

أبعاد إدارة المعرفة وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية بصندوق التضامن الاجتماعي طرابلس)

د. احمد الصادق معتوق الصادق / جامعة الزيتونة

مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لتوضيح إبعاد إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، ولغرض إنجاح الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت أداة الدراسة متمثلة في الاستبانة، أعدت لهذا الغرض، وتكون حجم العينة من (148) مفردة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية بصندوق التضامن الاجتماعي طرابلس، وبعد جمع الاستبانة واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إشارة الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة و تحقيق التميز المؤسسي بصندوق التضامن الاجتماعي طرابلس. كما اتضح من خلال الدراسة أن الإدارة تشجع الموظفين وتحفزهم على توليد الأفكار الإبداعية وتقديم المكافآت لهم. وأيضاً أشارت الدراسة إلى أن ثقافة المؤسسة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة وأبعادها داخل المؤسسة، وتوصى الدراسة: بضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحقيق التميز المؤسسي بصندوق التضامن الاجتماعي طرابلس من أجل تحقيق العديد من الفوائد من أهمها، زيادة قدراته على التكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطه، وزيادة قدرته على تلبية احتياجات المجتمع المحيط بها علاوة على زيادة قدراته على المنافسة في تقديم أفضل الخدمات. والعمل على إعداد خطة استراتيجية محددة وواضحة لأداره المعرفة، تكون مبنية على عملية مسح بيئي تحدد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ذات العلاقة بعمليات إدارة المعرفة. الكلمات الدالة: إدارة المعرفة، تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة، ابتكار المعرفة، مشاركة المعرفة، التميز، التميز المؤسسي.

ABSTRACT:

This study aims to clarify the dimensions of knowledge management and its impact on achieving institutional excellence. In order to make the objectives of the

study successful, the researcher used the descriptive analytical method, as the study tool was the questionnaire, prepared for this purpose, and the sample size was (148) individuals who were selected by random sampling method in the Solidarity Fund. Social Tripoli, and after collecting the questionnaire and testing the hypotheses using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program. The study reached a set of results, the most important of which are: The study indicates acceptance of the main hypothesis of the study, which states that there is a statistically significant effect between the dimensions of knowledge management and achieving institutional excellence in the Fund. Social Solidarity Tripoli. It was also clear from the study that management encourages and motivates employees to generate creative ideas and provides them with rewards. The study also indicated that the institution's culture supports the process of effective application of knowledge and its dimensions within the institution. The study recommends: the necessity of adopting knowledge management as an entry point for developing and achieving institutional excellence at the Tripoli Social Solidarity Fund in order to achieve many benefits, the most important of which is increasing its ability to adapt to the changes that occur. In its surroundings, increasing its ability to meet the needs of the surrounding community in addition to increasing its ability to compete in providing the best services, and working to prepare a specific and clear strategic plan for knowledge management, based on an environmental scanning process that identifies the strengths and weaknesses of the internal environment, and the opportunities and threats in the environment. External, related to knowledge management processes.

Keywords: knowledge management, knowledge application, knowledge storage, knowledge innovation, knowledge sharing, excellence, institutional excellence.

1. المحور الأول: الإطار التمهيدي للدراسة

1.1 مقدمة:

بدأت المؤسسات تهتم بدور إدارة المعرفة نتيجة الاستجابة لمتطلبات ومتغيرات العصر، وبروز إدارة المعرفة في تحقيق نجاحات مميزة وقد أصبحت النظرة المستقبلية للمعرفة مختلفة نتيجة تلك المتطلبات والمتغيرات ومن العوامل التي ساهمت على الاهتمام بإدارة المعرفة أثرها

في المؤسسات وإعطائها قيمة مضافة، من أجل الوصول إلى التميز المؤسسي الفعال. وأنها ثروة غير مادية ومصدر اقتصادي يمكن توظيفه أي أنه خاضع للسيطرة، بالإضافة لذلك فإن التميز المؤسسي يهدف إلى تحسين نصيب المؤسسة في سوق العمل، وجعل نظام العمل بها أكثر مرونة وتوافقاً مع متطلبات السوق، عن طريق استخدام أحدث الأساليب اللازمة للتطوير، وتكامل كل العناصر التي تؤثر في جودة العمليات التنظيمية والإدارية المختلفة، وكذلك تحديد المسؤوليات لكل فرد في المؤسسة، وضوح أهداف جودة النظام لكافة الأفراد على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، وأن تكون الإدارة العليا على وعى تام بتطبيق سياسة التميز والالتزام بها، والتخطيط الجيد لعمليات التميز المؤسسي، وتنمية المعارف والمهارات لدى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة وزيادة الفعالية التنظيمية من خلال توفير القدرة على العمل الجماعي، وتحقيق فعالية الاتصال، وزيادة القدرة على مواجهة التغيرات.

