



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة الأربعون

Vol. 40, No. 3; July 2022

عدد يوليو 2022



[www.sams.edu.eg/crdc](http://www.sams.edu.eg/crdc)

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د. محمد حسن عبد العظيم  
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ.د. أحمد سمير رشدي  
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X



أثر إدارة المعرفة على إدارة التميز من خلال معيار السياسات والاستراتيجيات  
بالإدارة التعليمية "جمهورية مصر العربية "

**The impact of knowledge management on the management of  
excellence through the standard of policies and strategies in the  
educational administration "Arab Republic of Egypt**

إعداد

الباحثة / مرفت يوسف جرجس عجايبي

2022

### ملخص الدراسة :

من خلال الدراسات السابقة تعتبر إدارة المعرفة من أحدث الأساليب الإدارية التي يتم اعتمادها في المؤسسات المعاصرة والحديثة وقد برزت بكثرة في ادبيات الإدارة المعاصرة، وهي تطرح رؤية شاملة والهدف منها جعل المعرفة محور لنشاطات المؤسسة، حيث التركيز على هذه الأنشطة المعرفية أصبح ضرورة أساسية للمدراء لبناء منظومة المعرفة القوية داخل المؤسسات التعليمية، كما تستند إدارة المعرفة إلى جهود المدراء ومبادراتهم التي تهدف إلى جلب المعرفة الثمينة والمحافظة عليها وتنميتها واستغلالها لتحقيق الانجازات المستقبلية، كما تعد المعرفة والخبرات المخزنة في رؤوس العاملين للتحدي وللتميز في نفس الوقت اذا تم التعامل معها بالشكل المطلوب فسوف تكون بمثابة قاعدة صلبة لبناء أداء متميز والوصول إلى التميز المؤسسي. السعي لتحقيق التميز في أي مؤسسة مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية التي تحدث في الوضع الراهن في مصر، الأمر الذي يتطلب من هذه المؤسسات تبني فلسفة إدارية تساعدها على تجاوز الصعوبات وخلق التميز والتطوير في الأداء.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المعرفة على التميز المؤسسي من خلال معيار السياسات والأستراتيجيات وتقييم أثر إدارة المعرفة ودرجة تحقيق التميز المؤسسي ، التميز المؤسسي وعمل نموذج للدراسة يشمل على متغيرات الدراسة وذلك ولاستفادة منها الإدارات التعليمية المصرية كمجال للتطبيق. كما قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية ( استكشافية) على عينة مكونة من ٥٠ مفردة من مجتمع البحث وذلك بهدف التعرف على مدى المصدقية والإعتمادية على أداة البحث واستخدامها في قياس متغيرات البحث وتطويرها في التحقق من فرضيات البحث وقد استخدمت الباحثة كل من: معامل الإتساق الداخلي: وهو يعتمد على معامل الارتباط الخطى البسيط لبيرسون .، معامل كرونباخ ألفا : للتحقق من المصدقية والإعتمادية على أداة البحث . أكدت النتائج على معنوية جميع قيم معاملات الارتباط الخطى البسيط لبيرسون عند مستوى معنوية (٠.٠١) الأمر الذي يؤكد على أن جميع عناصر إدارة المعرفة وكذلك معايير التمييز المؤسسي على درجة عالية من المصدقية وذلك على مستوى كافة المتغيرات أيضا تراوحت قيم معامل الثبات والمتمثلة في قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ (  $\alpha$  ) ما بين (٠.٨٠٩ - ٠.٨٨٢) ، الأمر الذي يعكس أن جميع أن الأبعاد الفرعية الخمس على درجة عالية من الثبات ، مما تقدم يمكننا استخدام وتوظيف أداة البحث في قياس متغيرات البحث

ولتحقيق فرضياته دون التخلي عن أى من عناصر من الأبعاد الفرعية لكل من ادارة المعرفة والتميز المؤسسى .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى : \* توجد علاقة إرتباطية قوية لحد ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعضها البعض .

\* العلاقة : توجد علاقة إرتباطية وطردية وقوية إلى حد ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد القيادة (التميز المؤسسى)

\* التأثير : يوجد تأثير طردى لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة فى (تأثير إدار المعرفة فى التعلم والعمليات الداخلية - تخزين وتطبيق المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تشخيص واكتساب المعرفة ) على القيادة.

\* العلاقة : توجد علاقة إرتباطية وطردية وقوية إلى حد ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد السياسات والإستراتيجيات (التميز المؤسسى)

\* التأثير : يوجد تأثير طردى لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة فى (تأثير إدار المعرفة فى التعلم والعمليات الداخلية - تخزين وتطبيق المعرفة- تشخيص واكتساب المعرفة ) على السياسات والإستراتيجيات.

\* العلاقة : توجد علاقة إرتباطية وطردية وقوية إلى حد ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد إدارة الموارد البشرية (التميز المؤسسى)

\* التأثير : يوجد تأثير طردى لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة فى (تأثير إدار المعرفة فى التعلم والعمليات الداخلية - تخزين وتطبيق المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة ) على إدارة الموارد البشرية .

\* العلاقة : توجد علاقة إرتباطية وطردية وقوية إلى حد ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد العلاقات والموارد (التميز المؤسسى)

\* التأثير : يوجد تأثير طردى لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة فى (تخزين وتطبيق المعرفة - تأثير إدارة المعرفة فى التعلم والعمليات الداخلية - تشخيص واكتساب المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة) على العلاقات والموارد .

\* العلاقة : توجد علاقة إرتباطية وطرديّة وقوية إلى حد ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد العمليات (التميز المؤسسي)

\* التأثير : يوجد تأثير طردى لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في (تخزين وتطبيق المعرفة - تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الدارخلية - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة) على العمليات.

### **Abstract**

Through previous studies, knowledge management is one of the latest management methods that are adopted in contemporary and modern institutions and has emerged in abundance in contemporary management literature. Strong knowledge within educational institutions. Knowledge management is also based on the efforts of managers and their initiatives that aim to bring in precious knowledge, preserve, develop and exploit it to achieve future achievements. The knowledge and experiences stored in the heads of employees are considered to be challenging and for excellence at the same time. If dealt with as required, it will serve as A solid base to build outstanding performance and reach institutional excellence. The pursuit of excellence in any institution is a basic requirement in light of the environmental changes that occur in the current situation in Egypt, which requires these institutions to adopt a management philosophy that helps them to overcome difficulties and create excellence and development in performance.

The study aimed to analyze the impact of knowledge management on institutional excellence through the standard of policies and strategies and to evaluate the impact of knowledge management and the degree of achieving institutional excellence, institutional excellence, and creating a model for the study that includes the study variables, and for the Egyptian educational administrations to benefit from them as an application field. The researcher also conducted an exploratory study on a sample of 50 individuals from the research community, with the aim of identifying the extent of the credibility and reliability of the research tool and its use in measuring the research variables and adapting them in verifying the research hypotheses. Depends on Pearson's simple linear correlation coefficient, Cronbach's alpha coefficient: to verify the reliability and reliability of the search tool. The results confirmed the significance of all the values of Pearson's simple linear correlation coefficients at the level of significance (0.01), which confirms that all elements of knowledge management as well as institutional discrimination criteria have a high degree of credibility at the level of all variables. Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) ranged between (0.809 - 0.882), which reflects that all the five sub-dimensions are at a high degree of stability, which has been advanced. From knowledge management and institutional excellence.

The results of the study found.

- There is a strong correlation to some extent between th dimension of knowledge management with each other

- Relationship: There is a correlation, direct and somewhat strong relationship between the dimensions of knowledge management with the dimension of leadership (institutional excellence)
- Impact: There is a direct effect of the dimensions of knowledge management represented in (the effect of knowledge management on learning and internal processes - storing and applying knowledge - distributing, disseminating and sharing knowledge - diagnosing and acquiring knowledge) on leadership
- Relationship: There is a correlation, direct and somewhat strong relationship between the dimensions of knowledge management with the dimension of policies and strategies (institutional excellence)
- Impact: There is a direct effect of the dimensions of knowledge management represented in (the effect of knowledge management on learning and internal processes - storing and applying knowledge diagnosing and acquiring knowledge) on policies and strategies
- Relationship: There is a correlation, direct and somewhat strong relationship between the dimensions of knowledge management with the dimension of human resource management (institutional excellence)
- Impact: There is a direct effect of the dimensions of knowledge management represented in (the impact of knowledge management in learning and internal processes - storing and applying knowledge knowledge generation - distribution, dissemination and sharing of knowledge) on human resource management
- Relationship: There is a correlation, direct and somewhat strong relationship between the dimensions of knowledge management with the dimension of relationships and resources (institutional excellence)
- Impact: There is a direct effect of the dimensions of knowledge management represented in (storage and application of knowledge the impact of knowledge management on learning and internal processes - diagnosis and knowledge acquisition - distribution, dissemination and sharing of knowledge) on relationships and resources
- Relationship: There is a correlation, direct and somewhat strong relationship between the dimensions of knowledge management with the dimension of operations (institutional excellence)
- Impact: There is a direct effect of the dimensions of knowledge management represented in (storage and application of knowledge the impact of knowledge management on learning and internal processes - knowledge generation - distribution, dissemination and sharing of knowledge) on operations

## ١- مقدمة :

تعتبر ادارة المعرفة من احدث الاساليب الادارية التي يتم اعتمادها في المؤسسات المعاصرة والحديثة وقد برزت بكثرة في ادبيات الادارة المعاصرة، وهي تطرح رؤية شاملة والهدف منها جعل المعرفة محور لنشاطات المؤسسة، حيث التركيز على هذه الأنشطة المعرفية أصبح ضرورة أساسية للمدراء لبناء منظومة المعرفة القوية داخل المؤسسات التعليمية، كما تستند ادارة المعرفة الى جهود المدراء ومبادراتهم التي تهدف الى جلب المعرفة الثمينة والمحافظة عليها وتنميتها واستغلالها لتحقيق الانجازات المستقبلية، كما تعد المعرفة والخبرات المخزنة في رؤوس العاملين للتحدي وللتميز في نفس الوقت اذا تم التعامل معها بالشكل المطلوب فسوف تكون بمثابة قاعدة صلبة لبناء أداء متميز والوصول إلي التميز المؤسسي.

