارة المعرفة	25	0.980
تميز الهيكل	5	0.923
تميز الموارد البشرية	5	0.899
تميز العمليات	5	0.948
تميز الخدمة	5	0.938
إجمالي محور التميز المنظمي	20	0.974

وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل، إدارة المعرفة
جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المعرفة

يتضح من الجدول (3) أن قيمة الثبات (ألفا كرونباخ) جاءت مرتفعة لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة حيث تراوحت بين (0.921، و 0.945) بينما بلغت لجميع أبعاد إدارة المعرفة (0.980) بينما جاءت قيمة الثبات (ألفا كرونباخ) مرتفعة لكل بعد من أبعاد التميز المنظمي حيث تراوحت بين (0.899، و 0.948) بينما بلغت لجميع أبعاد التميز المنظمي (0.974)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الممارسة	الرتبة
1	توليد المعرفة	5.09	1.29	72.73%	مرتفعة نوعاً ما	5
2	اكتساب المعرفة	5.23	1.24	74.70%	مرتفعة نوعاً ما	2

3	مشاركة المعرفة	5.10	1.24	72.90%	مرتفعة نوعاً ما	4
4	تخزين المعرفة	5.46	1.21	77.95%	مرتفعة	1
5	تطبيق المعرفة	5.13	1.32	73.31%	مرتفعة نوعاً ما	3
متوسط محور إدارة المعرفة		5.20	1.17	74.32%	مرتفعة نوعاً ما	

إلى التطور الكبير في مجال تخزين البيانات عموماً والمعرفة خصوصاً سواء كان باستخدام نظام موثق للأرشفة أو باستخدام التكنولوجيا الحديثة لحفظ البيانات، وكذلك اهتمام الجامعات محل الدراسة بتوثيق المعرفة وتسجيلها وفهرستها وتخزينها من خلال خبرات وتجارب العاملين وتحديثها باستمرار بما يأمّن حمايتها، ووجود أنظمة استدعاء وإرجاع، وتوفير وسائل اتصال تساهم في الوصول إلى المعارف المخزونة بسهولة، واستخدامها وقت الحاجة وخاصة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

بعد اكتساب المعرفة: وجاء في المرتبة الثانية بُعد اكتساب المعرفة بدرجة ممارسة (مرتفعة نوعاً ما) وبمتوسط (5.23) ويقابلها توافراً بنسبة (74.70%) وانحراف معياري (1.24) وهذه الدرجة تؤكد على أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة بحسب بعد اكتساب المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية كان مرتفعاً نوعاً ما، وهو مؤشر على أن الجامعات المبحوثة تدرك أهمية اكتساب المعرفة، في إطار المفهوم الشامل والحديث لإدارة المعرفة، ومن الأسباب الرئيسية لذلك توفير أسلوب البحث والتطوير كأداة لإنشاء المعرفة وتوفير الدورات التدريبية للعاملين والسماح لهم بمواصلة تعليمهم واكتسابهم للمعارف المختلفة، للمساهمة الفعالة في تطوير المجتمعات التي تخدمها.

بعد تطبيق المعرفة: جاء بُعد تطبيق المعرفة في المرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة (مرتفعة نوعاً ما) حيث

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لمحور إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية بشكل عام بلغ (5.20) وبنسبة موافقة (74.32%) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة ممارسة (مرتفعة نوعاً ما) وهذه الدرجة تؤكد بأن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية محل الدراسة وفقاً لآراء المبحوثين كان مرتفعاً نوعاً ما بجميع أبعاده عدا بعد تخزين المعرفة الذي حصل على درجة ممارسة مرتفعة؛ ويمكن تفسير ذلك إلى أن القيادات في الجامعات الأهلية محل الدراسة تدرك أن إدارة المعرفة عنصر هام في تقدم وتميز ورقي أي مؤسسة، وتدرك التحديات الكبيرة التي تواجهها في ظل ظروف بيئة سريعة التقلبات، ومنافسة شديدة من الجامعات الأخرى، مما يتوجب عليها استخدام عمليات إدارة المعرفة للتكيف؛ مع هذه التغيرات باستمرار وتحقيق ميزة تنافسية، وخفض التكاليف ورفع جودة موجوداتها وتنسيق أنشطتها لتحقيق أهدافها.

