



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.2; Apr. 2022

عدد أبريل 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

آثر إدارة المعرفة على معايير التميز المؤسسي بالإدارة التعليمية  
بجمهورية مصر العربية " دراسة تحليلية "

**The impact of knowledge management on the standards of  
institutional excellence in the educational administration in the  
Arab Republic of Egypt "An Analytical Study**

إعداد

الباحثة / مرفت يوسف جرجس عجايبي

٢٠٢٢

## ملخص الدراسة:

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث الأساليب الإدارية المعاصرة التي يتم اعتمادها في المؤسسات الحديثة وقد برزت بكثرة في أدبيات الإدارة المعاصرة، وهي تطرح رؤية شاملة والهدف منها جعل المعرفة محور لنشاطات المؤسسة التعليمية، 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 الإنجازات 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 بالإدارة التعليمية. بينما تسعى الإدارة التعليمية إلى تحقيق أهدافها من خلال معايير التميز المؤسسي الذي يعتبر ركيزة أساسية للوصول إلى تميزها ورفيها على المستوى المحلي والعالمي.

هدفت الدراسة تحليل أثر إدارة المعرفة علي التميز المؤسسي وتطبيقاتها ، تقييم أثر إدارة المعرفة ودرجة تحقيق التميز المؤسسي باستعراض المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة ، التميز المؤسسي لاستفادة منها الإدارات التعليمية المصرية كمجال للتطبيق. التوصل إلى مجموعة من النتائج الاستنتاجات تكون نواة لتقديم توصيات مفيدة لمجال التطبيق.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى توجد علاقة ارتباطية قوية لحد ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعضها البعض .وتوجد علاقة ارتباطية وطردية وقوية إلى حد ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد القيادة (التميز المؤسسي) ،يوجد تأثير طردي لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في (تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية - تخزين وتطبيق المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تشخيص واكتساب المعرفة ) على القيادة.، توجد علاقة ارتباطية وطردية وقوية إلى حد ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد السياسات والاستراتيجيات (التميز المؤسسي)،يوجد تأثير طردي لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في (تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية - تخزين وتطبيق المعرفة- تشخيص واكتساب المعرفة ) على السياسات والاستراتيجيات. توجد علاقة ارتباطية وطردية وقوية إلى حد ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد إدارة الموارد البشرية (التميز المؤسسي ويوجد تأثير طردي لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في (تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية - تخزين وتطبيق المعرفة -

توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة ) على إدارة الموارد البشرية ، توجد علاقة ارتباطية وطردية وقوية إلى حد ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد العلاقات والموارد (التميز المؤسسي) ، يوجد تأثير طردي 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 ، توجد علاقة ارتباطية وطردية وقوية إلى حد ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد العمليات (التميز المؤسسي) ، يوجد تأثير طردي لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في (تخزين وتطبيق المعرفة - تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة) على العمليات.

مما تقدم يمكننا من العرض السابق لنتائج اختبار صحة الفرض العام للدراسة يمكننا رفض تام لصحة الفرض

### **Abstract:**

Knowledge management is one of the latest contemporary management methods that are adopted in modern institutions and has emerged in abundance in the contemporary management literature. Educational institutions, knowledge management is also based on managers' efforts and initiatives that aim to bring in precious knowledge, preserve, develop and exploit it to achieve future achievements. Distinguished performance and access to institutional excellence in the educational administration, while the educational administration seeks to achieve its goals through standards of institutional excellence, which is a basic pillar to reach its excellence and advancement at the local and global levels

The study aimed to analyze the impact of knowledge management on institutional excellence and its applications, evaluate the impact of knowledge management and the degree of achieving institutional excellence by reviewing the basic concepts of knowledge management, institutional excellence for the Egyptian educational administrations to benefit from as an application field.

The results of the study concluded that there is a strong correlation to some extent between the dimensions of knowledge management with each other. There is a correlation, direct and somewhat strong relationship between the dimensions of knowledge management with the dimension of leadership (institutional excellence), there is a direct effect of the dimensions of knowledge management represented in (the effect of knowledge management In learning and internal processes - storing and applying knowledge -

distributing, disseminating and sharing knowledge - diagnosing and acquiring knowledge) on leadership There is a correlation, direct and somewhat strong relationship between the dimensions of knowledge management with the dimension of policies and strategies (institutional excellence), there is a direct impact of the dimensions of knowledge management represented in In (the impact of knowledge management on learning and internal processes - storing and applying knowledge - diagnosing and acquiring knowledge) on policies and strategies., there is a correlation, direct and somewhat strong relationship

---

between the dimensions of knowledge management with the dimension of human resource management (institutional excellence and there is a direct effect of the dimensions of knowledge management represented in In (the impact of knowledge management on learning and internal processes - storage and application of knowledge - knowledge generation - distribution, dissemination and sharing of knowledge) on human resource management, there is a relationship between Correlational, direct and to some extent strong between the dimensions of knowledge management with the dimension of relationships and resources (institutional excellence), 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, there is a correlation, direct and to some extent strong relationship between the dimensions of knowledge management with the dimension of operations (institutional excellence), 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 knowledge on operations From the foregoing, we can from the previous presentation of the results of the test for the validity of the general hypothesis of the study, we can completely reject the validity of the hypothesis

## ١ . مقدمة : INTRODUCTION

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث الأساليب الإدارية التي يتم اعتمادها في المؤسسات المعاصرة والحديثة وقد برزت بكثرة في أدبيات 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 وتمييزها واستغلالها لتحقيق الإنجازات 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 بالإدارة التعليمية .

## ٢ . صياغة مشكلة الدراسة: Problem Statement

يستند العمل الإداري في الوقت الراهن إلى المعرفة المتقدمة والمتطورة، الأمر الذي يتطلب إدارة من نوع خاص تتمثل في إدارة المعرفة التي أصبحت ضرورة ملحة في جميع المؤسسات التعليمية على اختلاف أدوارها ومهامها ومستوياتها، نظرا لانتشار المعرفة بشكل واسع، والإمام بهذه المعرفة والحفاظ عليها واسترجاعها ونشرها، وتشخيصها ، وتخزينها ، واكتسابها كل ذلك يتطلب إدارة لها والتوصل إلى التميز من خلال النماذج الدولية للتميز المؤسسي

فتتحدد مشكلة الدراسة في معرفة أثر إدارة المعرفة علي تطبيق معايير التميز المؤسسي في الإدارات التعليمية المصرية من وجهة نظر مديرين العموم ، والمعلمين ، ورؤساء الأقسام ، والأجدارين بالإدارة التعليمية ، والتي تتلخص في الأسئلة التالية :-