2.1 مشكلة الدراسة:

يعد ربط المعرفة وإدارتها بالتميز المؤسسي من المواضيع الحيوية في ظل التغيرات والنقلات التي تشهدها البيئة الاقتصادية وانعكاسها على نجاح أو إخفاق المؤسسات بصفة عامة، ولأهمية هذا الموضوع الحيوي والهام فقد جاءت هذه الدراسة والتي انحصرت مشكلتها في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في صندوق التضامن الاجتماعي طرابلس؟ ويتفرع من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

1. ما أثر ابتكار المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في صندوق التضامن الاجتماعي طرابلس؟
2. ما أثر تطبيق المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في صندوق التضامن الاجتماعي طرابلس؟
3. ما أثر مشاركة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في صندوق التضامن الاجتماعي طرابلس؟
4. ما أثر تخزين المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في صندوق التضامن الاجتماعي طرابلس؟

3.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال تناول موضوعي إدارة المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي وذلك لأهمية هذين المتغيرين، حيث تعتبر المعرفة مفهوماً أساسياً في بناء رأس المال الفكري، وأنها ثروة غير مادية ومصدر اقتصادي يمكن توظيفه أي أنه خاضع للسيطرة، بالإضافة إلى أن معظم الدراسات العلمية تشير إلى أن المعرفة تعد مخزناً للقيمة ويمكن أن تكون مصدراً حقيقي للميزة التنافسية للمؤسسات، لذا تسهم هذه الدراسة في الوصول إلى فهم جيد لإدارة المعرفة على اعتبارها من المواضيع المعاصرة الذي تقوم عليها المؤسسة، كما أنها تؤدي إلى حماية المؤسسة وتجديدها إذ تعمل على تقليل مستوى ضعف الأداء، ونشر المعرفة يؤثر تأثيراً حيوياً على تحقيق التميز المؤسسي المطلوب، كما أن المعرفة ترفع من مستوى البيانات والمعلومات المعالجة التي تقيّد المؤسسة مما يساعد في تحسين مستوى الخدمات واتخاذ القرار.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

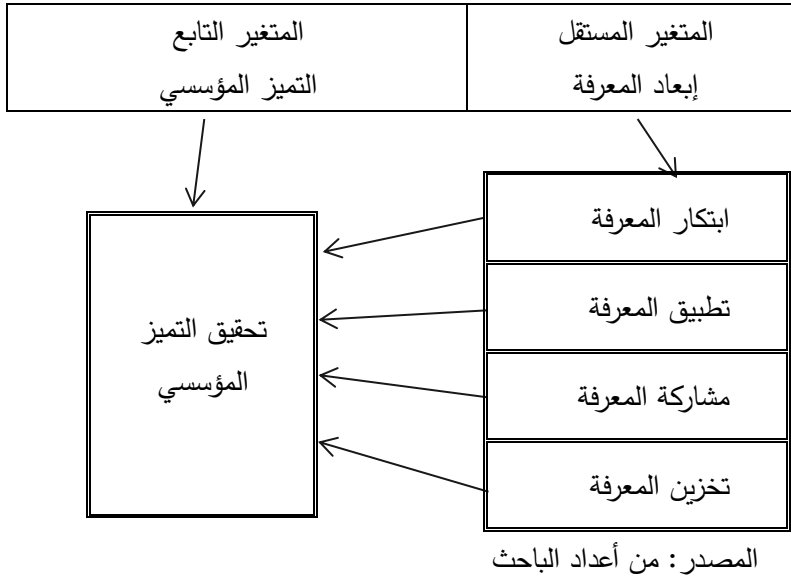
1. تحليل وقياس دور إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي وانعكاسه على تحسين نوعية العمل.
2. التعرف على واقع وطريقة الاستفادة من ابتكار وتطبيق ومشاركة وتخزين المعرفة داخل المؤسسة قيد الدراسة.
3. الاطلاع على المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة ومتطلباتها داخل المؤسسة قيد الدراسة.
4. تقديم المقترحات التي يمكن إن تساهم في تفعيل استخدام إدارة المعرفة وتوضيح أهميتها كمفهوم إداري حديث يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات والتطورات للرفع من مستوى أدائها وتحقيق التميز في مجال أعمالها.

5.1 فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين ابتكار المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي بصندوق التضامن الاجتماعي طرابلس.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي بصندوق التضامن الاجتماعي طرابلس.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مشاركة المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي بصندوق التضامن الاجتماعي طرابلس.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تخزين المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي بصندوق التضامن الاجتماعي طرابلس.

6.1. أنموذج الدراسة:



7.1. التعريفات الإجرائية:

1. إدارة المعرفة: هي قدرة المنظمات المعاصرة على تشخيص المعرفة، والعمل على اكتسابها، و تخزينها، ونشرها، وتطبيقها من خلال الانتقاء وأرشفة المعلومات والبيانات والوصول إلى ما تم أرشفته على مستوى الأفراد أو على الجماعات أو على مستوى المنظمة ككل (النويقة، 5، 2017).