كما يتضح من الجدول (4) أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في الجامعات جاء متقارباً، وقد تدرجت بحسب درجة توفرها تنازلياً كما يأتي:

بعد تخزين المعرفة: جاء في المرتبة الأولى بُعد تخزين المعرفة وبدرجة توفر (مرتفعة) حيث حصل على متوسط حسابي (5.46) ويقابلها توافراً بنسبة (77.95%) وانحراف معياري (1.21) ويعزى ذلك

والمؤتمرات.

بُعد توليد المعرفة: جاء بُعد توليد المعرفة في المرتبة الخامسة وبدرجة ممارسة (مرتفعة نوعاً ما) حيث حصل على متوسط حسابي (5.09) ويقابلها توافراً بنسبة (72.73%) وانحراف معياري (1.29) **ويعزى ذلك إلى** أن الجامعات الأهلية محل الدراسة تتيح للعاملين ندوات وورش عمل واجتماعات دورية ولقاءات ونقاشات من أجل الاستفادة من تجارب بعضهم البعض وملاحظاتهم، ولكن لما للجامعات من خصوصيات وسرية في العمل جاء بعد توليد المعرفة في المرتبة الأخيرة.

نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع، التميز المنظمي

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التميز المنظمي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الممارسة	الرتبة
1	تميز الهيكل	5.40	1.27	77.16%	مرتفعة	1
2	تميز الموارد البشرية	5.25	1.26	75.01%	مرتفعة نوعاً ما	2
3	تميز العمليات	5.17	1.37	73.79%	مرتفعة نوعاً ما	4
4	تميز الخدمة	5.21	1.32	74.43%	مرتفعة نوعاً ما	3
	متوسط التميز المنظمي	5.26	1.21	75.10%	مرتفعة نوعاً ما	

بالمنافسين في نفس المجال وذلك من خلال الاهتمام بالبيئة الداخلية للجامعات والسعي لتحقيق التميز المنظمي بشكل عام، ويعزز ذلك إلى ما توصلت إليه النتائج من مستويات عالية لتحقيق التميز المنظمي. كما يتضح من الجدول (5) أن مستوى تحقق أبعاد (التميز المنظمي) في الجامعات جاءت متقاربة، وقد تدرجت بحسب درجة توفرها تنازلياً كما يأتي:

بُعد تميز الهيكل: جاء بُعد تميز الهيكل في المرتبة الأولى بدرجة توفر (مرتفعة) حيث حصل على متوسط

حصل على متوسط حسابي (5.13) ويقابلها توافراً بنسبة (73.31%) وانحراف معياري (1.32) **ويعزى ذلك إلى** استخدام الجامعات للمعرفة في تنفيذ الأنشطة والأعمال لتحقيق الأهداف وحل المشكلات المستقبلية، ويعتبر تطبيق المعرفة من المراحل الجوهرية لإدارة المعرفة فبدون تطبيق المعرفة التي تم توليدها وتخزينها ونقلها قد لا تحقق إدارة المعرفة أهدافها كاملة.

بُعد مشاركة المعرفة: جاء بُعد مشاركة المعرفة في المرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة (مرتفعة نوعاً ما) حيث حصل على متوسط حسابي (5.10) ويقابلها توافراً بنسبة (72.90%) وانحراف معياري (1.24) **وهذا يشير إلى** أن الجامعات محل الدراسة تشجع العمل التشاركي وتبادل الأفكار والخبرات، وكذا تفعيل المدونات والمنتديات والبرامج التدريبية والندوات

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لمحور التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بشكل عام بلغ (5.26) وبنسبة موافقة (75.10%) وانحراف معياري (1.21) وبدرجة توفر (مرتفعة نوعاً ما) وهذه الدرجة تؤكد بأن التميز المنظمي متحقق بمستوى مرتفع نوعاً ما لدى الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة، **ويعزى ذلك إلى** توجه الكثير من الجامعات وخصوصاً الأهلية إلى مواكبة التطورات والتقدم المعلوماتي، وبذل الجهود للبقاء في الصدارة مقارنة

بتحسين وتطوير خدماتها بصورة مستمرة وبما يتوافق مع أصحاب المصلحة، من أجل التميز في الخدمات التي تقدمها سعياً منها وراء استقطاب أكبر عدد من المستفيدين نتيجة تزايد أعداد الجامعات الأهلية وذلك لتوسيع حصتها السوقية.