السعي لتحقيق التميز في أي مؤسسة مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية التي تحدث في الوضع الراهن في مصر، الأمر الذي يتطلب من هذه المؤسسات تبني فلسفة إدارية تساعد على تجاوز الصعوبات وخلق التميز والتطوير في الأداء. للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتغير فيها الأساليب والاستراتيجيات والسياسات وتتطور التكنولوجيا ، وتصبح الخدمات عفا عليها الزمن وتتغير العمليات بسرعة (Christensen et al.، 2020) ، وبالتالي ، يجد الباحثون أن دراسة أساليب الإستراتيجيات والسياسات هي ضرورة التطوير الإداري وضروريات رفع مستويات الأداء من خلال توافر عدة مكونات أهمها: توافر أسلوب قيادي فعال ، وجود نظام متكامل من الإستراتيجيات والسياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة بأسلوب قيادي متميز مرن.

تعتبر المعرفة هي شكل من أشكال المعلومات عالية القيمة - حيث يمكنها الإجابة عن السبب والكيفية - وهي جاهزة للتطبيق على القرارات والإجراءات ويتم دمجها مع الخبرة والسياق والتفسير والتفكير (Whyte، 2008) لها شكل صريح / رسمي وضمني / غير رسمي ، ويمكن تصنيفها حسب معرفة الناس والعمليات والتكنولوجيا (Whyte ، 2008؛ Passias ، 2006) في هذه الحالة ، تعد الإدارة التعليمية الوسيلة الرسمية الرئيسية لإنشاء المعرفة ونشرها ونقلها ، وهي العامل الأساسي لنمو الاقتصاد العالمي ، وثانياً ، إدارة المعرفة هي القدرة على تسخير المعرفة وإشراك الناس والثقافة والعملية و التكنولوجيا. يتطلب التنفيذ الطوعي من قبل العاملين بالإدارة التعليمية

## ٢- الدراسات الاستطلاعية:-

### أ- هدفها :

هدفت الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث إلي معرفة أثر إدارة المعرفة على إدارة التميز من خلال معيار السياسات والأستراتيجيات بمحافظة القاهرة، محل الدراسة لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في إدارة المعرفة كمتغير مستقل ، وإدارة التميز كمتغير تابع.

### ب- إجراءاتها :

قام الباحث بالتواصل مع عدد من العاملين بالإدارات التعليمية ، وذلك عن طريق الزيارة الميدانية لعدد من الإدارات التعليمية وإجراء المقابلات معهم ، وبرامج التواصل الاجتماعي المختلفة والعمل علي توزيع أسئلة الدراسة الاستطلاعية علي أفراد عينة المجتمع وتم أستلامها بعد فترة قصيرة من الزمن للأجابة علي اسئلة قائمة الأستقصاء وتطبيق حزمة برامج (SPSS) التحليل الإحصائي بإستخدام معامل ألفاكرونباخ .

وقد تضمنت الدراسة الاستطلاعية بعض الأسئلة التالية :-

- تحديد المعرفة والخبرات والمستلزمات التي تطبقها إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية
- تفعيل الأنشطة والأساليب لإدارة المعرفة والأستراتيجية والسياسات
- تطوير الموارد الفكرية والمعرفية في الإدارة التعليمية
- توليد المعرفة وتخزين واكتساب المعرفة في الإدارة التعليمية

### ج- النتائج :-

توصلت نتائج الدراسات الاستطلاعية إلى النقاط التالية:-

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية ( استكشافية) على عينة مكونة من ٥٠ مفردة من مجتمع البحث وذلك بهدف التعرف على مدى المصدقية والإعتمادية على أداة البحث واستخدامها في قياس متغيرات البحث وتطويرها في التحقق من فرضيات البحث وقد استخدمت الباحثة كل من:

- معامل الإتساق الداخلي: وهو يعتمد على معامل الإرتباط الخطى البسيط لبيرسون .،



- **معامل كرونباخ ألفا** : للتحقق من المصدقية والإعتمادية على أداة البحث .  
وفيما يلي عرض لنتائج الصلاحية والإعتمادية على أداة البحث .  
**أولا : نتائج الصلاحية والإعتمادية الخاصة بالأبعاد الفرعية لإدارة المعرفة :**  
الجدول التالي يعرض نتائج اختبار الصلاحية والإعتمادية وذلك على النحو التالي :  
يعرض الجدول التالي نتائج اختبار صلاحية واعتمادية ادارة المعرفة .

**جدول رقم (١) :نتائج الصلاحية والإعتمادية الخاصة بأبعاد وعناصر إدارة المعرفة**

معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ )	معامل الارتباط لبيرسون	رقم العبارة بالإستمارة لأبعاد والعبارات	العبارة
		<b>أولا تشخيص واكتساب المعرفة</b>	
٠.٨٣٧	**٠.٧٢٥	١-	تقوم الإدارة التعليمية بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة
	**٠.٨٤٩	٢-	تشارك الإدارة التعليمية فى المؤتمرات العلمية بما يسهم فى اكتساب المعرفة
	**٠.٧٣٧	٣-	عقد ندوات ودورات تدريبية لزيادة مهارات الباحثين
	**٠.٨٠٧	٤-	عمل مؤتمرات علمية محلية وخارجية من أجل الوصول إلى معرفة جديدة
	**٠.٧٦٧	٥-	تتعاقد الإدارة مع مراكز بحثية لتبادل المعرفة
		<b>ثانيا توليد المعرفة</b>	
٠.٩٤٩	**٠.٧٨٥	٦-	تعتمد الإدارة التعليمية فى توليد المعرفة على ورش التعلم التنظيمي
	**٠.٦٨٦	٧-	تستعين الإدارة فى تطوير مهارات المعلمين على خبرة الزملاء القدامى
	**٠.٨٣٢	٨-	تشجع على الأبتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت
	**٠.٧٥٦	٩-	ترعى مؤتمرات علمية ، تهتم بإقتراح حلول لمشكلات المجتمع
	**٠.٦٦٤	١٠-	تنسق مع الإدارات المحلية لتدريب طلابها على التقنيات المتوفرة وأساليب عمل المؤسسات التعليمية
		<b>ثالثا توزيع ونشر وتقاسم المعرفة</b>	
	**٠.٦٤٠	١١-	المناخ الأجتماعى للمؤسسة التعليمية يشجع على تقاسم وتشارك المعرفة بين الزملاء

	**٠.٦١٠	تصدر الإدارة مجلة علمية أو أدبية	-١٢
٠.٧٣٣	**٠.٧٢٥	تعتمد الإدارة التعليمية على الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة	-١٣
	**٠.٦٧٩	توظيف التقنيات الحديثة في مرافقها للمساهمة في نشر المعرفة	-١٤
	**٠.٦٩٣	إستخدام البوابة الإلكترونية لتبادل المعرفة	-١٥
<b>رابعا تخزين وتطبيق المعرفة</b>			
	**٠.٧٧٦	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة	-١٦
٠.٧٣٣	**٠.٧٢٣	تسعى الإدارة التعليمية إلى المحافظة على المعلمين المميزين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة	-١٧
	**٠.٧٥٥	تستخدم الإدارة التعليمية وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعرفة	-١٨
	**٠.٧٥١	قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة	-١٩
	**٠.٤٨٧	تمتلك الإدارة التعليمية مكتبة متطورة تغطي جميع التخصصات المعرفية	-٢٠
<b>خامسا تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية</b>			
	**٠.٦٨٠	يساهم تبني إدارة المعرفة في التعلم الفردي والتنظيمي	-٢١
	**٠.٧٩٩	استخدام إدارة المعرفة يزيد من فتح فرص الإرتقاء الوظيفي	-٢٢
٠.٧٩٤	**٠.٧٥١	يساهم تبني إدارة المعرفة في تطوير المناهج الدراسية والمقررات	-٢٣
	**٠.٧١١	تساهم إدارة المعرفة في زيادة التواصل المعرفي بين المعلمين وبين الطلبة	-٢٤
	**٠.٧٧٠	تساهم إدارة المعرفة في تنمية الإبداع والأبتكار	-٢٥

\*\* تشير الى معنوية معامل الإرتباط الخطى البسيط لبيرسون عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .

أكدت النتائج بالجدول السابق على معنوية جميع قيم معاملات الإرتباط الخطى البسيط لبيرسون عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ الأمر الذي يعكس أن جميع العناصر على درجة عالية من المصادقة ، وذلك على مستوى كافة أبعاد إدارة المعرفة الخمس ، أيضا تراوحت قيم معامل الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا ما بين ( ٠.٦٧٦ - ٠.٨٣٧ ) . الأمر الذي يعكس جميع الأبعاد الفرعية الخمس على درجة عالية من الثبات .

**ثانيا : نتائج الصلاحية والإعتمادية الخاصة بالأبعاد الفرعية للتميز المؤسسي :**

يعرض الجدول التالي نتائج اختبار صلاحية واعتمادية لأبعاد التميز المؤسسي .