2. تطبيق المعرفة: هي جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها وأن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية (عيشوش، 2011، 38).

3. مشاركة المعرفة: هي العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الضمنية أو الصريحة إلى الآخرين، فهي تعني عملية نقل فعالة لذا فإن متلقي المعرفة يجب أن يفهمها بشكل جيد لكي يعمل بها ويستفيد منها (طيطي، 101-، 104).

4. تخزين المعرفة: تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة التي تشتمل على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والعمليات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد (العلي، 2006، 42).

5. التميز المؤسسي: حالة من الإبداع الإداري والتميز التنظيمي تحقق مستويات عالية بشكل غير عادي من الأداء وتنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، مما يؤدي إلى نتائج وإنجازات تفوق تلك التي يحققها المنافسون، والتي ترضي العملاء وجميع أصحاب المصلحة في المنظمة (المليجي، 2012، 10).

8.1. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر أكثر المناهج انسجاماً مع طبيعة وأهداف الدراسة، حيث اعتمد علي جمع البيانات والمعلومات من الكتب والمراجع والدوريات والمؤتمرات واستخدام شبكة الأنترنت، واعتمدت الدراسة في شقها الآخر علي الدراسة الميدانية من خلال استخدام أسلوب الاستبانة للحصول علي البيانات الأولية المطلوبة .

1. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة علي إبعاد إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بصندوق التضامن طرابلس.

الحدود المكانية: صندوق التضامن الاجتماعي طرابلس.

الحدود الزمانية : تمت الدراسة خلال سنة 2025.

مصادر جمع البيانات: استخدم مصدرين رئيسيين لجمع بيانات الدراسة هما:

المصادر الثانوية : ثم الحصول عليها من خلال الاطلاع علي الدراسات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة وكذلك الكتب العلمية والدوريات والمواقع العلمية في شبكة الأنترنت.

المصادر الأولية: من خلال العينة التي تم اختيارها لغرض الدراسة، وما سيتم الحصول عليها من بيانات أساسية من خلال صحيفة الاستبانة.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من موظفين صندوق التضامن الاجتماعي بإدارتها المختلفة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حيث بلغ حجمها عدد (153) مفردة من المجتمع الأصلي، فقد وزع الباحث عدد من الاستبيانات على مجتمع الدراسة بواقع (153) استبانة فاسترجعت منها (148) استبيان من حجم المجتمع، وأما الفاقد من الاستبيانات فكان في حدود (5) استبانة.

9.1. الدراسات السابقة:

- دراسة غالية عبدالسلام العامي (2014): أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا، كلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة عين شمس، والتي تناولت رأس المال البشري الذي يعتبر بمثابة محور ارتكاز لإدارة المعرفة وتصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الشركات النفطية الليبية فيما يتعلق بأبعاد رأس المال البشري المتمثلة في التدريب، وإدارة المعرفة، والأبداع التنظيمي ويعزى هذا لتشابه اللوائح الإدارية المعمول بها. وأيضاً وجود أثر تفاعلي بين أبعاد رأس المال المتمثلة في التدريب، إدارة المعرفة، الأبداع التنظيمي، والتميز التنظيمي المتمثل في القيادة الإبداعية بأبعاده الفرعية، وتشير النتائج لقوة العلاقة بين المتغيرين، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بأبعاد التميز التنظيمي مما يدل على أهميتها في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة. كما أوصت الدراسة: إنشاء إدارة تعني برأس المال البشري ووضع استراتيجية متكاملة لأداره رأس المال البشري من قبل الإدارة، وتعزيز إدارة المعرفة داخل الشركات النفطية الليبية من قبل الإدارة العليا، وتبني الأفكار الإبداعية وتشجيع المبدعين ودعمهم وتشجيعهم لأبداء آرائهم وجهات نظرهم حول استحداث طرق وأساليب جديدة لتعزيز إدارة المعرفة.

• دراسة الصباغ (2002) بعنوان: إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، وهدفت الدراسة إلى التعريف بمصطلح إدارة المعرفة وتحديد مكوناته، وتحديد العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، والدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المجتمعات وتنظيمات اليوم، وخاصة دورها في تحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تحتاج إلى مهارات وطرق جديدة لتطبيقها، مثل أن تسهم في إرساء المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من المواد الذهنية المتاحة، وإمكانية أحسن للابتكار والتطوير.