بُعد تميز العمليات: جاء بُعد تميز العمليات في المرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة (مرتفعة نوعاً ما) حيث حصل على متوسط حسابي (5.17) ويقابلها توافراً بنسبة (73.79%)، وانحراف معياري (1.37) ويعزى ذلك لما توليه إدارات الجامعات الأهلية من اهتمام كبير ومتابعة حثيثة في إدارة عملياتها الداخلية، ف جودة العمليات تسهم بدرجة كبيرة في جودة المخرجات، لأنها تعد العامل الرئيسي لتعزيز موقعها التنافسي وتفوقها على المنافسين.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: **يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية.**

لاختبار هذه الفرضية لمعرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار β	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	28.25	0.915	0.000	797.78	0.784	0.885

تفسر ما نسبته (0.784) من التغيرات الحاصلة في مستوى التميز المنظمي، ما يشير إلى أن

حسابي (5.40) ويقابلها توافراً بنسبة (77.16%) وانحراف معياري (1.27) وهذا يشير إلى أن الجامعات الأهلية اليمنية تتمتع بهيكل تنظيمي منسجم مع الأهداف التي تصبو إليها، فالمسؤولون على قدر عالٍ من التنسيق بين الوظائف داخل الجامعة ويعملون على انسياق المعلومات بطرق سهلة، ويعزى ذلك إلى حرص الجامعات محل الدراسة على تحديث هياكلها التنظيمية بما يتناسب مع المستويات الوظيفية الموجودة فيها مع مراعاة المتغيرات البيئية المحيطة بها.

بُعد تميز الموارد البشرية: جاء بُعد تميز الموارد البشرية في المرتبة الثانية بدرجة توفر (مرتفعة نوعاً ما) حيث حصل على متوسط حسابي (5.25) ويقابلها توافراً بنسبة (75.01%) وانحراف معياري (1.26) وهذا يدل على أن العاملين في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة يملكون مهارات وقدرات عالية تؤهلهم للقيام بالأدوار المنوطة بهم، وهذا راجع إلى سياسة الجامعة في توظيف الموارد البشرية الكفاء، كما تدل النتائج كذلك على وجود روح التعاون بين العاملين فيما بينهم في الوظائف المتداخلة التي تتطلب جهود الجميع.

بُعد تميز الخدمة: جاء بُعد تميز الخدمة في المرتبة الثالثة بدرجة توفر (مرتفعة نوعاً ما) حيث حصل على متوسط حسابي (5.21) ويقابلها توافراً بنسبة (74.43%) وانحراف معياري (1.32) ويعزى ذلك إلى أن إدارات الجامعات محل الدراسة تهتم

يتضح من الجدول (6) أن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.784) تعني بأن إدارة المعرفة بشكل عام

2020) التي توصلت إلي وجود دور لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ودراسة (الحرازي، 2019) التي توصلت إلى وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات محل الدراسة، ودراسة (وهيبة، 2019) التي أكدت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي، ودراسة (Alnaweigah, 2013) التي بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي لدى منسوبي جامعة الطائف، ودراسة مجيد (2010) التي أكدت وجود أثر لإدارة المعرفة في التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة.