جدول رقم (٢): نتائج الصلاحية والإعتمادية الخاصة بأبعاد وعناصر التمييز المؤسسي

معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ )	معامل الارتباط لبيرسون	الأبعاد والعبارات	رقم العبارة بالاستمارة
		<b>أولا القيادة</b>	
٠.٨٦١	**٠.٦٧٨	تهتم القيادة التعليمية بتوضيح رسالة الإدارة ورؤيتها المستقبلية .	-٢٦
	**٠.٧٦٢	تخضع الإدارة التعليمية لقواعد نظم المراجعة المستمرة والتطوير .	-٢٧
	**٠.٧٩٧	تحرص الإدارة التعليمية على بناء علاقات جيدة مع كافة أصحاب المصلحة.	-٢٨
	**٠.٧٧٠	تقدر الإدارة التعليمية إسهامات وانجازات العاملين في كافة الوحدات الإدارية	-٢٩
	**٠.٧٩٩	تحرص الإدارة التعليمية على ضمان المرونة للتعامل مع التغيير بفاعلية.	-٣٠
	**٠.٨١٢	تتبنى الإدارة التعليمية منظومة قيم تتماشى مع سلوكها في إدارة التميز .	-٣١
		<b>ثانيا السياسات والإستراتيجيات</b>	
٠.٨٨٢	**٠.٧٠٦	تتبنى الإدارة التعليمية استراتيجيات واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار .	-٣٢
	**٠.٨١١	تقوم الإدارة التعليمية بإعداد استراتيجيتها وسياساتها بناء على معلومات مستمدة من مقاييس الأداء الفعلية.	-٣٣
	**٠.٧٦٠	تقوم الإدارة التعليمية بتفعيل استراتيجيتها من خلال مجموعة مخططة من العمليات التي تسعى الي تحقيق الاهداف المستقبلية.	-٣٤
	**٠.٨٢١	تقوم الإدارة التعليمية بمراجعة استراتيجيتها وتحديثها بشكل مستمر .	-٣٥
	**٠.٨٨٥	تستند استراتيجية الإدارة التعليمية على فهم عميق للبيئة الخارجية والمحيط بها.	-٣٦
	**٠.٧٧٧	يتم نشر الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في الإدارة التعليمية على موقع الإدارة الالكتروني.	-٣٧

\*\* تشير الى معنوية معامل الارتباط الخطى البسيط لبيرسون عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .

معامل	معامل الارتباط	الأبعاد والعبارات	رقم العبارة بالإستثمار
كروناخ ألفا ( α )	ليبرسون مجلة البحوث الإدارية	أكاديمية السادات للعلوم الإدارية مركز: الاستشارات والبحوث والتطوير	
		المجلد الرابعون ، العدد	
		ثالثا إدارة الموارد البشرية	
	** ٠.٦٥٦	تقوم الإدارة التعليمية بتهيئة وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بأسلوب موضوعي ومتطور يسعى الي التميز المؤسسي.	-٣٨
	** ٠.٦٩٥	يتم إشراك وتمكين العاملين في أنشطة وفعاليات الإدارة التعليمية.	-٣٩
	** ٠.٧٩٥	تحرص الإدارة التعليمية على التواصل الدائم مع العاملين بجميع اقسام بالموارد البشرية.	-٤٠
	** ٠.٦٧٨	يتم مكافأة العاملين المبدعين و المتميزين بالموارد البشرية من قبل الإدارة التعليمية.	-٤١
٠.٨٠٩	** ٠.٧٤٤	تحرص الإدارة التعليمية على تحديد مستويات المعرفة والقدرات لدى العاملين وتوسعي إلى تنميتها والمحافظة عليها.	-٤٢
	** ٠.٧٢٧	تهتم الإدارة التعليمية بمعايير الأمن والسلامة العامة علي كافة المستويات والمرافق .	-٤٣
		رابعا العلاقات والموارد	
	** ٠.٧٢٣	تتسم إدارة العلاقات الخارجية في الإدارة التعليمية بالوعي والتطورات المتلاحقة والعالمية.	-٤٤
	** ٠.٧٢٧	تتسم إدارة الموارد المالية في الإدارة بالوعي والمسؤولية وتلبية الاحتياجات المالية للعاملين وجميع المستويات الإدارية.	-٤٥
	** ٠.٧٥٢	تتسم إدارة مرافق الإدارة وتجهيزاتها بكفاءة وفاعلية.	-٤٦
٠.٨٠٢	** ٠.٨١٢	تتسم إدارة مركز المعلومات والمعرفة في الإدارة بأسلوب مخطط ومنظم يسعى الي المعرفة والتميز .	-٤٧
	** ٠.٧٥٦	تحرص الإدارة على توفير سبل الاتصال والمواصلات لكافة العاملين بها.	-٤٨
	** ٠.٥٢٢	تحرص الإدارة على بناء علاقات مع الشركاء والموردين تقوم على الثقة المتبادلة والاحترام والشفافية.	-٤٩

تابع جدول رقم (٢) :نتائج الصلاحية والإعتمادية الخاصة بأبعاد وعناصر التمييز المؤسسي  
\*\* تشير الى معنوية معامل الارتباط الخطى البسيط لبيرسون عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .

تابع جدول رقم (٢) :نتائج الصلاحية والإعتمادية الخاصة بأبعاد وعناصر التمييز المؤسسي

معامل	معامل الارتباط	الأبعاد والعبارات	رقم العبارة بالإستثمار
كروناخ ألفا ( α )	ليبرسون		
		خامسا العمليات	
	** ٠.٨١٥	تقوم الإدارة التعليمية بتصميم إدارة العمليات بطريقة منتظمة.	-٥٠
	** ٠.٧٨٥	تحرص الإدارة التعليمية على تحسين عملياتها حسب الحاجة وذلك لتحقيق المنافع للعاملين والطلبة وأصحاب المصلحة.	-٥١
٠.٨٨٩	** ٠.٨٢٥	يتم طرح التخصصات والبرامج الجديدة بناء على حاجات وتوقعات الطلبة، واحتياجات سوق العمل المصري	-٥٢

٥٣-	تحرص الإدارة التعليمية على توفير الخدمة التعليمية للطلبة والباحثين والعاملين بأعلى مستويات الجودة المطلوبة	**٠.٨٢٧
٥٤-	تقوم ادارة العلاقات العامة بالإدارة التعليمية بالتواصل مع العاملين لنشر ومعرفة هواياتهم ومهاراتهم الابداعية.	**٠.٧٨٨
٥٥-	تحرص الإدارة التعليمية على الحوار مع العاملين بها بأسلوب يستند إلى الانفتاح والشفافية والثقة.	**٠.٧٨٧

\*\* تشير الى معنوية معامل الارتباط الخطى البسيط لبيرسون عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .

أكدت النتائج بالجدول السابق على معنوية جميع قيم معاملات الارتباط الخطى البسيط لبيرسون عند مستوى معنوية (٠.٠١) الأمر الذى يؤكد على أن جميع عناصر معايير التمييز المؤسسى على درجة عالية من المصادقية وذلك على مستوى كافة عناصرمعايير التميز المؤسسى أيضا تراوحت قيم معامل الثبات والمتمثلة فى قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) ما بين (٠.٨٠٩ - ٠.٨٨٢) ، الأمر الذى يعكس أن جميع أن الأبعاد الفرعية الخمس على درجة عالية من الثبات مما تقدم يمكننا استخدام وتوظيف أداة البحث فى قياس متغيرات البحث ولتحقيق فرضياته دون التخلّى عن أى من عناصر من الأبعاد الفرعية لكل من ادارة المعرفة والتميز المؤسسى .

### ٣- مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة فى الأسئلة التالية :

١- ما هو مفهوم إدارة المعرفة ؟

٢- ما هو مفهوم الإستراتيجيات والسياسات؟

### ٤- أهمية الدراسة :

#### أ-الأهمية العلمية :-

تتمحور أهمية هذه الدراسة من خلال البعدين التاليين :-

١- تساهم هذه الدراسة في تكوين اطار معرفى ومفاهيمى فى مجال إدارة المعرفة والأستراتيجية والسياسات ،

٢- سد الفجوة البحثية المتمثلة في محدودية الدراسات الأجنبية والعربية عاماً والبيئة المصرية خاصاً المتعلقة بكل من إدارة المعرفة والسياسات والأستراتيجية كلا على حدة، بالإضافة إلي متغيرات الدراسة. والعمل على تحديد وتحليل العلاقة التأثيرية على متغيرات الدراسة والتي لم يتم اختبارها من قبل الدراسات العربية ، ولم تتناولها أيضا الدراسات الأجنبية إلا في إضيق الحدود ، وذلك وفقاً لما تم حصره والأطلاع عليه من مراجعات الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### ب-الأهمية التطبيقية:-

ترجع الأهمية العملية للدراسة إلي أهمية مجال التطبيق فى الإدارات التعليمية إلي كونها تبحث في موضوع من الدراسات الحديثة والتي لها علاقة بتطوير المنظمات في عصرنا الحالي ، ومن فوائد هذا البحث للإدارة التعليمية مايلي:

- حيث تساهم إدارة المعرفة بشكل كبير في تحقيق ما تطمح إليه الإدارة التعليمية في أداء منجز يقودها الى الوصول للتميز المنشود.
- الى جانب ذلك تسعى الدراسة الى التعريف بضرورة الاهتمام الجدي بإدارة المعرفة وتوظيفها بالإتجاه الصحيح .
- والاهتمام ايضا بضرورة معرفة السياسات والأستراتيجية .