- ما هو مفهوم إدارة المعرفة في الإدارات التعليمية ؟

- ما هو مفهوم التميز المؤسسي في الإدارة التعليمية؟

## ٣ - أهمية الدراسة : The importance of studying

تتمحور أهمية هذه الدراسة فيما يلي :-

١- تساهم هذه الدراسة في تكوين اطار معرفي ومفاهيمي في مجال إدارة المعرفة والتميز المؤسسي ، والذي يساهم مع الباحثين الآخرين العرب والأجانب في بناء إطار علمي في هذا الصدد.  
٢- سد الفجوة البحثية المتمثلة في محدودية الدراسات الأجنبية والعربية عاما والبيئة المصرية خاصا المتعلقة بكل من إدارة المعرفة ومعايير التميز المؤسسي كلا على حدة، بالإضافة إلي متغيرات الدراسة. والعمل على تحديد وتحليل العلاقة التآثرية بين إدارة المعرفة ومعايير التميز المؤسسي، والتي لم يتم اختبارها من قبل الدراسات العربية ، ولم تتناولها أيضا الدراسات الأجنبية إلا في إضيق الحدود ، وذلك وفقاً لما تم حصره والاطلاع عليه من مراجعات الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### ٤ . أهداف الدراسة : Objectives of the study

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي :

- ١- تحليل أثر إدارة المعرفة علي التميز المؤسسي وتطبيقاتها
- ٢- تقييم أثر إدارة المعرفة ودرجة تحقيق التميز المؤسسي
- ٣- استعراض كلا من النماذج الدولية لإدارة المعرفة ، التميز المؤسسي لاستفادة منها الإدارات التعليمية المصرية ك مجال للتطبيق. التوصل إلى مجموعة من النتائج الاستنتاجات تكون نواة لتقديم توصيات مفيدة لمجال التطبيق

#### ٥. فروض الدراسة : Hypotheses Study

"لا يوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة ( تشخيص واكتساب المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تخزين وتطبيق المعرفة- تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية ) على كل من أبعاد معايير التميز المؤسسي والمتمثل في الأبعاد الفرعية التالية :والمتمثل في الأبعاد الفرعية التالية :

- القيادة .
- السياسات والاستراتيجيات .
- إدارة الموارد البشرية .
- العلاقات والموارد .
- العمليات .

لابد من إعادة صياغة الفرض الرئيسي من خلال الفروض الفرعية التالية :

**الفرض الفرعي الأول :** لا يوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة ( تشخيص واكتساب المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تخزين وتطبيق المعرفة- تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية ) على بعد التمييز المؤسسي ( القيادة ) .

**الفرض الفرعي الثاني :** لا يوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة ( تشخيص واكتساب المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تخزين وتطبيق المعرفة- تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية ) على بعد التمييز المؤسسي (السياسات والاسراتيجيات ) .

**الفرض الفرعي الثالث :** لا يوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة ( تشخيص واكتساب المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تخزين وتطبيق المعرفة- تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية ) على بعد التمييز المؤسسي (إدارة الموارد البشرية ) .

**الفرض الفرعي الرابع :** لا يوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة ( تشخيص واكتساب المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تخزين وتطبيق المعرفة- تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية ) على بعد التمييز المؤسسي (العلاقات والموارد ) .

**الفرض الفرعي الخامس :** لا يوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة ( تشخيص واكتساب المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تخزين وتطبيق المعرفة- تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية ) على بعد التمييز المؤسسي (العمليات ) .

**٦ - حدود الدراسة :**

• **الحدود المكانية / الجغرافية:**

تقتصر الدراسة على الإدارات التعليمية الموجودة بمحافظة القاهرة (تعليم العاصمة القاهرة) نظرا لاحتوائها على النسبة الأكبر من الإدارات والمتمثلة في عدد (٢) من الإدارات التعليمية والتي تمثل الأكثر أعدادا وهي (إدارة شرق مدينة نصر التعليمية - وإدارة الساحل 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 انتقلت عليها كل من نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسات الاستطلاعية ، 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 المؤسسي كمتغير تابع، وهي خمسة معايير منها القيادة - الاستراتيجية والسياسات - الموارد البشرية - العمليات - والشراكة والموارد

٧ - مصطلحات الدراسة: Terminology of study:

**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 "

**التميز المؤسسي Organizational excellence**

يعرف ( Sammy S. Abu Naser1,2017) 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.

٨ - الإطار النظري: Theoretical framework:

**مفهوم المعرفة : Knowledge**

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

#### إدارة المعرفة: knowledge management

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 .

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

يعرف إدارة المعرفة knowledge management (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 وخلقها وخبزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة

### 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 وابتكارها ورمزها وتجميعها وتطبيقها ثم إعادة صحتها وإعادة استخدامها

**تشخيص واكتساب المعرفة :** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوفرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته 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 مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكلتي العمليات الأخرى وعمقها.

**توليد المعرفة :** تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات 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 جدا 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 قواعدهم، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية 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 وخبزنها عن طريق التدريب والحوار .

**توزيع ونشر المعرفة :** المعرفة بوصفها موجودا 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 معرفيا 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 ابرز 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 الفريق من قبل خبراء متمرسين.

### التميز المؤسسي *Organizational excellence*

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 تمامًا (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)

يُعرفه (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.

### أبعاد التميز المؤسسي:-

التميز المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأبعاد كما عرفها (Sammy S. Abu Naser1\*, Mazzen J. Al Shobaki,2017,p12)، وهي كما يلي:-

### 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 التمكين والتميز في النتائج. 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.

#### ٨- الدراسات السابقة : **Previous studies**

- **دراسة: (2019) Al-Thaqafi, Fahd** ، هدفت الدراسة إلى مايلي:١. الكشف عن واقع إدارة المعرفة بإدارة التعليم بالطائف،٢. تحديد درجة تحقيق التميز المؤسسي بها ٣. الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في واقع تطبيق إدارة المعرفة ودرجة تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم الطائف والتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين واقع إدارة المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي بإدارة التعليم بالطائف **وتوصلت نتائج الدراسة إلى** : أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية يعمل على نشر ثقافة إيجابية نحو التغيير والتطور، ومن ثمّ تعمل عمليات التطور بانسيابية وبدون أي عوائق تحول بيننا وبين الوصول لمتغير المنشود، وبذلك يسهل تحقيق التميز المؤسسي بهذه المؤسسات. كما يعمل التميز المؤسسي إلى نشر المعرفة وامتلاك أدواتها، وتطبيق كافة البرامج الخاصة بها وبذلك يسهم التميز المؤسسي في رفع درجة ومعدل تطبيق إدارة المعرفة. أي أن العلاقة بين التميز المؤسسي وتطبيق إدارة المعرفة علاقة تبادلية في ظل ما كشفت عنو النتائج الحالية

- **دراسة : Arqawi, S. M., Al-Hila, A. A., Abu Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018)** هدفت الدراسة إلى ما يلي: ١.خلق ثقافة المعرفة تركز بقوة على العملاء وتحسن الثقة.٢. تحسين المشاركة والمسؤولية وكذلك معنويات ورضا الموظفين.٣. تحسين جودة المخرجات وتدريب الكوادر على تطوير العملية. ٤. تعلم كيفية اتخاذ القرارات بناءً

على المعرفة والحقائق وترتيب المشكلات وتحليلها والتحكم فيها. والمحافظة على العملاء وخلق بيئة تدعم التحسين المستمر وتحافظ عليه. - زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى : ١. أن قيود تطبيق إدارة المعرفة في جامعة فلسطين التكنولوجية كادوري بين القلائل والكبار، وكان الوزن النسبي للمحور بأكمله ٦٨.٢ ، ٢. درجة الوعي بالموظف بوحدة التميز في الأداء كانت جامعة فلسطين التقنية كادوري بين المتوسط والكبير جدا. ٣. تراوحت النسب المئوية من (٦٨.٦) إلى (٨٤.٤). تشير هذه النتيجة إلى أن مستوى التميز في الأداء مرتفع وهذا يشير إلى مصلحة الجامعة بمؤشرات التميز ودعمها لمواكبة الجامعات في جميع أنحاء العالم. هناك تأثير لقيود تطبيق إدارة المعرفة بشأن التميز في الأداء