اختبار الفرضيات الفرعية

ولاختبار هذه الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) كما في الجدول (7) جدول (7): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

متغيرات النموذج	R	R ² معامل لتحديد	F. Test	Sig.	معامل التأثير β	T. Test	Sig.
توليد المعرفة	0.911	0.831	211.87	.000	-0.010	-0.174	0.862
اكتساب المعرفة					0.145	2.064	*0.040
مشاركة المعرفة					0.005	0.069	0.945
تخزين المعرفة					0.458	7.998	*0.000
تطبيق المعرفة					0.329	5.238	*0.000

(0.911) إنقيمة الارتباط الكلية (R) لجميع أبعاد إدارة المعرفة المذكورة سابقاً مع المتغير التابع (التميز المنظمي) بلغت (0.911) كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد R² (0.831) تعني أن أبعاد

(78.40%) من

مستوى التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية ناتجة عن الاهتمام بإدارة المعرفة، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.915) أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى ممارسة إدارة المعرفة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (91.50%) في مستوى التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (797.87) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني وجود دور ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية للدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (فاطمة، الزهرة، 2021) التي أكدت وجود أثر مباشر معنوي ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية نحو التميز المنظمي عند مستوى معنوي (0.05) في الجامعة محل الدراسة، ودراسة (جميلة، ولاله،

* تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل.

يوضح الجدول (7) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين أبعاد إدارة المعرفة: (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) والتميز المنظمي، حيث كانت قيمة الارتباط

الانحدار β (0.145) وكانت قيمة T (2.064) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة اقل من (0.05) وهذا يشير الى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام باكتساب المعرفة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (14.50%) في مستوى التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (عودة، 2022) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعملية اكتساب المعرفة في تحقيق التميز المنظمي، ودراسة (سارة، فريده، 2021) التي توصلت إلى وجود دور لاكتساب المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي.

كما يوضح الجدول (7) عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، حيث كانت قيمة T (0.069) غير دالة إحصائياً، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (0.945) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، كما كانت قيمة معامل الانحدار β صغيرة جداً حيث بلغت (0.005)

وهذا يشير الى أن مشاركة المعرفة ليس لها تأثير في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة.

ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من:
(الحرازي، 2019) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، ودراسة (وهبة، والصوالحة، 2020) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في التميز المنظمي في المصارف التجارية.

إدارة المعرفة: (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في الجامعات الأهلية اليمنية تقسر ما نسبته (83.10%) من التباين في التميز المنظمي، وهذا يشير إلى جودة النموذج ودقته التفسيرية، ويؤكد معنوية ودلالة هذه النتيجة قيمة (F) التي بلغت (211.87) وبالتالي يمكن التأكد من أن النموذج ذو قوة تفسيرية عالية لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما يتضح من الجدول (7) عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، حيث كانت قيمة T (-) (0.174) غير دالة إحصائياً، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (0.862) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05) كما كانت قيمة معامل الانحدار β صغيرة جداً حيث بلغت (-0.010) وهذا يشير الى أن توليد المعرفة ليس لها تأثير في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى.

ورغم أهمية توليد المعرفة في إدارة المعرفة إلا أنه يمكن تفسير ذلك بوجود متغيرات بيئية ومنظمية كانت السبب في عدم وجود دور لتوليد المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية مثل حجم الجامعة، ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (جميلة، ولاله، 2020) التي توصلت إلى وجود دور لتوليد المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

كما يوضح الجدول (7) وجود دور ذي دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، حيث بلغت قيمة معامل

التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الخامسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراساتك من: (جميلة، ولالة، 2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية لتطبيق المعرفة في تحقيق التميز المنظمي، ودراسة (هيبه، 2019) التي توصلت إلى وجود دور لتطبيق المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تتص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى إدارة المعرفة، ومستوى التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: (الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل).

وللتأكد من وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى إدارة المعرفة، ومستوى التميز المنظمي بحسب المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل) تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة ذات المتغيرين واختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للعينات المستقلة ذات الثلاثة متغيرات كما يأتي:

أ. نتائج اختبار الفروق بحسب متغير الجنس

جدول (8): نتائج اختبار (T) الفروق في آراء العينة حسب متغير الجنس

المحور	الذكور		الإناث		T-Test	
	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار T
إدارة المعرفة	169	5.24	1.16	5.13	1.21	0.569
						عند 0.05
						0.570

كما يتضح من الجدول (7) وجود دور ذي دلالة إحصائية لحزن المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.458) وكانت قيمة T (7.998) دالة احصائياً عند مستوى دلالة اقل من (0.05) وهذا يشير الى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بخزن المعرفة ستؤدي إلى زيادة بمقدار (45.80%) في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (عودة، 2022) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية لتخزين المعرفة في تحقيق التميز المنظمي، ودراسة (سارة، فريدة، 2021) التي توصلت إلى وجود دور لتخزين المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي.