#### ٥- أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي :

- ١- تحليل أثر إدارة المعرفة علي التميز المؤسسى وتطبيقاتها
- ٢- تقييم أثر إدارة المعرفة ودرجة تحقيق التميز المؤسسى

٣- استعراض كلا من النماذج الدولية لإدارة المعرفة ، التميز المؤسسي لاستفادة منها الإدارات التعليمية المصرية ك مجال للتطبيق .  
التوصل إلى مجموعة من النتائج الأستنتاجات تكون نواة لتقديم توصيات مفيدة لمجال التطبيق .

### ٦- نموذج الدراسة :-

وفقا لما توصل إليه الباحث من نتائج مراجعة الدراسات السابقة والدراسة الأستطلاعية ، تم تحديد نموذج الدراسة الذي يعبر عن تحديد وتحليل العلاقة بين أثر إدارة المعرفة على السياسات والأستراتيجية للإدارات التعليمية ، ويوضح الشكل رقم (١/١) ما يلي

شكل ( ١ )

المتغير التابع التميز المؤسسي	المتغير المستقل إدارة المعرفة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> القيادة	<input type="checkbox"/> تشخيص واكتساب المعرفة
<input type="checkbox"/> الموارد البشرية	<input type="checkbox"/> توليد المعرفة
<input type="checkbox"/> <b>السياسة والأستراتيجية</b>	<input type="checkbox"/> توزيع ونشر وتقاسم المعرفة
<input type="checkbox"/> الشراكات والموارد	<input type="checkbox"/> تخزين وتطبيق المعرفة
<input type="checkbox"/> العمليات	<input type="checkbox"/> تأثير إدارة المعرفة على كفاءة العمليات والتعلم

إعداد الباحثة:

### ٧ التعريفات الأجرائية لمتغيرات الدراسة :-

وفي إطار حرص الباحث علي اثبات المفاهيم الأساسية للدراسة سوف نستعرض في هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات العلمية كما يلي:-

## مفهوم المعرفة : Knowledge

فقد عرف المعرفة : Knowledge هي: "مزيج من الخبرات والتجارب والقيم والمعلومات التي يحصل عليها الفرد، وتساعده في اتخاذ قرارات صائبة، تجعل من أدائه أكثر فعالية، فالمعرفة الفاعلة هي جوهر الإبداع والابتكار "

## إدارة المعرفة

يعرف (Rouse, 2013) إدارة المعرفة هو اسم المفهوم الذي تقوم فيه المؤسسة بجمع وتنظيم ومشاركة وتحليل معرفتها بوعي وشامل من حيث الموارد، الوثائق ومهارات التعامل مع الناس

كما يعرف (Darker, 2011, p. 4) إدارة المعرفة هي التنسيق المتعمد والمنهجي لموظفي المنظمة والتكنولوجيا والعمليات والهيكل التنظيمي من أجل إضافة قيمة من خلال إعادة الاستخدام والابتكار. يتم تحقيق ذلك من خلال الترويج لإنشاء المعرفة ومشاركتها وتطبيقها وكذلك من خلال تغذية الدروس القيمة المستفادة وأفضل الممارسات في ذاكرة الشركة من أجل تعزيز التعلم التنظيمي المستمر .

اشار (Australia) (Prior, 2010) إدارة المعرفة هي عملية متكاملة ومنهجية لتحديد وجمع وتخزين واسترجاع وتحويل أصول المعلومات والمعرفة إلى معرفة جاهزة يمكن الوصول إليها من أجل تحسين أداء تميز المنظمة.

ويتفق الباحث مع تعريف (Australia) (Prior, 2010) الذي عرفها علي إنها عملية متكاملة ومنهجية لجمع وتخزين وتحويل المعلومات إلي معرفة جاهزة ، للدراسة الحالية.

إدارة المعرفة knowledge management يعرف: (Christensen, 2003, p. 3) Denmark إدارة المعرفة هي عملية يجب أن تأخذ في الاعتبار الآليات والهيكل اللازمة للتعامل مع المعرفة ، وفي الوقت نفسه ، مراعاة العمليات واللاعبين الذين يؤثرون على المعرفة التي يسعى المرء إلى إدارتها

Mclnerney بأنها "إدارة المعرفة هي محاولة لرفع المعرفة النافعة في المؤسسة، من خلال تشجيع ويعرفها التواصل، إتاحة فرص التعلم، وترقية تبادل وتشارك المعرفة المناسبة"



Duffy بأنها "العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب كما عرفها المعرفة وخلقتها وخبزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكاملها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة

### أنواع المعرفة :

تتضمن انواع المعرفة على محوران اساسيان وهما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة :

#### - المعرفة الضمنية: Tacit Knowledge

تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات (Know Skills) التي توجد في داخل عقل كل فرد وقلبه ، ومتضمنة في تفاعلات الجماعات ضمن الاقسام . اذ اوضحت (داسي ، ٢٠٠٧) ان تلك المعرفة الضمنية يمكن ان تكون فنية او إدراكية وهذه المعرفة بطيئة ونشرها مكلف كما يتم ادراكها وتطبيقها على نحو لاشعوري ويتم اكتسابها وتبادلها من خلال الملاحظة والتقليد والتفاعل الاجتماعي بين الافراد.

#### - المعرفة الظاهرية أو الصريحة: Explicit Knowledge

هي المعرفة التي توثق وتخزن في ارشيف المؤسسة، ومنها(الكتيبات المتعلقة بالسياسات ، والاجراءات، والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل).وفي الغالب يمكن للعاملين داخل المؤسسة الوصول اليها واستخدامها، ويمكن تقاسمها مع جميع العاملين من خلال الندوات، واللقاءات والكتب،

### أبعاد إدارة المعرفة :

يعرف *p8* (Heisig & Verbeck, 2000) أبعاد إدارة المعرفة من خلال عمليات إدارة المعرفة فهو يركز علي خمس عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. التي تجعل المنظمات في تحقيق أهدافها بإيجاد المعرفة وأبتكارها ورمزها وتجميعها وتطبيقها ثم إعادة صحتها وإعادة استخدامها

**تشخيص واكتساب المعرفة :** يعد تشخيص المعرفة مف الأمور الميمة في أي برنامج لإدارة المعرفة،وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمميات الأخرى، لأن من نتائج عملية

التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوافرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفة لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، وكذلك من نتائج عملية التشخيص اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها مواقعهم وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكلي العمليات الأخرى وعمقها.

**توليد المعرفة :** تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمميات التي تعني شراء، امتصاص، اسر، ابتكار، اكتشاف، اكتساب، واستحواذ المعرفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى التعرف على المعارف والكفاءات المفيدة والتي تحتاج المنظمة لإدارتها، وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمنظمة.

**خزن المعرفة :** باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية، طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار.

**توزيع ونشر المعرفة :** المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إليها تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك، ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي :

- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الأنترنت)
- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات.

ومما سبق يتضح أن أساليب التدريب والحوار تلبى توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب .

**تطبيق المعرفة :** إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، و التطبيق.

إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة ( Closed cycle ) ، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها:

- الفرق متعددة الخبرات الداخلية.
- مبادرات العمل.
- اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.
- التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.

**مفهوم السياسات :**

أنها عبارة عن المبادئ التي يقوم عليها التعليم وتحدد إطاره العام وفلسفته وأهدافه ونظمه

أى أنها الإطار العام للنظام التعليمي، ومؤسساته المختلفة، والذي يوضح العلاقة بين ما تحتاجه البلاد، وما ينبغي أن تقوم به المؤسسات التعليمية، ومن خلاله يمكن تقويم عمل تلك المؤسسات، ويصاغ ذلك الإطار بواسطة إدارات مختصة، وبمشاركة بعض أفراد المجتمع. فهي تعبر عن الاختيارات السياسية لمجتمع، وعن قيمة وعاداته وثرواته المادية والبشرية وعن تصورات المستقبلية.

### مفهوم الاستراتيجيات:

تُعرف الاستراتيجية على أنها خطة طويلة الأمد للوصول إلى هدف ما، وتُعد مهارة لازمة لتحقيق النجاح في الحرب، أو السياسة، أو الأعمال، أو الصناعة، أو الرياضة، وغيرها، وتُعرف أيضاً على أنها الاستخدام الذكي للموارد عن طريق نظام مُعَيّن للأعمال في سبيل تحقيق الهدف. تُشتق كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية (Stratēgos) وهي كلمة مكونة من مقطعين؛ المقطع الأول منها هو (stratus) ويعني الجيش، والمقطع الثاني هو (ago) ويعني القيادة أو الحركة، كما تُعتبر الاستراتيجية خارطة طريق للمؤسسات؛ تُحدد رؤيتها، ومهمتها، وأهدافها، وعليه فإنها تهدف إلى زيادة ودعم نقاط قوة المؤسسة وإضعاف نقاط قوة المنافسين.

**السياسة والاستراتيجية :- (Policy & Strategy)** كيف تنفذ المنظمة مهمتها ورؤيتها من خلال استراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة ، مدعومة بالسياسات والخطط والأهداف والغايات والعمليات ذات الصلة.