• دراسة Bansal & Bogner (2007) بعنوان: Knowledge management as the Basis of Sustained high performance "إدارة المعرفة كأساس لاستدامة الأداء المتميز" حيث تناولت إدارة المعرفة كمتغير مستقل، وكذلك الأداء المتميز كمتغير تابع، وكذلك أبعاد إدارة المعرفة حيث اهتمت بأبعاد إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المنظمات، وهي قدرة المؤسسة على توليد المعرفة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

• دراسة با، ليونا Ba, leona (2004) بعنوان: إدارة المعرفة والثقافة المؤسسية: وجهة نظر اجتماعية، أجريت في جامعة جورج واشنطن، حيث تطرقت الدراسة إلى اختيار العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة المؤسسية بمؤسسات التعليم الجامعي، واستخدام أنموذج أنظمة التعليم المؤسسية وإطار القيم التنافسية، ووضحت ثقافة المؤسسة من خلال مجموعة من الأنواع ثقافية وفقاً للدراسة وقد وجد أن هناك ثقافات قوية ومعتدلة وضعيفة، وتبين النتائج التي توصلت لها الدراسة أن الثقافة الأعلى حصلت على أعلى درجة في المعرفة الإدارية والأداء والتميز.

• التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية: اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية: في تناول إدارة المعرفة ومفهومها وأهميتها وكيفية الاستفادة منها وخاصة في المؤسسات الخدمية مثل التعليم والصحة والمؤسسات الاجتماعي وغيره، وأيضاً في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، وكذلك الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، والبرامج الإحصائية المتخصصة في تحليل البيانات. وقد اختلفت الدراسة

الحالية عن الدراسات السابقة: في أنها تبحث دور إبعاد إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة صندوق التضامن الاجتماعي في ليبيا. وقد تمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساعد في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها. وكذلك الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تقييم نتائج الدراسة الحالية.

1.2. المحور الثاني : الاطار النظري للدراسة:

في ظل التغيرات والتطورات والمستجدات المتسارعة في التكنولوجيا والإنترنت، والتي لها الأثر الكبير في التغيرات الجوهرية على صعيد الاقتصاد العالمي، الذي أدى لظهور القوى المؤثرة في مفهوم وأساليب الإدارة الحديثة، الأمر الذي استدعى التكيف والاستجابة ومواكبة تلك المتغيرات، والعمل على تطوير وتعزيز الأداء، والعمل على الوصول إلى التميز المؤسسي ومواكبة المتغيرات، والسير نحو الأفضل لتحقيق الأهداف على مستوى المؤسسات والأفراد، أن اهتمام الباحث والكتاب بإدارة المعرفة مازال قائم ومستمر وبالرغم من أهميته ألا انه لم يحدد تعريف واضح لها فقد عرفها (Homeri, 2013, p 146) بأنها "نشاط منهجي تقوم به المنظمة، مرتبط أساساً بالتقاط أو تبادل المعرفة". في حين عرفها (Obeidat et al, 2016, p 12) "إلى تدفق المعرفة والمعلومات بين الجهات الفاعلة في المنظمة، وتعتبر عن قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وخلقها ومشاركتها واستخدامها"، وهذا ما أكدته (IQBAL, 2020, p 36) في دراسته أيضاً. وعرفها (السلمي، 2002، 202) هي ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني، وتتمثل فيما يسمى رأس المال الفكري وتشمل مختلف منتجاته من حقائق، أوصاف، تقنيات، نظريات، مفاهيم، وقوانين أطر ونماذج، وغيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني حين يتوجه لفحص ومحاولة فهم ما يحيط به من ظواهر ومتغيرات رغبة في السيطرة عليها واستثمارها لتحقيق أغراضه أو لتجنب ما قد تسبب له من أضرار ومشكلات. وهذا ما أكدته (هدله، وحساب، 2022، 115) على التبين الصريح لإدارة المعرفة من خلال إنشاء مصلحة مستقلة تعنى ببناء وتطبيق نموذج إدارة معرفة يتمشى وطبيعة المؤسسة، أهدافها واستراتيجياتها الفرعية والعامة، بحيث يمكننا التماس ذلك بمجرد الاطلاع المباشر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وكما أشار (Alazmi & Zairi, 2003, p15) أن كثير من المنظمات استغلت المعرفة التي في حوزة موظفيهم واعتبرتها من أهم

أصول المؤسسة التي تحقق التميز وتساهم في خلق المنفعة، ومن هذا المنطلق فإن المنظمات باختلاف أحجامها بدأت بقوة في إدارة أصول معرفتها التي تمتلكها على نطاق اشم وأوسع لضمان البقاء والاستمرارية، وبالتالي أصبح هناك ضرورة ملحة لتشجيع العنصر البشري على الأبداع والابتكار، وهناك الكثير من النماذج العالمية للتميز المؤسسي التي تشجع على الابتكار والتميز في جميع المجالات؛ ومن هذا النماذج على سبيل المثال النموذج الأوروبي لأداره التميز، ونموذج مالكوم بالدريج الأمريكي للجودة، والنموذج الياباني المتمثل في منظمة دمينج للجودة، وعلى الصعيد العربي فقد ظهرت جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز، وجائزة الملكة رانيا للتميز، وتضمن معايير التميز المؤسسي التي وردت في دليل جائزة المؤسسي (2018) فئة مكاتب التعليم كل من: التخطيط والتطوير المستمر، والتنظيم الإداري، والأبداع والابتكار، والموارد، والمستفيدين، والشراكة المجتمعية، وعمليات التعليم والتعلم، وتقنية المعلومات، وإدارة المعرفة (العتيبي، 2018، 2). وفيما سبق يمكننا القول بأن إدارة المعرفة هي العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموارد منظمات الأعمال.