ويوضح الجدول (7) وجود دور ذي دلالة

إحصائية لتطبيق المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.329) وكانت قيمة T (5.238) دالة احصائياً عند مستوى دلالة اقل من (0.05) وهذا يشير الى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بتطبيق المعرفة ستؤدي إلى زيادة بمقدار (32.90%) في تحقيق

0.349	0.939	1.23	5.12	51	1.21	5.30	169	التميز المنظمي
-------	-------	------	------	----	------	------	-----	----------------

المعرفة، ومستوى التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى لمتغير (الجنس).

ب. نتائج اختبار الفروق بحسب متغير المسمى الوظيفي

جدول (9): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حسب المسمى الوظيفي

يتضح من الجدول (8) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (إدارة المعرفة، والتميز المنظمي) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى إدارة

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	القيمة الاحتمالية Sig.
إدارة المعرفة	رئيس جامعة	5	5.60	0.95	1.447	0.179
	نائب رئيس جامعة	6	6.01	0.32		
	عميد كلية	39	5.40	0.99		
	نائب عميد كلية	10	5.53	0.53		
	رئيس قسم أكاديمي	43	4.90	1.41		
	مدير/أمين عام	16	4.93	1.27		
	مدير إدارة	49	5.32	1.04		
	نائب مدير إدارة	14	5.45	0.88		
	رئيس قسم إداري	39	5.00	1.38		
	الإجمالي	221	5.21	1.17		
التميز المنظمي	رئيس جامعة	5	5.93	0.86	0.997	0.439
	نائب رئيس جامعة	6	6.07	0.47		
	عميد كلية	39	5.35	1.14		
	نائب عميد كلية	10	5.53	0.64		
	رئيس قسم أكاديمي	43	5.06	1.31		
	مدير/أمين عام	16	5.11	1.33		
	مدير إدارة	49	5.39	1.14		
	نائب مدير إدارة	14	5.18	1.06		
	رئيس قسم إداري	39	5.06	1.44		
	الإجمالي	221	5.26	1.21		

من مستوى الدلالة (0.05) في الدرجة الكلية لمحوري (إدارة المعرفة، والتميز المنظمي) وهذا يدل على عدم

يتضح من الجدول (9) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر

ج. نتائج اختبار الفروق بحسب متغير الدرجة العلمية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى إدارة المعرفة، ومستوى التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى لمُتغير المسمى الوظيفي.

جدول (10): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حسب الدرجة العلمية

المحور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	القيمة الاحتمالية Sig.
إدارة المعرفة	بكالوريوس	60	5.08	1.29	0.552	0.576
	ماجستير	67	5.30	1.08		
	دكتورة	94	5.23	1.16		
	الإجمالي	221	5.21	1.17		
التميز المنظمي	بكالوريوس	60	5.05	1.31	1.477	0.231
	ماجستير	67	5.41	1.19		
	دكتورة	94	5.30	1.16		
	الإجمالي	221	5.26	1.21		

على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى إدارة المعرفة، ومستوى التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى لمُتغير الدرجة العلمية.

يتضح من الجدول (10) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) في الدرجة الكلية لمحوري (إدارة المعرفة، والتميز المنظمي) وهذا يدل

د. نتائج اختبار الفروق بحسب متغير سنوات الخبرة

جدول (11) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حسب سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	القيمة الاحتمالية Sig.
إدارة المعرفة	5 سنوات فأقل	52	5.23	1.05	0.050	0.951
	6 - 10 سنوات	91	5.18	1.30		
	أكثر من 10 سنوات	78	5.23	1.09		
	الإجمالي	221	5.21	1.17		
التميز المنظمي	5 سنوات فأقل	52	5.24	1.16	0.087	0.917
	6 - 10 سنوات	91	5.23	1.33		
	أكثر من 10 سنوات	78	5.31	1.11		
	الإجمالي	221	5.26	1.21		