■ دراسة : (Yoshida, D., & Quintin, J. (2018) ، هدفت الدراسة إلى : معرفة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة التي يمكن لإدارة التشغيل تكييفها وتنفيذها للحفاظ على استمرارية المعرفة المؤسسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى : أ. التحقيق في العناصر الأساسية لإدارة المعرفة التي يمكن للإدارة الحكومية الفيدرالية الأمريكية تكييفها وتنفيذها للحفاظ على معرفتها المؤسسية. بتهيئة مناخ مكان العمل لإدارة المعرفة ، وعمليات إدارة المعرفة ، ودور التكنولوجيا في إدارة المعرفة.

■ دراسة : (AlQhaiwi ,L,A. Zarqa University (2020) هدفت الدراسة إلى : ١. عرض المفاهيم النظرية لاستراتيجيات التدريب والتميز المؤسسي. ٢. التعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات التدريب من قبل البنوك التجارية الأردنية. ٣. قياس دور استراتيجيات التدريب وأثرها في التميز التنظيمي الأردني بنوك تجارية. وتوصلت الدراسة إلى : أ. رجة اعتماد استراتيجيات التدريب وهي (الدعم الإداري لأنشطة التدريب ، برامج التدريب وقاعدة البيانات والتكنولوجيا الحديثة) تتراوح بين (عالي ومتوسط) من وجهة نظر الموظفين. حصلت استراتيجية (التكنولوجيا الحديثة) على المرتبة (الرابعة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الأردنية. يوجد تأثير كبير لاستراتيجية (الدعم الإداري لأنشطة التدريب) - عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  على التميز التنظيمي للبنوك التجارية الأردنية.

■ دراسة : (Aljamal, S . (2018) ، هدفت الدراسة إلى : ١. التعرف إلى معرفة درجة ممارسة الإدارة التحويلية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. ٢. درجة التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. ٣. أثر بعض المتغيرات على ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. ٤. مدى وجود علاقة بين ممارسة الإدارة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في مديريات

التربية والتعليم في محافظة الخليل ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: تبين أن درجة التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة على الدرجة الكلية، وأن أعلى مجالات التميز كانت التميز القيادي، تلاه التميز في تقديم. تبين أن إدارة المؤسسة تسعى باستمرار إلى التميز في تقديم الخدمة للجمهور

▪ دراسة : **Abbas Ali Muhammad Matea Al-Shatby, Bilal Ibrahim's**

**friend (2018) تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق :** دراسة العلاقة المباشرة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والإبداع العمليات بالمؤسسات الخدمية. و قياس أثر التميز في إدارة العمليات الخدمية على القدرات المعرفية بالمؤسسات الخدمية. وتوضيح أثر القدرات المعرفية على الإبداع العمليات في المؤسسات الخدمية. و اختبار مدى تأثير القدرات المعرفية على العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والإبداع العمليات بالمؤسسات الخدمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى : من خلال إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة على متغيرات الدراسة والعلاقات فيما بينها إلى مجموعة من النتائج، والتمثلة في: وجود علاقة موجبة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والأبداع العمليات: وان هنالك علاقة موجبة بين التميز في التطوير العمليات والأبداع العمليات.

**التعليق على الدراسات السابقة : Comment on Previous Studies**

راجع الباحثون الدراسات السابقة ووجدوها أن هناك جوانب اتفاق في الجوانب التالية: أكدت جميع الدراسات السابقة على أهمية معرفة إدارة المعرفة في الارتقاء بالمؤسسات التعليمية وتطوير قدراتهم والسعي لاكتساب المعرفة وهذه ميزة تنافسية في بناء استراتيجيات التعلم والتركيز على المعلمين بكونهم أساس العملية التعليمية في ضوء زيادة الأحداث العالمية والمتسارعة في مواجهة التحديات العالمية للعملية التعليمية والخدمية. من الضروري أن تحدد أهداف المؤسسة التعليمية مع أصحاب المصلحة فتسعى دائماً للابتكار و التطور في تخزين وتوليد واكتساب وتشخيص المعرفة وتطبيق المعرفة. لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة التعليمية . وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تتعامل بموضوع إدارة المعرفة وأثره في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الإدارة التعليمية بمحافظة القاهرة حديث نسبياً الدراسة في الموضوع الذي تتناوله لأهميته يستحق أن يؤخذ بعين الاعتبار قدرة الإدارة التعليمية المصرية في تحقيق التميز المؤسسي.

#### ٩- صلاحية واعتماد أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية (استكشافية) على عينة استطلاعية مكونة من (٥٠) مفردة من مجتمع الدراسة وذلك بهدف التعرف على مدى المصدقية والاعتمادية على أداة الدراسة واستخدامها في قياس متغيرات الدراسة ومدى تطويعها في خدمة أغراض الدراسة وقد استخدمت الباحثة كل من:-

- معامل الاتساق الداخلي: وهو يعتمد على معامل الارتباط الخطى البسيط لبيرسون.

- معامل كرونباخ ألفا: ويتم قياسه على مستوى جميع الأبعاد الفرعية .

أكدت النتائج على معنوية جميع قيم معاملات الارتباط الخطى البسيط لبيرسون عند (٠,٠١)، والأمر الذي يؤكد على أن جميع عناصر معايير التميز المؤسسي على درجة عالية من المصدقية وذلك عند مستوى كافة عناصر معايير التميز المؤسسي ، أيضا تراوحت قيم معامل الثبات والمتمثلة في قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) ما بين ( ٠,٨٠٩ - ٠,٨٨٢ )، الأمر الذي يعكس أن جميع الأبعاد الفرعية الخمس على درجة عالية من الثبات .

- مما تقدم يمكننا استخدام وتوظيف أداة الدراسة في قياس متغيرات الدراسة والتحقق فرضياته دون التخلي عن أي عناصر من الأبعاد الفرعية لكل من إدارة المعرفة والتميز المؤسسي .

#### ١٠- الإطار العملي للدراسة THE PRACTICAL FRAMEWORK OF THE STUDY

##### 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 المؤسسي، والتعرف علي أهم المتغيرات ذات الارتباط المباشر بمشكلة الدراسة ، واستخلاص الفروض وقد تم في هذه المرحلة الخطوات التالية:-

- ١-مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية .
- ٢-إجراء البحث الاستكشافي من خلال الاعتماد على أسئلة غير مهيكلة ، مع عينة صغيرة من الإدارات التعليمية .
- ٣-الربط بين ما توصلت إليه الدراسات الاستطلاعية ، وما تم استنتاجه من مراجعة الدراسات السابقة من أجل صياغة فروض الدراسة النهائية ، واختيار المتغيرات والأبعاد المكونة لها .