### تعريف التميز المؤسسي:-

#### **Organizational excellence** ١/٢/٤ التميز المؤسسي

من الناحية اللغوية ، يعني التميز التفوق والسمعة ، والتميز التنظيمي يشير إلى التزام المؤسسة بالتنمية المستدامة من أجل إرضاء العملاء وتعزيز الربحية في بيئة داعمة ووطنية تماماً (Palravan، Khobyari، 2012؛ Javadin، Moshfegh، &، 2008)

تعرف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ( European Foundation for Quality Management- EFQM) بأنه " تطبيق أفضل الممارسات في إدارة المنظمة وتحقيق نتائجها المختلفة وفقاً للمفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي. كما ذكر (Lasrado ٢٠١٨) بأن التميز

المؤسسي يتطلب تكامل أنشطة التحسين بالمنظمة، ويتكون من دائرة تتضمن عناصر أساسية، مثل التخطيط والمراجعة والتنفيذ، وتحقيق التميز بوصفه عملية مستمرة لتنفيذ أنظمة أطر العمل المختارة.

التميز التنظيمي: حالة من الابتكار الإداري والتميز المؤسسي يحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء وتنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة ، مما يؤدي إلى نتائج وإنجازات تتجاوز إنجازات المنافسين ، ورضاهم. العملاء وجميع أصحاب المصلحة في المنظمة (Al-Salami, 2001). سيتم قياسه من خلال التميز القيادي والتميز في الخدمة.

يعرف ( Sammy S. Abu Naser, 2017) التميز بأنه مصدر تملكه منظمة دون الآخرين. يمكن أن يكون هذا المصدر إنساناً متميزاً ، تقنية متميزة ، أسلوب عمل لا يستطيع الآخرون تقليده. بناءً على ما سبق ، يصبح الاستثمار في التعليم من أهم الاتجاهات الجديدة في التعليم العالي لتحقيق التميز التنظيمي على مستوى المدخلات والعمليات ، وضمان المخرجات بما يتماشى مع المعايير المحددة.

يعرف ( El said (٢٠٠٧) التميز على أنه أسلوب فكري وفلسفة إدارية قائمة على منهج مرتبط بكيفية الإنجاز الملموس. نتائج المنظمة لتحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف ، سواء من أصحاب المصلحة ، أو المجتمع ككل ، في سياق ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

كما عرف (Arau'jo & Sampaio, 2014) التميز المؤسسي بأنه الانفراد في الاستراتيجيات وممارسات الأعمال ونتائج الأداء المتعلقة بأصحاب المصالح التي تحصل عليها من خلال التقييم، باستخدام نماذج التميز المؤسسي التي أثبتت قدراتها ٢

أكد (El helali,ghabour,2013) أن تلك الأنشطة التي تجعل مؤسسة متميزة في الأداء من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة بشكل فعال ومتميز لجعلها متفوقة وفريدة من نوعها عن باقي المنافسين وهذا ينعكس على كيفية التعامل مع العملاء وكيفية أداء أنشطتهم وعملياتهم وإعداد سياساتهم واستراتيجياتهم الإدارية والتنظيمية التميز هو كل عمل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويشمل العديد من القوى العاملة التي يشكل هيكل المنظمة (Nohria,al,et,2003)

يُعرّفه (Standen 2004) بأنه الوضوح في تحديد العملاء وفهم مطالبهم واحتياجاتهم. يجب على جميع موظفي المنظمة تلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية المتوقعة من خلال الأداء الذي يتجاوز التوقعات ويعود بالفوائد على أصحاب المصلحة بطريقة متوازنة للأفراد والمجتمع.

**معايير التميز المؤسسي طبقاً نموذج التميز EFQM (The EFQM Excellence Model,2012)**

- **القيادة: (Leadership)** كيف يطور القادة ويسهلون تحقيق المهمة والرؤية ، ويطورون القيم المطلوبة للنجاح على المدى الطويل وينفذونها من خلال الإجراءات والسلوكيات المناسبة ، ويشركون شخصياً في ضمان تطوير نظام إدارة المنظمة وتنفيذه.
- **السياسة والاستراتيجية: - (Policy & Strategy)** كيف تنفذ المنظمة مهمتها ورؤيتها من خلال استراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة ، مدعومة بالسياسات والخطط والأهداف والغايات والعمليات ذات الصلة.
- **الموارد البشرية: (People)** الأشخاص - كيف تدير المنظمة وتطور وتنتشر المعرفة والإمكانات الكاملة لموظفيها على المستوى الفردي والقائم على الفريق وعلى مستوى المنظمة ، وتخطط هذه الأنشطة من أجل دعم سياستها واستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها
- **الشراكات والموارد: (Partnerships' & Resources)** كيف تخطط المنظمة وتدير شراكاتها الخارجية والموارد الداخلية من أجل دعم سياستها واستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها
- **العمليات: (Processes)** كيف تصمم المنظمة عملياتها وتديرها وتحسنها من أجل دعم سياستها واستراتيجيتها وإرضاء وتوليد قيمة متزايدة لعملائها وأصحاب المصلحة الآخرين.

ومن ثم ، يمكن الاستدلال على أن الاعتراف بالتميز يعني تحقيق التميز للعوامل التمكينية والتميز في النتائج. تم تصور عوامل التمكين والنتائج المتميزة في الدراسات التجريبية على أنها بنى مفردة (مثل Curkovic et al. ، 2000 ؛ Bou et al. ، 2009 ؛ Sadikoglu and Zehir ، 2010). مع الأخذ في الاعتبار هذا المفهوم ، يمكن تفسير الامتياز في التمكين على أنه النهج العام الذي تتبناه المنظمات عند تنفيذ أفضل الممارسات داخل النموذج ، والتي ينبغي أن تنعكس في النتيجة التي تم

تحقيقها في كل معيار من معايير التمكين. في المقابل ، يشمل التميز في النتائج إرضاء احتياجات أصحاب المصلحة ، ويجب أن ينعكس في الدرجات التي تم تحقيقها في كل معيار من معايير النتائج. يمكن بعد ذلك إنشاء مستويات مختلفة من التميز اعتمادًا على كيفية تسجيل المؤسسات في عوامل التمكين ومعايير النتائج.

#### ١- فرض الدراسة :-

لإختبار صحة فرضية البحث التي تنص على "لايوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة ( تشخيص واكتساب المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تخزين وتطبيق المعرفة- تأثير ادارة المعرفة فى التعلم والعمليات الداخلية ) على كل من أبعاد معايير التميز المؤسسى والمتمثل فى البعد التالى:

- السياسات والإستراتيجيات .

**الفرض الرئيسى العام :** لا يوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة ( تشخيص واكتساب المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تخزين وتطبيق المعرفة- تأثير ادارة المعرفة فى التعلم والعمليات الداخلية ) على بعد التمييز المؤسسى (السياسات والإستراتيجيات ) .

**١- نتائج اختبار صحة الفرض:** فيما يلي عرض لنتائج اختبار صحة الفرض من فرضية الدراسة والذى ينص على " لا يوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة ( تشخيص واكتساب المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تخزين وتطبيق المعرفة- تأثير ادارة المعرفة فى التعلم والعمليات الداخلية ) على بعد التمييز المؤسسى ( السياسات والإستراتيجيات ) .

#### ١/٢ نتائج العلاقات الارتباطية بين أبعاد ومتغيرات ادارة المعرفة مع السياسات والإستراتيجيات :

الجدول التالى يعرض نتائج علاقات الارتباط الخطى البسيط لبيرسون بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد السياسات والإستراتيجيات كأحد أبعاد التمييز المؤسسى .

جدول رقم ( ) نتائج معاملات الارتباط الخطى البسيط لبيرسون بين  
أبعاد إدارة المعرفة مع السياسات والإستراتيجيات

أبعاد إدارة المعرفة	معامل الارتباط الخطى البسيط لبيرسون
تشخيص واكتساب المعرفة .	**٠.٤٧٣
توليد المعرفة.	**٠.٥١١
توزيع ونشر وتقاسم المعرفة .	**٠.٥٠٣
تخزين وتطبيق المعرفة .	**٠.٦١٤
تأثير ادارة المعرفة فى التعلم والعمليات الداخلية .	**٠.٦١٥

\*\* تشير الى معنوية معامل الارتباط الخطى البسيط لبيرسون عند مستوى معنوية (٠.٠١)

أكدت النتائج بالجدول السابق على معنوية جميع معاملات الارتباط الخطى البسيط عند مستوى معنوية (٠.٠١) ، إلا أنه قد تباينت هذه القيم حيث تراوحت ما بين (٠.٤٧٣ - ٠.٦١٥) وهو ما يعكس وجود علاقة قوية الى حد ما . والجدير بالذكر أن جميع العلاقات جاءت طردية .

**٢/٢ نتائج تحليل الإنحدار الخطى المتعدد :** فى ضوء نتائج المصفوفة الارتباطية بين أبعاد المعرفة مع بعضها البعض والتي أسفرت عن وجود علاقات ارتباطية معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين هذه الأبعاد مما قد يعرض نتائج تحليل الإنحدار لمشكلة الإزدواج الخطى لذا فقد استخدم الباحث طريقة الحذف من الخلف Backward Elimination وذلك للحد من هذه المشكلة هذا بالإضافة الى التوصل الى أفضل توليفة من أبعاد إدارة المعرفة (متغيرات مستقلة ) مؤثرة على متغير السياسات والإستراتيجيات (متغير تابع ) . والجدول التالى يعرض نتائج تحليل الإنحدار المتعدد وذلك على النحو التالى :

جدول ( ) : نتائج تأثير أبعاد ادارة المعرفة على السياسات والإستراتيجيات

باستخدام تحليل الإنحدار الخطى المتعدد

النموذج المقدر	$Y_{2t} = 0.504 + 0.136X_{2\_1t} + 0.338X_{2\_4t} + 0.326X_{2\_5t}$
قيم اختبار "ت"	(4.861**) (3.256**) (7.704**) (7.363**)
اختبار النموذج	قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = ١٢٤.٣٠٣ **) - داله عند مستوى معنوية (٠.٠١) ،



وبعض المقاييس عليه	درجات حرية ( ٣ ، ٣٨٠ ) ، معامل التحديد (R <sup>2</sup> )=٤٩.٥% ، الخطأ المعياري = ٠.٥١٧
--------------------	---

\*\* تشير الى معنوية اختبارى ف ، ت عند مستوى معنوية (٠.٠١) .