من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (إدارة المعرفة، والتميز المنظمي)،

يتضح من الجدول (11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر

نتائج اختبار الفروق بحسب متغير طبيعة العمل:

جدول (12): نتائج اختبار (T) لمعرفة الفروق في آراء العينة حسب متغير طبيعة العمل

المحور	إداري		أكاديمي+إداري			T-Test	
	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة عند 0.05
إدارة المعرفة	109	5.14	1.22	5.27	1.13	-0.822	0.412
التميز المنظمي	109	5.15	1.31	5.38	1.11	-1.424	0.156

وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى إدارة المعرفة، ومستوى التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ما بتطبيق إدارة المعرفة، بجميع أبعادها عدا بعد تخزين المعرفة فقد حصل على درجة ممارسة مرتفعة.

2- إن هناك مستوى مرتفعاً نوعاً ما من تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، كما أن مستوى الاهتمام بأبعاد التميز المنظمي متفاوتة حيث حصلت الأبعاد: (تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، تميز الخدمة) على درجة مرتفعة نوعاً ما، فيما حصل بُعد تميز الهيكل على درجة مرتفعة.

3- يوجد قصور إلى حد ما في الاهتمام من قبل الجامعات محل الدراسة بتكريم وتشجيع العاملين ذوي الأداء المتميز.

4- وجود دور ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية.

5- هناك تأثير إيجابي لأبعاد إدارة المعرفة (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، اكتساب المعرفة) في تحقق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، بينما انعدم تأثير بعدي (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة)

يتضح من الجدول (12) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) في الدرجة

الكلية لمحوري (إدارة المعرفة، والتميز المنظمي) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى إدارة المعرفة، ومستوى التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى إدارة المعرفة، ومستوى التميز المنظمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل) وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الثانية.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1- تهتم الجامعات الأهلية اليمنية اهتماماً مرتفعاً نوعاً

على تميز الموارد البشرية وتكريم العاملين ذوي الأداء المتميز.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- [1] أبو السعود، محمد حازم (2022): واقع ممارسة إدارة المعرفة في جامعة الأقصى بقطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6 (28)، 52 . 72.
- [2] أبوفارة، يوسف، وعليان، حمد خليل (2008): دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 1(18).
- [3] إكرام، زاكيو، وحفصة، يوسف (2021): أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية ولاية أدرار (رسالة ماجستير)، جامعة أحمد دراية ولاية أدرار، الجزائر.
- [4] إلهام، ماضي، بعاج، الهاشمي، وبن برطال، عبد القادر (2019): عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية. مجلة نور للدراسات الاقتصادية، 5(8)، 108-125.
- [5] بن عروس، جمال (2015): نحو تبني أبعاد إدارة المعرفة في تأهيل مندوبي البيع لتحسين الإبداع لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة بومرداس. مجلة الاقتصاد الصناعي، 5(1)، 248-260.
- [6] جبران، علي، المنصوري، أحمد (2015): درجة تطبيق عمليات المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة اليرموك، مجلة جامعة الخليل للبحوث، 10 (2)، 1. 27.
- [7] جميلة، الفضة، ولالة، عقابوي (2020): دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل توجه نحو التميز التنظيمي: دراسة ميدانية المؤسسة العمومية للصحة

في تحقق التميز المنظمي.

6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى إدارة المعرفة، ومستوى التميز المنظمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كما يأتي:

- 1- زيادة الاهتمام من قبل قيادات الجامعات بتوضيح المنفعة المتحققة من إدارة المعرفة للعاملين من خلال الورش والدورات التدريبية؛ من أجل تعزيز مزيد من الممارسات لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة.
- 2- الاهتمام بتشجيع عملية توليد المعرفة، والاستفادة من القدرات والمهارات التي يمتلكها العاملون في توليد معارف جديدة؛ كون عملية توليد المعرفة الأقل تحققاً على مستوى أبعاد إدارة المعرفة.
- 3- الاهتمام بمشاركة المعرفة من خلال عقد ورش عمل داخلية لنشر المعرفة في أوساط العاملين.
- 4- العمل على مراجعة الهياكل التنظيمية للجامعات بصورة دورية، بما يضمن مراعاة الترتيبات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، واستيعاب أنشطتها وتوسعها.
- 5- المزيد من الاهتمام بتميز الخدمة من خلال العمل على تسهيل تقديم الخدمة ومضاعفة الاهتمام بتبسيط الإجراءات وفاعلية الخطوات الإجرائية، بأن يتم إعادة النظر في تسلسلها.
- 6- زيادة الحرص من قبل الجامعات محل الدراسة