### المنهج التحليلي:-

تهدف هذه الدراسة إلي تفسير العلاقات محل الدراسة من خلال تحليل البيانات كميًا أو إحصائيًا، 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 الاعتماد علي هذا المنهج كمرحلة ثانية في الدراسة للوصول إلي تحليل وتوضيح العلاقة المباشرة بين متغيرات الدراسة ، وقد تضمن هذه المرحلة ما يلي:-

- ١- جمع البيانات ميدانيا بعد أن تم إعداد قائمة الاستقصاء
- ٢- اختبار العلاقة إحصائيا بين متغيرات الدراسة
- ٣- العمل علي استخلاص أهم النتائج والوصول إلي أهم التوصيات

### ١١- مجتمع وعينة الدراسة :- Study Population and Sample

يتحدد مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة والمحدد في الإحصائية التالية :- السادة (مديرين العموم والمعلمين بالإدارات التعليمية )(السادة رؤساء الأقسام) (الإداريين

العاملين بالإدارات التعليمية) و ذلك للأسباب التالية :- يظهر المستوي الوظيفي أثر إدارة المعرفة داخل الإدارة التعليمية من تطور والوصول إلى تطبيق معايير التميز المؤسسي من خلال هؤلاء السادة مديري العموم و ذلك للنهوض بالعملية التعليمية

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. وتتكون عينة الدراسة من عدد (٢) إدارة تعليمية بمحافظة القاهرة والتي تتناسب بين حجم العينة والمجتمع والتي تمثل نسبة ١٠٠٪ من حجم المجتمع الكلي والتي تقع في نطاق محافظه القاهرة

### مقاييس الدراسة :

يوضح جدول (2) بنود قائمة الاستقصاء المقتبسة لاستخدامها في الحكم علي متغيرات الدراسة أبعاد 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 المؤسسي كمتغير تابع، وهي خمسة معايير منها القيادة - الاستراتيجية والسياسات - الموارد البشرية والتي سيتم قياسها علي مقياس (ليكرت الخماسي) كما يلي:

### مقياس ليكرت الخماسي

١	٢	٣	٤	٥
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما

وقد تم إعدادها بعد دمج وتعديل مجموعة من المقاييس الخاصة بكل متغير على حدة، والتي سبق تطبيق أغلبيتها بالبيئة المصرية، وقد أعطت نسبة ثبات واعتمادية Reliability وصدق وإصلاحية Validity مقبولة عند تطبيقها من قبل الباحثين الآخرين، ونظرا 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 والإصلاحية، إذا تجاوز قيمته (0,50) وفقاً لـ (Zehie et..2016,p376) .

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

أعتمد الباحث علي قائمة استقصاء 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 وهى كمايلي :-

- بالنسبة للجزء الأول من أداة الدراسة تتمثل في بعض البيانات الديموغرافية 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 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:-

وفيمايلي توضيح لبنود العبارات المخصصة لكل من متغيرات التميز المؤسسي:-

- البعد القيادة يتم الحكم عليها من العبارة رقم (٢٦) إلي 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)

يبين جدول رقم ( 1 ) توزيع أفراد العينة للسادة مديري العموم والمعلمين ورؤساء الأقسام والإداريين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية :

جدول رقم (١) توزيع أفراد وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

الخاصية	الفئات	التكرار	النسب %
النوع	ذكر	٢٢٠	٥٧,٣٠
	أنثى	١٦٤	٤٢,٧٠
	الأجمال	٣٨٤	%١٠٠
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٢٥	%٧
	٣٠ إلى اقل من ٤٠ سنة	٧٤	%١٩
	٤٠ إلى اقل من ٥٠ سنة	١١٠	%٢٨,٦
	٥٠ فأكثر	١٧٥	%٤٥,٦
	الأجمال	٣٨٤	%١٠٠
المستوى الوظيفي	مدير عام	٤٠	%١٠
	وكيل إدارة	١٥	%٤
	كبير معلمين	١٤٢	%٤٠
	خبير	٥٠	%١٣
	معلم اول أ	٦٠	%١٣,٦
	معلم	٢٢	%٥,٧
	رئيس قسم	٥٥	%١٤
	الأجمالي	٣٨٤	%١٠٠
المؤهل العلمي	ثانوية عامة / دبلوم تجارة	٥٠	%١٣
	بكالوريوس / ليسانس	٢٧٩	%٧٧
	ماجستير	٢٥	%٦,٥
	دكتوراه	٣٠	%٧,٥
	الإجمالي	٣٨٤	%١٠٠
	أقل من ٥ سنوات	١٠	%٢,٦
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠	٤١	%١٠,٦

الخبرة العملية	سنوات		
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	١٢٠	% ٣١,٤
	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	١٠٠	% ٢٦,٤
	من ٢٠ سنة فأكثر	١١٣	% ٢٩
	الإجمالي	٣٨٤	% ١٠٠

١- النوع : أغلبية عينة الدراسة النوع (نكر - أنثى) في الدرجة الوظيفية من الذكور وهي نسبة (٥٧,٣%) بينما عينة الدراسة من الإناث (٤٢,٧%) مما يدل على أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث.

٢- العمر: أن اغلبه عينة الدراسة العمر هم الذين تبلغ أعمارهم أكثر من ٥٠ سنة ، وهي بنسبة (٤٥,٦%) ويليه مباشرة الذين بلغ أعمارهم ٤٠ إلى أقل من ٥٠ بلغت النسبة (٢٨,٦%) ويليه أيضا من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة (١٩%) وأخير أقل من ٣٠ سنة ، بنسبة (٧%).

٣- المستوى الوظيفي : أن أغلبية عينة الدراسة من مستوى (كبير المعلمين بنسبة ٤٠%) بينما يليه (معلم أول أ بنسبة ١٣,٦%) ويليه أيضا المستوى الوظيفي المدير العام بنسبة ١٠%) ،

٤- المؤهل العلمي : أغلبية عينة الدراسة من المؤهل العلمي هدى الحاصلين على درجة (البكالوريوس بنسبة ٧٧%) بينما يليه أيضا الحاصلين على المؤهل المتوسط بنسبة ١٣%) ويليه أيضا الحاصلين على درجة الدكتوراه بنسبة ٧,٥%) وأخيرا الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة (٦,٥%)

٥- الخبرة العلمية : أن أغلبية الدراسة من متغير الخبرة العلمية هم الذين تبلغ سنوات خبراتهم هم (أكثر من من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة ٣١,٤%) بينما يليه مباشرة من تبلغ خبراتهم من ٢٠ سنة فأكثر بنسبة ٢٩%) و بينما يليه أيضا من يبلغ سنوات خبرتهم هم (من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة بنسبة ٢٦,٤%) ويليه أيضا من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة ١٠,٦%) وأخيرا من تبلغ خبراتهم أقل من ٥ سنوات بنسبة ٢,٦%) ، مما يدل على أن أعلى نسبة توجد في عينة الدراسة من متغير الخبرة العملية هم من (ذات الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات )

## ١٢ - الفرض الرئيسي العام:

"لا يوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة ( تشخيص واكتساب المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تخزين وتطبيق المعرفة- تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية ) على كل من أبعاد معايير التميز المؤسسي والمتمثل في الأبعاد الفرعية التالية :

والمتمثل في الأبعاد الفرعية التالية :

- القيادة .
- السياسات والاستراتيجيات .
- إدارة الموارد البشرية .