أكدت النتائج بالجدول السابق على معنوية النموذج المقدر حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = ١٢٤.٣٠٣) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ وذلك بدرجات حرية ( ٣ ، ٣٨٠ ). كما أوضحت نتائج نموذج تحليل الإنحدار المقدر أن

- تأثير إدارة المعرفة فى التعلم والعمليات الداخلية .
- تخزين وتطبيق المعرفة .
- تشخيص واكتساب المعرفة .

قد ساهموا فى تفسير حوالى ٥٠% من التغيرات التى تطرأ على السياسات والإستراتيجيات - متغير تابع ،وهى أيضا مرتبة حسب الدرجة التفسيرية ، أيضا قيمة الخطأ المعياري جاءت محدودة بشكل كبير . والجدير بالذكر أن جميع المتغيرات المستقلة الأربعة كان تأثيرها طردى .

مما تقدم يمكننا رفض صحة الفرض الفرعى الثانى من الفرض العام للدراسة وبشكل مطلق .

#### ٩ - منهجية الدراسة :-

أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها بحيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها، ويشمل منهج الدراسة تحديد كل من إطار مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ونوع ومصادر جمع البيانات وتصميم قائمة الاستقصاء وأساليب القياس، ثم تحديد أساليب التحليل الإحصائي كما يلي:-

### المنهج الوصفي:

"هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث." (حمدان، ٢٠١٨، ص٧٣) وقد أعتمد الباحث علي هذا المنهج كمرحلة أولى في الدراسة المقدمة من أجل توصيف العلاقة التأثيرية بين إدارة المعرفة ومعايير التميز المؤسسى، والتعرف علي أهم المتغيرات ذات الارتباط المباشر بمشكلة الدراسة ، وأستخلاص الفروض وقد تم في هذه المرحلة الخطوات التالية:-

- ١- مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية .
- ٢- إجراء البحث الأستكشافي من خلال الأعتماذ على أسئلة غير مهيكلة ، مع عينة صغيرة من الإدارات التعليمية .
- ٣- الربط بين ماتوصلت إليه الدراسات الإستطلاعية ، وما تم إستنتاجه من مراجعة الدراسات السابقة من أجل صياغة فروض الدراسة النهائية ، وأختيار المتغيرات والأبعاد المكونة لها .

### المنهج التحليلي:-

تهدف هذه الدراسة إلي تفسير العلاقات محل الدراسة من خلال تحليل البيانات كميأ أو إحصائياً، ويتميز هذا المنهج بإمكانية تعميم نتائجه علي مجتمع الدراسة إذا كانت العينة ممثلة، بالإضافة إلى أن البيانات يتم جمعها بشكل منظم ومهيكل (حمدان ، ٢٠١٨، ص٧٣)، وتم الأعتماذ علي هذا المنهج كمرحلة ثانية في الدراسة للوصول إلي تحليل وتوضيح العلاقة المباشرة بين متغيرات الدراسة ، وقد تضمن هذه المرحلة مايلي:-

- ١- جمع البيانات ميدانياً بعد أن تم إعداد قائمة الأستقصاء
- ٢- أختبار العلاقة إحصائياً بين متغيرات الدراسة
- ٣- العمل علي أستخلاص أهم النتائج والوصول إلي أهم التوصيات

### ١٠- بيانات الدراسة ومصادرها:-

فقد أعتمد الباحث في الدراسة علي نوعين من البيانات وهي كمايلي:-

#### مصادر جمع البيانات:-

- **البيانات الثانوية:** تتضمن الكتب والمراجع والبحوث والدراسات المنشورة والإحصائيات والدوريات العربية والأجنبية والتقارير والمؤتمرات العلمية وشبكات الاتصالات العالمية الأنترنترنت والدراسات السابقة التي تناولت موضوعات ادارة المعرفة والتميز المؤسسي.
- **البيانات الأولية:** من خلال المقابلات الشخصية والقيام بتوزيع قائمة الاستقاء من خلال القائمين علي سير العملية التعليمية وهم مديرو العموم ورؤساء الأقسام والعاملين بالادارات التعليمية وذلك لانهم جوهر وأساس التطبيق العملي لهذه الدراسة ، وحيث تحتوي قائمة الأستقصاء علي عدد من العبارات والتي نقيس كل منها المتغير المستقل (ادارة المعرفة ) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) والتي يتكون من بعض الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة والتي من الصعب توفيرها عن طرائق الدراسات المكتنية واللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### مجتمع الدراسة واسلوب دراسته:-

يتحدد مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالادارات التعليمية بمحافظة القاهرة والمحدد في الإحصائية التالية :-

السادة (مديرين العموم والمعلمين بالادارات التعليمية )(السادة رؤساء الأقسام) (الإداريين العاملين بالادارات التعليمية) و ذلك للاسباب التالية :-يظهر المستوي الوظيفي أثر إدارة المعرفة داخل الإدارة التعليمية من تطور والوصول الي تطبيق معايير التميز المؤسسي من خلال هؤلاء السادة مديرين العموم و ذلك للنهوض بالعملية التعليمية

أ. يتكون مجتمع الدراسة من السادة مديري عموم الإدارات التعليمية والسادة رؤساء الأقسام والعاملين بالإدارات التعليمية طبقاً لما هو مسجل لدى مديرية التربية والتعليم لعام ٢٠٢١ لعدد (٣٣) إدارة تعليمية والبالغ عددهم (١١٠٢٠٠) من العاملين بالإدارات التعليمية.

ب. وتتكون عينة الدراسة من عدد (٤) إدارة تعليمية بمحافظة القاهرة إدارة شرق مدينة نصر التعليمية - إدارة الساحل التعليمية - إدارة مصر الجديدة التعليمية - إدارة عين شمس التعليمية والتي تتناسب بين حجم العينة والمجتمع والتي تمثل نسبة الـ ١٠٠٪ من حجم المجتمع الكلي والتي تقع في نطاق محافظه القاهرة.

ت. جدول (١/١)

ث. إجمالي عدد العاملين بالإدارات التعليمية محل الدراسة

م	الإدارة التعليمية	عدد عاملين إدارة
١	شرق مدينة نصر	٦٦٢٨
٢	الساحل	٧١٨٠
٣	شبرا	٢٠٦٤
٤	الشرابية	٢١٩٧
٥	الزاوية الحمراء	٣١١٤
٦	حدائق القبة	٣٨٠٣
٧	الزيتون	٥٨٣٥
٨	مصر الجديدة	٢٦٨٧
٩	النزهة	٢١٢٦
١٠	روض الفرج	٣٦١٩
١١	غرب مدينة نصر	٩٣٣
١٢	السلام	٥٠٥٦
١٣	المرج	٤٢٣٥
١٤	المطرية	٥٧٨٢
١٥	عين شمس	٦٦٦٤
١٦	غرب القاهرة	٢١٢٧
١٧	عابدين	١٥٣٢
١٨	وسط القاهرة	٢٠٣٢

٩٤٧	باب الشعرية	١٩
٣٩٩٥	الوايلي	٢٠
١٦٧٣	منشأة ناصر	٢١
٤١١١	السيدة زينب	٢٢
٢٥٦١	الخليفة والمقطم	٢٣
٣٦٠١	مصر القديمة	٢٤
٣٩٥٧	المعادي	٢٥
٥١٧٠	البساتين ودار السلام	٢٦
٥٥٨٤	حلوان	٢٧
٢٥٥٤	القاهرة الجديدة	٢٨
٢٠٧٨	المعصرة	٢٩
١٦٤٩	التنين	٣٠
٢٣٦٢	المستقبل	٣١
١٤٧١	الشروق	٣٢
٨٧٤	المديرية	٣٣
١١٠٢٠٠	الاجمالي	-

ج. المصدر : الدليل الاحصائي بوزارة التربية والتعليم لعام ٢٠٢٠ ( )

### انواع العينة الدراسة :-

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من محافظة القاهرة للدراسة من العاملين بالادارات التعليمية ، لإحتوائه علي نسبة ١٠٠٪ من إجمالي عدد الإدارات التعليمية محل التطبيق كما هو موضح بالجدول (1) ممثلة بنسبة التمثيل في المجتمع، وسيتم تحديد حجم العينة وعددها (٣٨٤) مفردة والتي تمثل حجم العينة لمجتمع الدراسة ويتم توزيعها على مجتمع الدراسة وتتمثل في عدد (٤) من الإدارات التعليمية وهي (إدارة شرق مدينة نصر التعليمية - وإدارة الساحل التعليمية -إدارة مصر الجديدة التعليمية - إدارة عين شمس التعليمية ) والتي يمثلوا العدد الأكبر للعاملين بهم وبناء علي أساس مستوي ثقة 95% عند درجة معيارية 1,96 وخطأ معيارى للعينة 5% وبالأعتماد على المعادلة التالية:

حيث أن:

- n : حجم العينة
- Z : الدرجة المعيارية المرتبطة بمستوى الثقة المختارة هي 95% وهي (1,96)
- P : الغير المحسوب في المجتمع وهو (50)
- q : (100-p)
- e : الخطأ الذي يمكن قبوله وهو ( 50 ) .