- السورية. مجلة الباحث جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 11(11)، 165-176.
- [16] رضا، هاشم حمدي (2016): التميز الإداري في منظمات الأعمال، دار الرياء، (ط1)، عمان، الأردن.
- [17] زرقون، محمد، وعراية، الحاج (2014): أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 1(1)، 121-132.
- [18] الزيادات، محمد عواد أحمد (2008): "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- [19] زيد، جمال درهم زيد، والشجاع، حنان حسن (2021): أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية في العاصمة صنعاء، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، 14(50)، 71-93.
- [20] زين العابدين، عثمان، ياسين، غنتوي (2020): دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار (رسالة ماجستير)، جامعة أحمد دراية، الجزائر.
- [21] سارة، دزيري، وفريده، حريري (2021): دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة باتيميتال - عين الدفلي (رسالة ماجستير)، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.
- [22] السعود، راتب (2016): " إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، (18)، 55 - 105.
- [23] الشوابكة، عبد الله محمد كامل (2021): درجة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (11) 145-180.
- الجوارية بأدرار (رسالة ماجستير) جامعة أحمد دراية - أدرار، الجزائر.
- [8] الحاج، الحسن بن علي (2020): القيادة التحولية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية إب، (رسالة ماجستير) جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [9] حجازي هيثم، (2014): المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [10] الحرازي، سلوى محمد (2019): دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي من خلال إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [11] الحريري، محمدسورور (2012): إدارة الموارد البشرية، دارالبداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [12] حسين، مظفر أحمد، ودانوك، أحمد عبد الله (2017): دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين في معمل اسمنت كركوك. مجلة الإدارة والاقتصاد 40(111)، 176-194.
- [13] حماد، آدم يعقوب أكبر، وأبكر، مصطفى آدم محمد ومنصور، مكاوي مهدي مكاوي (2020): إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات التعليم العالي ولاية شمال كردفان مدينة الأبيض. مجلة إدارة الجودة الشاملة، 21(1)، 17-31.
- [14] الحميري، عبد الله حميد (2017): تقييم أداء جامعة إب اليمنية وفق معايير الجودة الشاملة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 9(24)، 39-60.
- [15] داسي، وهيبية (2012): دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية

- [24]صباحي، الأخضر(2018): تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي-33(2)، 147-159
- [25]ضيف، سعيدة، وعلة، مراد (2019): القيادة التحويلية ودرها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (أطروحة دكتوراه)، جامعة زين عاشور - الجلفة، الجزائر.
- [26]الطائي، علي، والقيسي، سنان (2016): انعكاس ممارسة إدارة الأداء في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في الهيئة العامة للضرائب في بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(87)، 26-49.
- [27]عبد الحق، عبد الحكيم سيف،(2021): دور مستوى تطبيق معايير اللجنة المشتركة الدولية لاعتماد المستشفيات في تحقيق التميز المنظمي من خلال المسؤولية الاجتماعية . دراسة تطبيقية على المستشفيات اليمنية المطبقة لمعايير الاعتماد الدولية، (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [28]عبدالوهاب، محمود (2016): الشفافية الإدارية على التميز المنظمي - دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، جامعة المستنصرية، 13(53)، 128-164.
- [29]عتوم، حسين، عتوم، يمنى (2018): إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- [30]عثمان، داؤود عبدالله محمد (2017): التخطيط الإستراتيجي ودرها في تحقيق الميزة التنافسية، بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة بالسودان، (رسالة ماجستير)، جامعة النيلين، جمهورية السودان.
- [31]عليان، حمد خليل (2012): دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية - دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير)، جامعة القدس، فلسطين.
- [32]عليان، ربحي مصطفى (2008). إدارة المعرفة، (ط2)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [33]عودة، رجا محمد ياسين،(2022): إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، (رسالة ماجستير)، جامعة القدر المفتوحة، فلسطين.
- [34]عوض الله، أحمد حسني (2018): أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم في الجامعات الأردنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- [35]العولقي، عبد الله أحمد(2020): استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لدعم القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 60(3)، 475 - 537.
- [36]فاطمة، بختاوي، والزهرة، مساطا (2021): المعرفة التشاركية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دراسة ميدانية في جامعة أحمد دراية بأدرار، (رسالة ماجستير)،جامعة أحمد دراية، الجزائر.
- [37]المجالي، سوسن، شعيبات، محمد، وحرشوف، يوسف (2020): درجة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة المنارة، 72(2)، 9-34.
- [38]مجيد، بي كرد عبد الله (2010): أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي " دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن"، (رسالة ماجستير)، جامعة مؤتة، الأردن.

- Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff, International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, 6 (2), 47 – 59.
- [2] AL Eisawi, D. (2012). Innovation as a Determinant for Service Excellence in Banking, International Journal of education, e-Business, e-Management and e-Learning, 2(4), 336– 338.
- [3] Alnaweigah ,A,B,(2013). "The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff", Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Busuness, 5 (3), 474 -483.
- [4] Kalyani, Muna, and Sahoo, MahimaPrakashan, (2011). " Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence", International Journal of Business and Management, 6(8), 280.
- [5] Karam,Asaad&Sitana,Abdelkarim, (2020).An Exploratory Study to Identify the Impact of leadership Styles on Achiving Institutional Excellence in the public sector: United Arab Emirate, International Journal of Business and Management, 15(6), pp:16-30.
- [6] QS Arab Region University Rankings (2021). Discover the top universities in the Arab region with the QS Arab Region University Rankings 2021. Retrieved from <https://bit.ly/3u76BXZ> .
- [7] Rao, M. (2012). Knowledge management tools and techniques. London: Routledge.
- [8] Shamizanjani, M., Naeini, S. M., & Nouri, M. (2013). Knowledge management mechanisms in e-learning environment: A conceptual model, Knowledge Management & E-Learning, 5(4), 468-491.
- [9] Shanghai Ranking Consultancy (2022). Academic Ranking of world Universities 2022. Shanghai, China. Retrieved April 15, 2022, from <http://www.shanghairanking.com/ARWU2022.htm>
- [10] Waswas, D. & Jwaifell (2019). The role of universities' electronic management in achieving organisational excellence: example of Al Hussein Bin Talal University, World Journal of Education, 9 (3). 53-66.
- [39] المليحي، رضا إبراهيم (2012): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. (ط1)، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- [40] نصيرة، أوبختي، ونبوية، عيسى (2018): توظيف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير لجامعة تلمسان. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 5(2)، 38 - 7.
- [41] هاجر، موساوي (2021): دور إدارة المعرفة في تدعيم مخرجات التعليم في الجامعات في ظل أزمة COVID19" بجامعة الجزائر. مجلة الاقتصاد الجديد، 12(1)، 147-164.
- [42] واضح، فواز، ونويري، مجدي (2017): إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة. مجلة اقتصاد المال والأعمال GFBE المركز الجامعي ميله، 1(1)، 222 - 238.
- [43] وهبة، معتصم أحمد، والصوالحة، أيوب أحمد (2020): أثر عمليات إدارة المعرفة على التميز المنظمي في المصارف التجارية الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 8(2)، 273 - 292.
- [44] وهبية، بن معتوق (2019): دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- [45] ياسين، سعد غالب (2003): " إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [46] يعقوب، جميلة محمد محمد (2021): أثر إدارة المعرفة والتوجه الريادي في جودة الخدمة الصحية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء (أطروحة دكتوراه) جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- [1] Abu Naser, S. S.A..& Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational Excellence and the Extent of