لابد من اعادة صياغة الفرض الرئيسي من خلال الفروض الفرعية التالية :

الفرض الفرعي الأول : لا يوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة ( تشخيص واكتساب المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تخزين وتطبيق المعرفة- تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية ) على بعد التميز المؤسسي ( القيادة ) .

١- نتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الأول : فيما يلي عرض لنتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الأول من فرضية الدراسة والذي ينص على " لا يوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة (تشخيص واكتساب المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تخزين وتطبيق المعرفة- تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية ) على بعد التميز المؤسسي (القيادة)

١/١ نتائج العلاقات الارتباطية بين أبعاد ومتغيرات ادارة المعرفة مع القيادة : الجدول التالي يعرض نتائج علاقات الارتباط الخطى البسيط لبيرسون بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد القيادة كأحد أبعاد التميز المؤسسي .

جدول رقم ( ٢ ) نتائج معاملات الارتباط الخطى البسيط لبيرسون بين

أبعاد إدارة المعرفة مع القيادة

أبعاد إدارة المعرفة	معامل الارتباط الخطى البسيط لبيرسون
تشخيص واكتساب المعرفة .	**٠.٤٦٩
توليد المعرفة.	**٠.٥٣٩

توزيع ونشر وتقاسم المعرفة .	**٠.٥٦٧
تخزين وتطبيق المعرفة .	**٠.٦٠٣
تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية	**٠.٦٠٦

\*\* تشير إلى 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 (٠.٤٦٩ - ٠.٦٠٦) وهو ما يعكس عن علاقة قوية إلي حد ما . والجدير بالذكر أن جميع العلاقات جاءت طردية .

**٢/١ نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد** : في ضوء نتائج المصفوفة الارتباطية بين أبعاد المعرفة مع بعضها البعض والتي أسفرت عن وجود علاقات ارتباطية معنوية بين هذه الأبعاد مما قد يعرض نتائج تحليل الانحدار لمشكلة الازدواج الخطى فقد استخدم الباحث طريقة الحذف من الخلف Backward Elimination وذلك للحد من هذه المشكلة هذا بالإضافة إلى التوصل إلى أفضل توليفة من أبعاد إدارة المعرفة (متغيرات مستقلة) على متغير القيادة (متغير تابع) . والجدول التالي يعرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالي :

**جدول ( ٣ ) : نتائج تأثير أبعاد إدارة المعرفة على القيادة باستخدام تحليل الانحدار الخطى المتعدد**

النموذج المقدر	قيم اختبار "ت"
$Y_{1t} = 0.473 + 0.094X_{2\_1t} + 0.189X_{2\_3t} + 0.229X_{2\_4t} + 0.249X_{2\_5t}$	(4.863**) (2.474*) (4.172**) (5.422**) (6.141**)
اختبار النموذج	قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = ٩٥.٨٧٤**) - داله عند مستوى معنوية (٠.٠١) ،
وبعض المقاييس	درجات حرية ( ٤ ، ٣٧٩ ) ، معامل التحديد (R2%)=٥٠.٣% ، الخطأ المعياري =
عليه	٠.٤٦٠

\*\* تشير إلى معنوية اختباري ف ، ت عند مستوى معنوية (٠.٠١) .

\* تشير إلى معنوية اختبار "ت" عند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

أكدت النتائج بالجدول السابق على معنوية النموذج المقدر حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = ٩٥.٨٧٤) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ وذلك بدرجات حرية ( ٤ ) ، ( ٣٧٩ ) . كما أوضحت نتائج نموذج تحليل الانحدار المقدر أن

- تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية .
- تخزين وتطبيق المعرفة .

- توزيع ونشر وتقاسم المعرفة .
- تشخيص واكتساب المعرفة .

قد ساهموا في تفسير حوالي ٥٠٪ من التغيرات التي تطرأ على القيادة - متغير تابع ، أيضا قيمة الخطأ المعياري جاءت محدودة بشكل كبير . والجدير بالذكر أن جميع المتغيرات المستقلة الأربعة كان تأثيرها طردي .

مما تقدم يمكننا رفض صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض العام للدراسة وبشكل مطلق .

**الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة ( تشخيص واكتساب المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تخزين وتطبيق المعرفة - تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية ) على بعد التمييز المؤسسي (السياسات والاستراتيجيات ) .

**٢- نتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:** فيما يلي عرض لنتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني من فرضية الدراسة والذي ينص على " لا يوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة (تشخيص واكتساب المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تخزين وتطبيق المعرفة - تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية ) على بعد التمييز المؤسسي ( السياسات والاستراتيجيات ) .

**١/٢ نتائج العلاقات الارتباطية بين أبعاد ومتغيرات إدارة المعرفة مع السياسات والاستراتيجيات :** الجدول التالي يعرض نتائج علاقات الارتباط الخطى البسيط لبيرسون بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد السياسات والاستراتيجيات كأحد أبعاد التمييز المؤسسي .

**جدول رقم ( ٤ ) نتائج معاملات الارتباط الخطى البسيط لبيرسون بين**

**أبعاد إدارة المعرفة مع السياسات والاستراتيجيات**

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 إدارة المعرفة في 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) ، الا أنه قد تباينت هذه القيم حيث تراوحت ما بين (٠.٤٧٣ - ٠.٦١٥) وهو ما يعكس وجود علاقة قوية إلى حد ما . والجدير بالذكر أن جميع العلاقات جاءت طردية .

**٢/٢ نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد** : في 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 الانحدار لمشكلة الازدواج الخطى لذا فقد استخدم الباحث طريقة الحذف من الخلف Backward Elimination وذلك للحد من هذه المشكلة هذا بالإضافة إلى التوصل إلى أفضل توليفة من أبعاد إدارة المعرفة (متغيرات مستقلة) مؤثرة على متغير السياسات والاستراتيجيات (متغير تابع). والجدول التالي يعرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالي :

جدول ( ٥ ) : نتائج تأثير أبعاد إدارة المعرفة على السياسات والاستراتيجيات

باستخدام تحليل الانحدار الخطى المتعدد

النموذج المقدر قيم اختبار "ت"	$Y_{2t} = 0.504 + 0.136X_{2\_1t} + 0.338X_{2\_4t} + 0.326X_{2\_5t}$ (4.861**) (3.256**) (7.704**) (7.363**)
اختبار وبعض المقاييس عليه	قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = ١٢٤.٣٠٣ **) - داله عند مستوى معنوية (٠.٠١) ، درجات حرية ( ٣ ، ٣٨٠ ) ، معامل التحديد (R2%)=٤٩.٥٪ ، الخطأ المعياري = ٠.٥١٧

\*\* تشير إلى معنوية اختباري 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 الانحدار المقدر أن

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

قد ساهموا في تفسير حوالي ٥٠٪ من التغيرات التي تطرأ على السياسات والاستراتيجيات - متغير تابع ،وهي أيضا مرتبة حسب الدرجة التفسيرية ، أيضا قيمة الخطأ المعياري جاءت محدودة بشكل كبير .  
والجدير بالذكر أن جميع المتغيرات المستقلة الأربعة كان تأثيرها طردي .