$$(n)^n = \frac{1,96x(50x50)}{z(s)} = 384$$

وبتطبيق المعادلة نجد أن حجم العينة المطلوبة (384) مفردة موزعة كمايلي:-

جدول (٢) توزيع العاملين بعينة الدراسة حسب نسب التمثيل بالمجتمع الأصلي

م	أسم الإدارة	العدد المطلوب من العينة	نسبة التوزيع
١	شرق مدينة نصرالتعليمية	١٠٠	%٢٦
٢	الساحل التعليمية	١٠٠	%٢٦
٣	مصر الجديدة	٨٤	%٢٢
٤	عين شمس	١٠٠	%٢٦
-	الإجمالي	٣٨٤	%١٠٠

إعداد الباحث

### ١١ مقاييس الدراسة:-

يوضح جدول (2) بنود قائمة الأستقصاء المقتبسة لإستخدامها في الحكم علي متغيرات الدراسة ,ابعاد الدراسة والمكونة من (٥٥) عبارة، والمتمثلة في إدارة المعرفة كمتغير مستقل وهي : خمسة أبعاد لها منها البعد الأول تشخيص واكتساب المعرفة - والبعد الثاني توليد المعرفة -والبعد الثالث توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - والبعد الرابع تخزين وتطبيق المعرفة - والبعد الخامس تأثير إدارة المعرفة على كفاءة العمليات والتعلم وأيضا معايير التميز المؤسسى كمتغير تابع، وهي خمسة معايير منها القيادة - الإستراتيجية

واسياسات - الموارد البشرية - العمليات - والشراكة والموارد والتي سيتم قياسها علي مقياس (ليكرت الخماسي) كما يلي:

(١) (٢) (٣) (٤) (٥)

موافق تماماً موافق أحياناً غير موافق غير موافق تماماً

وقد تم إعدادها بعد دمج وتعديل مجموعة من المقاييس الخاصة بكل متغير على حدة، والتي سبق تطبيق أغلبيتها بالبيئة المصرية، وقد أعطت نسبة ثبات أو اعتمادية Reliability وصدق أو صلاحية Validity مقبولة عند تطبيقها من قبل الباحثين الآخرين، ونظراً لتجاوزهم النسب العلمية المقبولة، فيعتبر المقياس ثابت أو يتمتع بالاعتمادية، إذا تجاوزت قيم عناصر (60%) وذلك وفقاً لـ (Malhotra and Birks,2006,p313) ويتضمن المقياس بالصدق والصلاحية، إذا تجاوز قيمته (0,50) وفقاً لـ (Zehie et..2016,p376).

وفيما يلي توضيح للقوائم التي تم الاعتماد عليها لبناء الأستقصاء الخاص بكل متغير وأرقام البنود الخاصة بكل بعد من أبعاد الدراسة:-

أعتمد الباحث علي قائمة أستقصاء ناتجة عن دمج وتعديل من بنود المقاييس متمثلة في كل من المقياس المطور من قبل (2014,BOUZIDAOUI\_MOHAMED), ونماذج المعرفة (Kalsom LO and KM ICICK Sydney(2014)، نظراً لإعداده وتطبيقه على أحد مفردات الدراسة الخاصة بالباحث، وقد أعطى نسب صلاحية وثبات مقبولة والمقياس المستخدم من قبل (Hai Nam Nguyen B.Eng.,M.Eng.(2009) والعمل علي دمج المقاييس المستخدمة من قبل Chung-Jen Chen a, [2009] Jing-Wen Huang[

وفيمايلي توضيح لبنود العبارات المخصصة لكل من متغيرات إدارة المعرفة:-

أداة الدراسة :-

تتكون أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء اساسية وهي كمايلي :-

- بالنسبة للجزء الأول من أداة الدراسة تتمثل في بعض البيانات الديموجرافية مثل النوع - العمر - المستوى الوظيفي - المؤهل العلمي - الخبرة العملية.

• بالنسبة للجزء الثاني للمتغيرات إدارة المعرفة :-

- مرحلة تشخيص واكتساب المعرفة يتم الحكم عليها من العبارة رقم ( 1 ) إلى رقم ( 5 )
- مرحلة توليد المعرفة يتم الحكم عليها من العبارة رقم ( 6 ) إلى رقم ( 10 )
- مرحلة توزيع ونشر وتقاسم المعرفة المعرفة يتم الحكم عليها من العبارة رقم ( 11 ) إلى رقم (15)
- مرحلة تخزين وتطبيق المعرفة يتم الحكم عليها من العبارة رقم ( 16 ) إلى رقم ( 20 )
- مرحلة تأثير إدارة المعرفة على كفاءة العمليات والتعلم يتم الحكم عليها من العبارة رقم (٢١) إلى رقم (٢٥)

• بالنسبة للجزء الثالث للمتغيرات التميز المؤسسي:-

وفيما يلي توضيح لبنود العبارات المخصصة لكل من متغيرات التميز المؤسسي:-

- البعد القيادة يتم الحكم عليها من العبارة رقم (٢٦) إلى رقم (٣١)
- البعد السياسات والاستراتيجيات يتم الحكم عليها من العبارة رقم (٣٢) إلى (٣٧)
- البعد إدارة الموارد البشرية يتم الحكم عليها من العبارة رقم (٣٨) إلى رقم (٤٣)
- البعد العلاقات والموارد يتم الحكم عليها من العبارة رقم (٤٤) إلى رقم (٥٠)
- البعد العمليات يتم الحكم عليها من العبارة رقم (٥١) إلى رقم (٥٥)

١٢/٢ حدود الدراسة :-

تتضمن حدود الدراسة كما يلي:

• الحدود المكانية / الجغرافية:

تقتصر الدراسة على الإدارات التعليمية الموجودة بمحافظة القاهرة (تعليم العاصمة القاهرة) نظراً لأحتوائها على النسبة الأكبر من الأدارات والمتمثلة في عدد (٤) من الإدارات التعليمية والتي تمثل الأكثر اعداداً وهى (إدارة شرق مدينة نصر التعليمية - وإدارة الساحل التعليمية - إدارة مصر الجديدة التعليمية - إدارة عين شمس التعليمية) من إجمالي عدد الإدارات التعليمية محل الدراسة كما هو موضح بجدول (١).



### الحدود الزمنية:

تقتصر الدراسة علي العاملين في الإدارات التعليمية التي تعمل في مجال الدراسة وهي الفترة الزمنية عن عام (٢٠٢١)

### • الحدود التطبيقية:

تقتصر أثر إدارة المعرفة التي اتفقت عليها كل من نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسات الأستطلاعية ، والمتمثلة في إدارة المعرفة كمتغير مستقل وهي : خمسة أبعاد لها منها البعد الأول تشخيص واكتساب المعرفة - والبعد الثاني توليد المعرفة - والبعد الثالث توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - والبعد الرابع تخزين وتطبيق المعرفة - والبعد الخامس تأثير إدارة المعرفة على كفاءة العمليات والتعلم وأيضا معيار التميز المؤسسى كمتغير تابع، وهي الإستراتيجية والسياسات .

### خلاصة الفصل :

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المعرفة علي التميز المؤسسى من خلال معيار السياسات والأستراتيجيات وتقييم أثر إدارة المعرفة ودرجة تحقيق التميز المؤسسى ، التميز المؤسسى وعمل نموذج للدراسة يشمل على متغيرات الدراسة وذلك ولإستفادة منها الإدارات التعليمية المصرية كمجال للتطبيق.

من خلال الدراسات السابقة تعتبر إدارة المعرفة من احدث الاساليب الادارية التي يتم اعتمادها في المؤسسات المعاصرة والحديثة وقد برزت بكثرة في ادبيات الادارة المعاصرة، وهي تطرح رؤية شاملة والهدف منها جعل المعرفة محور لنشاطات المؤسسة، حيث التركيز على هذه الأنشطة المعرفية أصبح ضرورة أساسية للمدراء لبناء منظومة المعرفة القوية داخل المؤسسات التعليمية، كما تستند ادارة المعرفة الى جهود المدراء ومبادراتهم التي تهدف الى جلب المعرفة الثمينة والمحافظة عليها وتنميتها واستغلالها لتحقيق الانجازات المستقبلية، كما تعد المعرفة والخبرات المخزنة في رؤوس العاملين للتحدي وللتميز في نفس الوقت اذا تم التعامل معها بالشكل المطلوب فسوف تكون بمثابة قاعدة صلبة لبناء أداء متميز والوصول إلي التميز المؤسسى. السعي لتحقيق التميز في أي مؤسسة مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية التي تحدث في الوضع الراهن في مصر، الأمر الذي يتطلب من هذه المؤسسات تبني فلسفة إدارية تساعد على تجاوز الصعوبات وخلق التميز والتطوير في الأداء.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المعرفة علي التميز المؤسسي من خلال معيار السياسات والأستراتيجيات وتقييم أثر إدارة المعرفة ودرجة تحقيق التميز المؤسسي ، التميز المؤسسي وعمل نموذج للدراسة يشمل على متغيرات الدراسة وذلك ولاستفادة منها الإدارات التعليمية المصرية ك مجال للتطبيق. كما قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية ( استكشافية) على عينة مكونة من ٥٠ مفردة من مجتمع البحث وذلك بهدف التعرف على مدى المصدقية والإعتمادية على أداة البحث واستخدامها في قياس متغيرات البحث وتطويرها في التحقق من فرضيات البحث وقد استخدمت الباحثة كل من: معامل الإتساق الداخلي: وهو يعتمد على معامل الإرتباط الخطى البسيط لبيرسون .، معامل كرونباخ ألفا : للتحقق من المصدقية والإعتمادية على أداة البحث . أكدت النتائج على معنوية جميع قيم معاملات الإرتباط الخطى البسيط لبيرسون عند مستوى معنوية (٠.٠١) الأمر الذى يؤكد على أن جميع عناصر إدارة المعرفة وكذلك معايير التمييز المؤسسي على درجة عالية من المصدقية وذلك على مستوى كافة المتغيرات أيضا تراوحت قيم معامل الثبات والمتمثلة فى قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ (  $\alpha$  ) ما بين (٠.٨٠٩ - ٠.٨٨٢) ، الأمر الذى يعكس أن جميع أن الأبعاد الفرعية الخمس على درجة عالية من الثبات ، مما تقدم يمكننا استخدام وتوظيف أداة البحث فى قياس متغيرات البحث ولتحقيق فرضياته دون التخلي عن أى من عناصر من الأبعاد الفرعية لكل من ادارة المعرفة والتميز المؤسسى .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى : \* توجد علاقة إرتباطية وطردية وقوية لحد ما بين أبعاد إدارة المعرفة نع بعضها البعض .