2.2. أولاً: إدارة المعرفة:

1. مفهوم المعرفة وأنواعها:

المعرفة تشمل الخبرة الواسعة والأسلوب المتميز للإدارة والثقافة المتراكمة للمؤسسة، فالمعرفة هي حقل فلسفي قديم متجدد وهي ناتج نشاط العقل البشري، وقد عرفت إدارة المعرفة على أنها "المنهجية التي تتبعها المؤسسات المعاصرة من خلال تشخيص المعرفة، وتوليدها ومشاركتها وتطبيقها من أجل تحقيق أهدافها، وتعزيز قدراتها التنافسية التي تمتلكها" (النويقة، 2017، 5) ويلاحظ أن تعريفات إدارة المعرفة متنوعة، وتأتي من وجهات نظر مختلفة البعض جاء من وجهة نظر أنظمة المعلومات، والبعض من وجهة نظر الموارد البشرية، وأخرى تعكس وجهه نظر الإدارة الاستراتيجية، والبعض لتحقيق الميزة التنافسية في تلك المؤسسات (الجعافرة، 2021، 80). وتتضمن إدارة المعرفة مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تطوير معارفها الموجودة من خلال تحديد المعرفة واكتسابها، وتوليدها، والعمل على تحقيق من صلاحيتها، ونشرها، وتجسيدها وتطبيقها (سليمان، وبيداويد، 2019، 278). وهي العمليات المعرفية التي تقوم بها المؤسسة لتوفير الموارد البشرية المعرفية لنشر ثقافة المؤسسة،

ومشاركة المعرفة، واستخدام التكنولوجيا لتحسين العملية الإنتاجية للعنصر البشري في المؤسسة (الميموني، 102، 2019). كما أشار رائد الإدارة Drucker بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية تعد من صانعي المعرفة الذين يواجهون أداءهم من خلال التغذية الراجعة لزملائهم من العملاء (السلمي، 1998، 17). كما عرفها (بدير) بأنها "التفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد من المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية" (بدير، 2013، 34).

ويتضح مما سبق أن إدارة المعرفة تهدف إلى تحسين وزيادة الأداء في المؤسسات من خلال التعرف على البيئة الداخلية والخارجية لتلك المؤسسات، والعمل على سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية حيث تصبح أكثر قدرة على حل المشكلات التي تظهر وتحتاج إلى معالجة وإن إدارة المعرفة تؤثر على كفاءة العمليات التنظيمية في تحسين الخدمات المقدمة من تلك المؤسسات.

3.2. أهمية إدارة المعرفة:

يمكن توضيح أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية: (الزيادات، 2008، 60).

1. إن إدارة المعرفة هي وسيلة فعالة لاستثمار رأس المال الفكري الذي يمتلكه المؤسسة وذلك من خلال تسهيل بلوغ المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية كونها تتيح للأفراد التعامل مع العديد من المشاكل الجديدة والمعقدة كما تزودهم بالقدرة على اتخاذ القرارات، كما تشكل لديهم رؤية مستقبلية تمكنهم من العمل بكل كفاءة وفعالية.
2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة من أجل تحقيق أهدافها، وفرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف وزيادة حجم موجوداتها الداخلية وهذا ما يساهم في خلق إيرادات جديدة.
3. تعزز قدرة المؤسسة على تحسين أدائها التنظيمي المعتمد على خبرات ومعارف الأفراد.

4. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتطويرها واستعمالها في خلق وتطوير منتجات جديدة. (صالح، 2009، 80).
5. تعد أداة لتحفيز الأفراد على رفع قدراتهم الإبداعية كما أنها تساعد المؤسسات على مواجهة التغيرات المستمرة.
6. تمثل فرصة مهمة لاكتساب ميزة تنافسية دائمة.