مما تقدم يمكننا رفض صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض العام للدراسة وبشكل مطلق .

**الفرض الفرعي الثالث :** لا يوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة ( تشخيص واكتساب المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تخزين وتطبيق المعرفة- تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية ) على بعد التمييز المؤسسي (إدارة الموارد البشرية ) .

**٣- نتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث :** فيما يلي عرض لنتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث من فرضية الدراسة والذي ينص على " لا يوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة (تشخيص واكتساب المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تخزين وتطبيق المعرفة- تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية ) على بعد التمييز المؤسسي ( إدارة الموارد البشرية ) .

**١/٣ نتائج العلاقات الارتباطية بين أبعاد ومتغيرات إدارة المعرفة مع إدارة الموارد البشرية :**  
الجدول التالي يعرض نتائج علاقات الارتباط الخطى البسيط لبيرسون بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد إدارة الموارد البشرية كأحد أبعاد التمييز المؤسسي .

جدول رقم ( ٦ ) نتائج معاملات الارتباط الخطى البسيط لبيرسون بين

أبعاد إدارة المعرفة مع إدارة الموارد البشرية

أبعاد إدارة المعرفة	معامل الارتباط الخطى البسيط لبيرسون
تشخيص واكتساب المعرفة .	**٠.٤٣٣
توليد المعرفة.	**٠.٥٧٩
توزيع ونشر وتقاسم المعرفة .	**٠.٥٤٠
تخزين وتطبيق المعرفة .	**٠.٦١٢
تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية .	**٠.٦١٦

\*\* 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 (٠.٤٣٣ - ٠.٦١٦) وهو ما يعكس وجود علاقة قوية إلى حد ما . والجدير بالذكر أن جميع العلاقات جاءت طردية .

**٢/٣ نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد :** في 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 نموذج تحليل الانحدار لمشكلة الازدواج الخطى لذا فقد استخدم الباحث طريقة الحذف من الخلف Backward Elimination وذلك للحد من هذه المشكلة هذا بالإضافة إلى التوصل إلى أفضل توليفة من أبعاد إدارة المعرفة (متغيرات مستقلة ) مؤثرة على متغير إدارة الموارد البشرية (متغير تابع ) . والجدول التالي يعرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالي :

**جدول ( ٧ ) : نتائج تأثير أبعاد إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية**

**باستخدام تحليل الانحدار الخطى المتعدد**

$0.185X_{2\_2t} + 0.109X_{2\_3t} + 0.258X_{2\_4t} + 332Y_{2t} = 0.300X_{2\_5t}$	النموذج المقدر قيم اختبار "ت"
(3.086**) (3.949**) (2.020*) (5.259**) (6.594**)	
قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = ١٠١.٣٤٨ **) - داله عند مستوى معنوية (٠.٠١) ، درجات حرية ( ٤ ، ٣٧٩ ) ، معامل التحديد (R2%)=٥١.٧% ، الخطأ المعياري = ٠.٥٢٣	اختبار النموذج وبعض المقاييس عليه

\*\* تشير إلى معنوية اختبائي ف ، ت عند مستوى معنوية (٠.٠١) .

\* تشير إلى معنوية اختبارات " عند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

أكدت النتائج بالجدول السابق على معنوية النموذج المقدر حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = ١٠١.٣٤٨) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ وذلك بدرجات حرية ( ٤ ، ٣٧٩) . كما أوضحت نتائج نموذج تحليل الانحدار المقدر أن

- تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية .
- تخزين وتطبيق المعرفة .
- توليد المعرفة .
- توزيع ونشر وتقاسم المعرفة .

قد ساهموا في تفسير حوالي ٥٢٪ من التغيرات التي تطرأ على إدارة الموارد البشرية - متغير تابع ، وهي مرتبة حسب الأهمية النسبية في تفسيرها للمتغير التابع أيضا قيمة الخطأ المعياري جاءت محدودة بشكل كبير . والجدير بالذكر أن جميع المتغيرات المستقلة الأربعة كان تفسيرها طردي .  
مما تقدم يمكننا رفض صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض العام للدراسة وبشكل مطلق .

**الفرض الفرعي الرابع :** لا يوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة ( تشخيص واكتساب المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تخزين وتطبيق المعرفة- تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية ) على بعد التمييز المؤسسي ( العلاقات والموارد ) .

٤- **نتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الرابع :** فيما يلي عرض لنتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الرابع من فرضية الدراسة والذي ينص على " لا يوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة (تشخيص واكتساب المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تخزين وتطبيق المعرفة- تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية ) على بعد التمييز المؤسسي العلاقات والموارد .

١/١ **نتائج العلاقات الارتباطية بين أبعاد ومتغيرات ادارة المعرفة مع العلاقات والموارد :** الجدول التالي يعرض نتائج علاقات الارتباط الخطى البسيط لبيرسون بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد العلاقات والموارد كأحد أبعاد التمييز المؤسسي .

جدول رقم ( ٨ ) نتائج معاملات الارتباط الخطى البسيط لبيرسون بين

أبعاد إدارة المعرفة مع العلاقات والموارد

أبعاد إدارة المعرفة	معامل الارتباط الخطى البسيط لبيرسون
تشخيص واكتساب المعرفة .	**٠.٤٨٦
توليد المعرفة.	**٠.٥٠٦
توزيع ونشر وتقاسم المعرفة .	**٠.٤٨٣
تخزين وتطبيق المعرفة .	**٠.٥٥٣
تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية .	**٠.٥٥٠

\*\* 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) ، حيث تراوحت ما بين (٠.٤٨٦ - ٠.٥٥٠) وهو ما يعكس عن علاقة قوية الى حد ما .  
والجدير بالذكر أن جميع العلاقات جاءت طردية .

#### ٢/١ نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد :

في ضوء نتائج المصفوفة الارتباطية بين أبعاد المعرفة مع بعضها البعض والتي أسفرت عن وجود علاقات ارتباطية معنوية بين هذه الأبعاد مما قد يعرض نتائج تحليل الانحدار لمشكلة الازدواج فقد استخدم الباحث طريقة الحذف من الخلف Backward Elimination وذلك للحد من هذه المشكلة هذا بالإضافة إلى التوصل إلى أفضل توليفة من أبعاد إدارة المعرفة (متغيرات مستقلة ) على متغير القيادة (متغير تابع ). والجدول التالي يعرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالي :

#### جدول ( ٩ ) : نتائج تأثير أبعاد إدارة المعرفة على العلاقات والموارد

#### باستخدام تحليل الانحدار الخطى المتعدد

$Y_{4t} = 0.660 + 0.194X_{2\_1t} + 0.113X_{2\_3t} + 0.253X_{2\_4t} + 0.243X_{2\_5t}$	النموذج المقدر قيم اختبار "ت"
(5.527**) (4.146**) (2.024*) (4.887**) (4.882**)	
، قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = ٧٠.٣٢٠ **) - داله عند مستوى معنوية (٠.٠١) ، درجات حرية ( ٤ ، ٣٧٩ ) ، معامل التحديد (R <sup>2</sup> %) = ٤٢.٦% ، الخطأ المعياري = ٠.٥٦٥	اختبار وبعض المقاييس عليه

\*\* تشير إلى معنوية اختباري ف ، ت عند مستوى معنوية (٠.٠١) .