\* العلاقة : توجد علاقة إرتباطية وطردية وقوية إلى حد ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد القيادة (التميز المؤسسى)

\* التأثير : يوجد تأثير طردى لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة فى (تأثير إدار المعرفة فى التعلم والعمليات الداخلية - تخزين وتطبيق المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تشخيص واكتساب المعرفة ) على القيادة.

\* العلاقة : توجد علاقة إرتباطية وطردية وقوية إلى حد ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد السياسات والإستراتيجيات (التميز المؤسسى)

- \* التأثير : يوجد تأثير طردى لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في (تأثير إدار المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية - تخزين وتطبيق المعرفة- تشخيص واكتساب المعرفة ) على السياسات والإستراتيجيات.
- \* العلاقة : توجد علاقة إرتباطية وطردية وقوية إلى حد ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد إدارة الموارد البشرية (التميز المؤسسى)
- \* التأثير : يوجد تأثير طردى لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في (تأثير إدار المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية - تخزين وتطبيق المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة ) على إدارة الموارد البشرية .
- \* العلاقة : توجد علاقة إرتباطية وطردية وقوية إلى حد ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد العلاقات والموارد (التميز المؤسسى)
- \* التأثير : يوجد تأثير طردى لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في (تخزين وتطبيق المعرفة - تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية - تشخيص واكتساب المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة) على العلاقات والموارد .
- \* العلاقة : توجد علاقة إرتباطية وطردية وقوية إلى حد ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد العمليات (التميز المؤسسى)
- \* التأثير : يوجد تأثير طردى لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في (تخزين وتطبيق المعرفة - تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة) على العمليات

المراجع العربية :

- ١-صالح بن سلمان الرشيد، نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٤ ، ص ٢٣ .
- ٢- شاكر نبيل الرويني، تطبيقات واستراتيجيات التميز المؤسسي، (عمان: دار المسيرة للنشر، ٢٠٠٧ م)، ص ٥٨ .
- ٣- عادل محمد ا زيد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٢ م، ص ٣٤ .
- ٤- الثقفى، فهد حميد محمد(٢٠١٩)، واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلة التربوية العدد السابع والخمسون يناير ٢٠١٩
- ٥- الجعبري. (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية أحد معايير تميز أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ( مجلة جامعة الخليل للبحوث-ب (العلوم الانسانية. 8، (2)8
- ٦- الدوري، زكريا، (٢٠٠٥) الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر، الاردن.ص٣-
- ٧- الزبون، محمد سليم، (٢٠١٦) واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، دار المنظومة. مجلد ٤٢ العدد ٢
- ٨- الكتاب الإحصائي السنوي، (٢٠١٩)، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ص ٣٤١-٣٥٥
- ٩- المنيراوي، هناء عبدالرؤوف محمد(٢٠١٥) دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في غزة، دار المنظومة المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤٤
- ١٠- بكوش، ريان ،بركان، ناصر(٢٠١٤) أثر إدارة المعرفة على تميز أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة مامي فارم-رسالة ماجستير، كلية الأقتصاد والعلوم التجارية، الجزائر، ص١

- ١١- بوزيداوي، محمد. (٢٠١٦). إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة, جامعة الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- ١٢- جمال يوسف بدير, ٢٠١٠, إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات, ط١, عمان, داركنوالمعرفة, ص٣٣
- ١٣- حيدر حسن محمد, (٢٠١٦) استراتيجيات ادارة المعرفة: دراسة تحليلية في مؤسسات المعلومات في العراق ص ٤١
- ١٤- شاکر نبیل الرویني, (٢٠٠٧) تطبيقات واستراتيجيات التميز المؤسسي, (عمان: دار الميسرة للنشر, ص ٥٨ .
- ١٥- صالح بن سلمان الرشيد, نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية, المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة, شرم الشيخ, ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٤, ص ٢٣.
- ١٦- عادل غزالي (٢٠١٦) [دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الجزائري, رسالة دكتوراة غير منشورة, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة محمد لمين دباغين سطيف, الجزائر
- ١٧- عادل محمد ازيد, (٢٠٠٢) الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل, المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية, القاهرة, ص ٣٤ .
- ١٨- عباس علي محمد ماتع الشطبي, صديق بلل ابراهيم (٢٠١٨) القدرات المعرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والإبداع العملياتي في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, مجلة الدراسات العليا- جامعة النيلين مج ١٢ (٤), ع ٤٨ - ١ (١٥ / ١١ / ٢٠١٨ م ٦٢٢٨ - GCNU Journal ISSN: 1858
- ١٩- عبد المحسن أحمد حاجي حسن (٢٠١٠) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط

## المراجع الأجنبية :

- 1- Agarwal, A., & Vrat, P. (2015). A TISM based bionic model of organizational excellence. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(4), 361-376
- 20- Ajaif, Mona (2008). "Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai", Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College: 227.
- 21- Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2016). The Dimensions of Organizational Excellence in the Palestinian Higher Education Institutions from the Perspective of the Students.
- 22- Al-Salmi, Ali (2002). Department of Excellence: Models and Techniques of Management in the Age of Knowledge, New Management Library, Cairo. Sendjaya, S. (2016). Personal and organizational excellence through servant leadership. Springer International Pu. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16196-9>
- 23- Arqawi, S. M., et al. (2018). "The Impact of Obstacles to the Application of Knowledge Management to Performance Excellence." *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)* 2(10):32-50.
- 24- El Talla, S. A., et al. (2018). "The Availability of the Resource Standard and Partnership as One of the Possibilities of Excellence in Palestinian Universities According to the European Model." *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)* 2(11): 31 40.
- 25- El Talla, S. A., et al. (2018). "The Reality of University Performance According to the Models of Excellence in Palestinian Universities." *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)* 2(10): 62-77.
- 26- Ivano, G. (2014). Self- assessment in Asil hospital based on EFQM excellence model-- 2006. 7th international conference of quality managers. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 4, 45-60.
- 27- Jankel, R. (2014). The role of innovation in the assessment of the excellence of enterprise subjects. *Social & behavioral science* .25. 545-549. Miran, Y. 2004. Empowerment in the modern era. *Journal of Management Knowledge*. 2.11 – 27.
- 28- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53-S71. <https://doi.org/10.1002/job.1955>
- 29- Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & Abu-Elhassan, A. E. (2018). Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity Within Healthcare Sector in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), 6199-6210. <https://doi.org/10.36478/jeasci.2018.6199.6210>

- 30- Parham, M., Fotoohi, M., Jandaghi, M., & Alipoor, K. (2013). Evaluating performance of Beheshti Hospital in Qum based on EFQM Model. *Journal of Qum Medical University*, 2, Poorafkari, N., & Ghanbari, A. (2012). *Human resource*, 79 – 85.
- 31- Yousef, M., & Bris, P. (2019). A Systematic Literature Review of the EFQM Excellence Model from 1991 to 2019. *International Journal of Applied Research in Management and Economics*, 2(2), 11-15
- 32- Nabitz, U. et al. (1999) EFQM's new excellence model, *Quality Progress*, 32, pp. 118–120.
- 33- Shephard, A. (2000) Total integration, *UK Excellence*, June, 40.
- 34- Oakland, J. S. (1999) *Total Organizational Excellence* (Oxford: Butterworth–Heinemann).
- 35- Morgan, J. (2000) Six sigma excellence, *UK Excellence*, 6, pp. 20–22
- 36- Ali Al-Salami, 2002 *Management of Excellence and Management Techniques in the Age of Knowledge*, Dar Al-Arabi, Cairo, p.: -26-21
- 37- Kanji, G. K., & Wong, A. (1999). *Business excellence model for supply chain*
- 38- Ritchie, L., & Dale, B. G. (2000). Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process. *International Journal of Production Economics*, 66(3), 241-254
- 39- Porter, L.J. & Tanner, S.J. (2004): *Assessing Business Excellence*, Second Edition, Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann.
- 40- Conti, Tito (2008): *The Dos And Donts Of Using Excellence Models*, Paper For The Quality Forum And The Symposium Of The Best Practices Of King Abdulaziz Quality Award, Riyadh: King Abudiaziz Quality Award.
- 41- Passias G. K., “educational culture”. Notes, 2nd semester 2013, Master of Arts in Comparative Education specialized in quality issues, National and Kapodistrian University of Athens,
- 42- Passias G. K. 2014, “ towards the measurable knowledge Europe: the defective management of symbols and the governance of numbers, pp.135-144