4.2. أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي:

1. العمل على الحصول على المعارف الجديدة ومن ثم تخزينها واستعمالها: (الزيادات، 2008، 61)
2. خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
3. التغيير والتطوير ومراجعة الأوضاع القائمة: (طيطي، 2010، 25).
4. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الوصول إليها وحمايتها، والتنبؤ بما سيكون عليه مستقبل المؤسسة.
5. التأكد من مدى فعالية تقنيات المنظمة وقدرتها على تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة وتعظيم العائد من الملكية الفكرية، وتعزيز الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع التعقيد البيئي وكذا الذكاء والتعلم ومن الشروط الأساسية لزيادة العملية الإبداعية وخلق الأفكار الإبداعية نجد تعامل الأفراد معاً وتبادل الأفكار فيما بينهم وكذلك الاستفادة من الخبرات المتوفرة لديهم وتعتبر إدارة المعرفة الدعامة المناسبة لتحقيق كل ذلك. (إبراهيم، 2007، 80).

5.2. خصائص المعرفة: للمعرفة مجموعة من الخصائص الأساسية من أهمها: إمكانية توليد المعرفة، وإمكانية تقادم المعرفة، وإمكانية تخزين المعرفة، إمكانية تصنيف المعرفة، إمكانية تقاسم المعرفة إذا توافرت الوسائل اللازمة لذلك، إن المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل تتطور وتتمو بالاستخدام (المسند طارق، 2011، 3). كما يتضح لنا أن المعرفة سواء كانت

ضمنية أو صريحة يمكن توليدها واكتسابها وتنظيمها وتخزينها وتقاسمها وأن ذلك يرتبط بالرغبة والتفاعل والتجربة والعمل الجماعي.

6.2. أنواع المعرفة:

تعد المعرفة مورداً استراتيجياً حيث تساعد المؤسسات في الوصول إلى مستوى عال من القدرات مما يؤدي إلى تحسين أدائها، ويمكن تقسيم المعرفة عدة أنواع مرتبطة بطبيعتها أو بالغرض الذي تستخدم فيه وكيفية الحصول عليها، إلا أن أغلب المفكرين والباحثين والمتخصصين بمجال إدارة المعرفة مثل هاور (Hauer 1999)، كينج (King2000)، ودافت (Daft2000)، يتفقون أن هناك نوعين للمعرفة وهما المعرفة الضمنية المبنية على الأفراد Tacit Knowledge ، والمعرفة الصريحة الظاهرة Explicit Knowledge ، وفيما يلي أهم أنواع المعرفة :

1. المعرفة الضمنية: وهي المعرفة الموجودة والتي يتم تخزينها في عقول الأفراد داخل المؤسسة من معارف، وسلوك وثقافة، وعلوم وهي التي لم يصرح فيها الأفراد، وهذه المعرفة تكون غير ظاهرة لكن تعبر عن سلوك الأفراد أثناء ممارسة أدائهم الوظيفي، وتنتج هذه المعرفة من الإحساس الشخصي والتبصر والتحليل، ويتقاطع مفهومها مع مفهوم الوعي المعرفي كمتطلب من متطلبات إدارة المعرفة. (السبع، 2017، 16، 15) (كروان، 2017، 6)، كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات (عليان، 2008، 4). وتجدر الإشارة إلى أن المعرفة الضمنية مهمة جداً داخل المؤسسة والمجتمع حيث أن الفرد يكتسب المعرفة من خلال إعادة توليد وتنظيم خبراته الخاصة.

2. المعرفة الصريحة (الظاهرة) هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلاً من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال، ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية (حجازي، 2005، 66).

7.2. فوائد ومبررات التحول اتجاه إدارة المعرفة:

هناك مجموعة من الفوائد والمبررات الإيجابية التي يمكن أن نجملها فيما يلي: (هيثم، 2005، 33)

1. تحسين عملية اتخاذ القرارات: حيث يمكن اتخاذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.

2. تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل: ليس هناك حاجة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر حيث يكون الجميع على علم بما يجري في كل المستويات الإدارية.

3. يصبح العاملون أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل والإنتاج: من خلال معرفة طبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن، وسياسات المؤسسة وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين عليهم.

4. يكون العاملون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى: حيث يصبح هؤلاء العاملون قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل إضافة إلى تعلم إجراءات جديدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية.

5. يصبح العاملون أكثر وعياً لما يحدث في بيئة العمل: وبالتالي فإنهم يتقهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما تتخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي.

6. العمل على تحسين الأبداع داخل المؤسسة: والذي يعتبر العنصر الأساسي للتميز والمنافسة حيث لا يقتصر على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني أيضاً رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد.

8.2. مفهوم التميز:

يقصد به "القدرة على الأبداع والابتكار، وخلق أفكار جديدة وخالقة بعيداً عن الطرق التقليدية، والعمل على تحقيق نتائج إيجابية تتفوق فيها على المستويات السابقة، وعن

المؤسسات المماثلة من أجل إرضاء المستفيدين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتلبية المتطلبات التي يطمح جميع الأطراف لتحقيقها" (الهلال، 2014، 25).