\* تشير إلى معنوية اختبار "ت" عند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

أكدت النتائج بالجدول السابق على معنوية النموذج المقدر حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = ٧٠.٣٢٠) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ وذلك بدرجات حرية ( ٤ ، ٣٧٩) . كما أوضحت نتائج نموذج تحليل الانحدار المقدر أن

- تخزين وتطبيق المعرفة .
- تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية .

- تشخيص واكتساب المعرفة .
- توزيع ونشر وتقاسم المعرفة .

قد ساهموا في تفسير حوالي ٤٣٪ من التغيرات التي تطرأ على العلاقات والموارد كما أنهم مرتبين حسب الأهمية النسبية في تفسير تلك التغيرات - متغير تابع ،. والجدير بالذكر أن جميع المتغيرات المستقلة الأربعة كانت طردية التأثير كما أنها مرتبة حسب الأهمية النسبية في تفسيرها للمتغير التابع . أيضا قيمة الخطأ المعياري جاءت محدودة بشكل كبير

مما تقدم يمكننا رفض صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض العام للدراسة وبشكل مطلق .

**الفرض الفرعي الخامس :** لا يوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة ( تشخيص واكتساب المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تخزين وتطبيق المعرفة- تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية ) على بعد التمييز المؤسسي ( العمليات ) .

#### ٥- نتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الخامس :

فيما يلي عرض لنتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الخامس من فرضية الدراسة والذي ينص على " لا يوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة ( تشخيص واكتساب المعرفة - توليد المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تخزين وتطبيق المعرفة- تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية على بعد التمييز المؤسسي ( العمليات ) .

**١/١ نتائج العلاقات الارتباطية بين أبعاد ومتغيرات إدارة المعرفة مع العمليات :** الجدول التالي يعرض نتائج علاقات الارتباط الخطى البسيط لبيرسون بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد العمليات كأحد أبعاد التمييز المؤسسي .

جدول رقم ( ١٠ ) نتائج معاملات الارتباط الخطى البسيط لبيرسون بين

أبعاد إدارة المعرفة مع العمليات

أبعاد إدارة المعرفة	معامل الارتباط الخطى البسيط لبيرسون
تشخيص واكتساب المعرفة .	* * ٠.٤٢٠
توليد المعرفة.	* * ٠.٥٦١

**٠.٥٤٠	توزيع ونشر وتقاسم المعرفة .
**٠.٦٤١	تخزين وتطبيق المعرفة .
**٠.٥٧٣	تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية .

\*\* تشير إلى معنوية معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون عند مستوى معنوية (٠.٠١)

أكدت النتائج بالجدول السابق على معنوية جميع معاملات الارتباط الخطي البسيط عند مستوى معنوية (٠.٠١) ، إلا أنه قد تباينت هذه القيم حيث تراوحت ما بين (٠.٤٢٠ - ٠.٦٤١) وهو ما يعكس عن علاقة قوية إلى حد ما . والجدير بالذكر أن جميع العلاقات جاءت طردية .

#### ٢/١ نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد :

في ضوء نتائج المصفوفة الارتباطية بين أبعاد المعرفة مع بعضها البعض والتي أسفرت عن وجود علاقات ارتباطية معنوية بين هذه الأبعاد مما قد يعرض نتائج تحليل الانحدار لمشكلة الأزواج الخطية فقد استخدم الباحث طريقة الحذف من الخلف Backward Elimination وذلك للحد من هذه المشكلة هذا بالإضافة إلى التوصل إلى أفضل توليفة من أبعاد إدارة المعرفة (متغيرات مستقلة) على متغير العمليات (متغير تابع). والجدول التالي يعرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالي :

جدول ( ١١ ) : نتائج تأثير أبعاد إدارة المعرفة على العمليات باستخدام

#### تحليل الانحدار الخطي المتعدد

$Y_{1t} = 0.344 + 0.161X_{2\_2t} + 0.125X_{2\_3t} + 0.361X_{2\_4t} + 0.229X_{2\_5t}$	النموذج المقدر قيم اختبار "ت"
(3.035**) (3.261*) (2.201*) (6.974**) (4.760**)	
، قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = ٩٦.٦٦٧**) - داله عند مستوى معنوية (٠.٠١) ، درجات حرية ( ٤ ، ٣٧٩ ) ، معامل التحديد (R <sup>2</sup> )= ٥٠.٥% ، الخطأ المعياري = ٠.٥٥١	اختبار وبعض المقاييس عليه

\*\* تشير إلى معنوية اختبائي ف ، ت عند مستوى معنوية (٠.٠١) .

\*\* تشير إلى معنوية اختبار "ت" عند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

أكدت النتائج بالجدول السابق على معنوية النموذج المقدر حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = ٩٦.٦٦٧) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ وذلك بدرجات حرية (٤) ، (٣٧٩). كما أوضحت نتائج نموذج تحليل الانحدار المقدر أن

- تخزين وتطبيق المعرفة .
- تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية .
- توليد المعرفة .
- توزيع ونشر وتقاسم المعرفة .

قد ساهموا في تفسير حوالي ٥١٪ من التغيرات التي تطرأ على العمليات - متغير تابع ، وقد تم عرض المتغيرات مرتبة حسب الأهمية النسبية في تفسير التغيرات في المتغير التابع أيضا قيمة الخطأ المعياري جاءت محدودة بشكل كبير . والجدير بالذكر أن جميع المتغيرات المستقلة الأربعة كان تأثيرها طردي ، مما تقدم يمكننا رفض صحة الفرض الفرعي الخامس من الفرض العام للدراسة وبشكل مطلق

من العرض السابق لنتائج اختبار صحة الفرض العام للدراسة يمكننا رفض تام لصحة الفرض

#### خلاصة الدراسة :

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث الأساليب الإدارية المعاصرة التي يتم اعتمادها في المؤسسات الحديثة وقد برزت بكثرة في أدبيات الإدارة المعاصرة، وهي تطرح رؤية شاملة والهدف منها جعل المعرفة محور لنشاطات المؤسسة التعليمية، 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 الإنجازات 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 بالإدارة التعليمية. بينما تسعى الإدارة التعليمية إلى تحقيق أهدافها من خلال معايير التميز المؤسسي الذي يعتبر ركيزة أساسية للوصول إلى تميزها ورقبها على المستوى المحلي والعالمي. فكان من هدف الدراسة تحليل أثر إدارة المعرفة علي التميز المؤسسي وتطبيقاتها ، تقييم أثر إدارة المعرفة ودرجة تحقيق التميز المؤسسي

تم استعراض كلا من المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة ، والتميز المؤسسي لاستفادة منها الإدارات التعليمية المصرية كمجال للتطبيق. التوصل إلى مجموعة من النتائج الاستنتاجات تكون نواة لتقديم توصيات مفيدة لمجال التطبيق.

### ١٣ - النتائج: RESULTS .

توجد علاقة ارتباطية قوية لحد ما بين أبعاد إدارة المعرفة نع بعضها البعض .

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

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

\* العلاقة : توجد علاقة ارتباطية وطردية وقوية إلى حد ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد السياسات والاستراتيجيات (التميز المؤسسي)

\* التأثير : يوجد تأثير طردي لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في (تأثير إدارة المعرفة في التعلم والعمليات الداخلية - تخزين وتطبيق المعرفة- تشخيص واكتساب المعرفة ) على السياسات والاستراتيجيات.

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

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

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

\* التأثير : يوجد تأثير طردي 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 ارتباطية وطرديّة وقوية إلى حد ما بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعد العمليات (التميز المؤسسي)

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

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية :-

- ١- الثقفي، 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
- ٢- الجعبري. (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية أحد معايير تميز أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية (مجلة جامعة الخليل للبحوث-ب (العلوم الإنسانية. 8، (2)8
- ٣- الدوري، زكريا، (٢٠٠٥) الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية "، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.ص٣-
- ٤- الزبون، محمد سليم، (٢٠١٦) واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية و علاقة ذلك ببعض المتغيرات، دار المنظومة. مجلد ٤٢ العدد ٢
- ٥- الكتاب الإحصائي السنوي، (٢٠١٩)، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ص ٣٤١-٣٥٥

- ٦- 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
- ٧- بكوش ريان ،بركان، ناصر(٢٠١٤) أثر إدارة المعرفة على تميز أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة مامي فارم-رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم التجارية الجزائر، ص ١
- ٨- بوزيداوي، محمد. (٢٠١٦). إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام و متميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- ٩- جمال يوسف بدير، ٢٠١٠، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط١، عمان، داركنوالمعرفة، ص٣٣
- ١٠- حيدر حسن محمد،(٢٠١٦) استراتيجيات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في مؤسسات المعلومات في العراق ص ٤١
- ١١- شاكر نبيل الرويني، (٢٠٠٧) تطبيقات واستراتيجيات التميز المؤسسي، (عمان: دار الميسرة للنشر، ص ٥٨ .
- ١٢- 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 .
- ١٣- عادل غزالي (٢٠١٦)[دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الجزائري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر
- ١٤- عادل محمد ا زيد، (٢٠٠٢) الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، ص ٣٤ .
- ١٥- عباس علي محمد ماتع الشطبين ،صديق بلل إبراهيم (٢٠١٨) القدرات المعرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والإبداع العمليات 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

- ١٦- 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
- ١٧- نوفل، صلاح الدين، سالم، سليم، د. زحاف & محمد). ٢٠٢١. (دور إدارة التميز في تطوير أداء المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضية بولاية المسيلة.

### ثانياً : المراجع الاجنبية

- 1-Aljamal, S. (2018). The practice of transformational management and its role in achieving institutional excellence from the point of view of workers in the directorates of education in Hebron. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 1(1), 64-90.
- 2- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. Routledge
- McCall, H., Arnold, V., & Sutton, S. G. (2008). Use of knowledge management systems and the impact on the acquisition of explicit knowledge. *Journal of Information Systems*, 22(2), 77-101.
- 3- McInerney, C. R., & Koenig, M. E. (2011). Knowledge management (KM) processes in organizations: Theoretical foundations and practice. *Synthesis Lectures on Information Concepts, Retrieval, and Services*, 3(1), 1-96.
- 4- Christensen, P. H. (2003). *Knowledge management: perspectives and pitfalls*. Copenhagen Ishak, N. B., Eze, U. C., & Ling, L. S. (2010). Integrating knowledge management and human resource management for sustainable performance. *Journal of Organizational Knowledge Management*, 2010, 1-13. Business School Press DK
- 5-Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (2020). Sustainable innovation in small medium enterprises: the impact of knowledge management on organizational innovation through a mediation analysis by using SEM approach. *Sustainability*, 12(6), 2407.
- 6- Abdalmenem, S. A., Owda, R. O., Al-Hila, A. A., Abu Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018). The Performance Efficiency of University Education between Reality and Expectations. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 2(10), 66-76.
- 7- Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Al-Ansi, A. A. (2016). Organizational excellence as the driver for organizational performance: a study on Dubai police. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 47.
- 8- Alqhaiwi, L. A. (2014) The Effect of Applying Knowledge Management Strategies to Accomplish Productive Efficiency and Market Share in Jordan Telecom Companies.

- 9- Arqawi, S., Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018). The Degree of Employee Awareness of the Reality of Excellence in Performance at the Technical University of Palestine (Kadoorei).
- 10-Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.
- 11- da Costa, R. L., Ant3nio, N., Pereira, L., & Dia, P. (2019). Ethnography and management talent as a tools to knowledge sharing in the consulting sector. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 183-195.
- 12- El Talla, S. A., FarajAllah, A., Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018). The Reality of Applying the Policy and Strategy Standard in the Palestinian Universities According to the International Quality Models.
- 13- Girard, J., & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1-20.
- 14-Hazelkorn, E. (2009). Rankings and the battle for world-class excellence: Institutional strategies and policy choices. *Higher education management and Policy*, 21(1), 1-22.
- 15- 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.
- 16- Al-Salmi, Ali (2016). Department of Excellence: Models and Techniques of Management in the Age of Knowledge, New Management Library, Cairo. Sendjaya, S. Personal and organizational excellence through servant leadership. Springer InternationalPu. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16196-9>
- 17-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>
- 18- 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.
- 19-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.
- 20-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.
- 21-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.
- 22- Agarwal, A., & Vrat, P. (2015). A TISM based bionic model of organizational excellence. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(4), 361-376. <https://doi.org/10.1007/s40171-015-0107-z>

- 23-Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management–comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of knowledge management*.
- 24-Hormio, S. (2020). Institutional knowledge and its normative implications. In *Social Ontology, Normativity and Law* (pp. 63-78). De Gruyter
- 25-Kasim, R. S. R. (2010). The relationship of knowledge management practices, competencies and the organizational performance of government departments in Malaysia. *International Journal of Social and Human Sciences*, 2(12), 740-746.
- 26-King, W. R. (2009). Knowledge management and organizational learning. In *Knowledge management and organizational learning* (pp. 3-13). Springer, Boston, MA.
- 27-Nguyen, H. N. (2010). *The impact of leadership behaviours and organisational culture on knowledge management practices in small and medium enterprises*. Griffith University.
- 28-Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- O'Dell, C., & Hubert, C. (2011). *The new edge in knowledge: How knowledge management is changing the way we do business*. John Wiley & Sons.
- 29-Riaz, M. N., & Khalili, M. T. (2014). Transformational, transactional leadership and rational decision making in services providing organizations: Moderating role of knowledge management processes. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 8(2), 355-364.
- 30- Salleh, K. (2014, October). Learning organization and knowledge management: Transfer process of tacit knowledge in public university for academic excellence. In *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning* (pp. 347-353).
- 31-Sheikhalizadeh, M., & Piralaiy, E. (2017). The Effects of Organizational Culture on University's Academic Staff Knowledge Management. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 4(1), 17-31.
- 32-Yoon, D. P., & Kelly, M. (2008). Organizational excellence and employee retention in social work. *Professional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education*, 11(3).
- 33-Zaugg, R., & Thom, N. (2002). Excellence through implicit competencies: Human resource management–organisational development–knowledge creation. *Journal of Change Management*, 3(3), 199-211.