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

ويتم تحقيق التميز من خلال استشرى المستقبل، ووضع الاستراتيجيات والبرامج والخطط لمواكبة المتغيرات المتلاحقة التي تطرأ في عالم الأعمال، حيث أصبح لزاماً على المؤسسات السعي لتحقيق التميز أن يتوفر لديها عاملين أساسيين هما: (الهلال، 2014، 26)

1. الأفراد المبتكرون: وهم يمثلون الموجودات الحقيقية في تطوير المؤسسة.

2. العوامل التنظيمية الملائمة: عندما يكون المناخ التنظيمي محفز ومشجع من شأنه أن يدعم الابتكار والمبتكرين.

9.2. مفهوم التميز المؤسسي:

يعد موضوع التميز من الموضوعات الأكثر أهمية في مجال الإدارة، لاعتماد المؤسسات على التقدم لمواجهة التحديات العالمية الجديدة، وبالتالي يعد مفهوم التميز المؤسسي أكثر شمولاً، ويقصد به التفرد والتفوق في أداء المؤسسة عن غيرها من المؤسسات من خلال تقديم أفضل أداء، حيث أن عملياتها تتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع سياسات واستراتيجيات تركز على العاملين والمستفيدين، وكل أصحاب المصالح، والمجتمع ككل بشكل متوازن (الحارثي، 2019، 47). فقد عرفها خضير (2017، 60) بأنها "تحسين أداء المنظمة من ثقافة التقليد إلى ثقافة الإتقان والتفرد، من أجل الوصول إلى أفضل النتائج الملموسة، بما يحقق توقعات ورغبات المستفيدين. أما المليجي (2012، 10) يعرفه "بأنها القدرة على التنسيق بين عناصر المؤسسة وتشغيلها بالتكامل والترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية، وبالتالي الوصول إلى مستوى المخرجات التي تحقق رغبات وفوائد وتوقعات الأطراف المعنية المرتبطة بالمؤسسة". كما عرفه المليجي أيضاً بأنها "حالة من الإبداع الإداري والتميز التنظيمي تحقق مستويات عالية بشكل غير عادي من الأداء وتنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية

وغيرها في المنظمة، مما يؤدي إلى نتائج وإنجازات تفوق تلك التي يحققها المنافسون، والتي ترضي العملاء وجميع أصحاب المصلحة في المنظمة".

10.2. أهمية التميز المؤسسي: يمكن توضيح مجموعة من النقاط المهمة والتي تمثل في مجملها أهمية التميز المؤسسي بالنسبة للمؤسسات كما يلي: (الشهراني، 2017، 37).

1. تسهيل عمليات التواصل الفعال بين العاملين في المنظمة على كافة المستويات الإدارية والوظيفية، وبين المنظمة والمجتمع.
2. توجيه الجهود للعمل نحو تحقيق الكفاءة والفعالية وتحقيق الأهداف المتميزة، وكذلك تطوير آليات عمل المؤسسات، مما ينعكس إيجاباً على النمو الاقتصادي والاجتماعي، بما يحقق استمرارية المؤسسات ونجاحها.
3. توفير قيادة كفوة، وعاملين أكفاء، وثقافة تنظيمية متميزة، مما ينعكس على البيئة التنظيمية، ويحقق مستويات عالية من الأداء، ويحقق الإبداع والتميز والابتكار.
4. القدرة على إدارة العمليات واستخدام الموارد بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين للوصول إلى نتائج إيجابية وجذب العملاء وتحقيق ولائهم، من خلال تمييز مستوى أداء المؤسسة.
5. توفير فرص التعلم المستمر لأعضاء المؤسسة، من خلال برامج التدريب والتطوير المتوفرة باستمرار لتحسين الأداء وتطوير المهارات والقدرات.
6. تساعد على مواجهة التحديات والصعوبات، والتعامل مع الأزمات وقبول الأعمال الصعبة، وذلك من خلال التعلم السريع، واستثمار فرص النمو وتحسين العمليات.
7. توسيع نطاق الخبرات خارج العمل، حيث تمتلك المؤسسات تجارب خارج العمل، للحصول على التميز في الأداء.

11.2. أهداف التميز المؤسسي:

يهدف التميز المؤسسي إلى مجموعة من الأهداف المهمة وهي على النحو الآتي: (يعقوب، 2022، 17)

1. تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها.
2. تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها.
3. رفع مستوى الأداء لدى جميع الأفراد العاملين والإداريين العاملين بالمؤسسة، والوفاء بمتطلبات عملاء المؤسسة من جهة، والمجتمع من جهة أخرى ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.
4. يساعد على فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة.
5. تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل، وزيادة القدرة على مواجهة التميز، وتحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.
6. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
7. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
8. الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة، والاهتمام بقيم المؤسسة.
9. رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

12.2. خصائص التميز المؤسسي:

تتضمن خصائص التميز المؤسسي حدوث تحسين ملموس في مستوى الأداء المتميز للمؤسسات بما ينعكس على جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، وذلك من خلال الخصائص التي نجملها في ما يأتي (المليجي، 2012، 21-22).

1. وضوح الرسالة وتحديد الرؤية والأهداف العامة لجميع الوحدات في المؤسسات.
2. وجود هياكل محدود وواضحة وشاملة وعملية ومستقرة للمؤسسات.
3. توافر خطط سنوية للوحدات مبنية على أسس علمية مع توافر خطة استراتيجية للمؤسسة .

4. وضوح معايير الجودة لجميع مجالات العمل في المؤسسات بكافة أنواعها سواء إنتاجية أو خدمية.

5. تضمين الوصف والتوصيف الوظيفي لكل موظف داخل المؤسسة.

6. ملائمة نوعية التدريب لتطبيق معايير التميز المؤسسي.

7. تحديد الإجراءات العلمية اللازمة لتحقيق معايير التميز المؤسسي.

كما يشير النسور أيضاً يجب على المؤسسات التميز من خلال الخصائص التالية: (النسور، 2010، 30).

- توفير القيادة التي تكون قادرة على تحفيز العاملين لتحقيق التميز والتشجيع عليه.
- قبول الأعمال الصعبة حيث تعتبر من أهم مصادر التميز للمؤسسات من خلال النمو والتعليم السريع للمؤسسات وتحسين عملياتها، وبدء العمل من نقطه الصفر.
- الدقة، وتشير إلى تعزيز دقة نظام التنبؤ من خلال اختيار الأساليب المناسبة لتأدية الأعمال وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للوصول إلى تحقيق التميز في المؤسسة.

13.2. أبعاد التميز المؤسسي:

هناك مجموعة من الأبعاد تتعلق بالتميز المؤسسي والتي تعد من أهم أبعاد التميز في المؤسسات على النحو التالي: (الحيلة، 2014، 82)

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

التميز الخدماتي: إن تميز المؤسسة في تقديم الخدمة له نتائج سلبية، وقد يلجأ المتعاملين للتعامل مع المؤسسات المنافسة، وبالتالي يعد مؤشر على وجود خطأ في أسلوب تقديم الخدمات.

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

وبالإضافة لذلك يجب التركيز على البعد الفردي الذي لها دور كبير في تحقيق التميز المؤسسي بشكل الإيجابي على النحو الآتي: ويشمل البعد الفردي على العناصر التالية: (المليجي، 2012، 27).

1. التغلب على مقاومة التغير لدى العاملين.
2. المشاركة الفعالة في جهود التميز، وإيجاد البيئة الإيجابية الداعمة للعمل نحو التميز، والمحافظة على الروح المعنوية العالية للعاملين، وتعميق العلاقات الإنسانية الحسنة.
3. تشجيع المبادأة واحترام الآراء المختلفة، وتمكين العاملين، والاستفادة من كل فرد في المؤسسة بغض النظر عن منصبه للمشاركة في جهود تحقيق التميز.

14.2. العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي:

تعتبر إدارة المعرفة وأبعادها الرئيسية أداة وركيزة لتحقيق التميز المؤسسي؛ وذلك من خلال امتلاكها المورد البشرية المؤهلة والكفوء لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الفوائد التي تجنيها المؤسسة من تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز: (خالد، 2014، 3)

1. وضوح بيئة العمل: تسهم وضوح البيئة في وعي العاملين لما يحدث حيث يصبحون قادرين على إنجاز الأعمال بجودة أفضل مما كانت عليه.
2. العمل على تحسين اتخاذ القرارات، حيث تتم عملية اتخاذ القرارات بشكل سريع في المستويات الإدارية المختلفة.
3. التطور الملحوظ في أداء العاملين: ويرجع ذلك إلى تبسيط الإجراءات، وتحقيق الإنجازات في حالة اتباع إدارة المعرفة بشكل أفضل لدى العاملين فيما يتعلق بمهامهم

- وظائفهم، حيث يصبح العاملون قادرين على طرح الأفكار باستمرار من أجل التحسين المستمر.
4. تلبية حاجات المستفيدين في المؤسسة: وهذا يؤدي إلى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات المستفيدين والاستجابة لهم، والحصول على رضاهم من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية.
5. خفض تكاليف العمل: ويتحقق ذلك من خلال التخلص من ازدواجية الأدوار، والاستثمار المدروس والمنظم لجميع موارد المؤسسة.
6. ظهور فرق العمل: حيث يؤدي العمل من خلال فرق العمل إلى التعاون المشترك بين العاملين في واكتساب ومشاركة المعرفة فيما بينهم، وبالتالي يكون لديهم فهم أكبر حول أداء أعمالهم بشكل مميز.
7. إبداع المؤسسة: تعمل المؤسسة على تحسين وتميز أدائها من خلال تحقيق الأبداع في العمل الذي يعد عنصر أساسي للمنافسة بين المؤسسات.
- كما يجب التركيز على ربط معايير التميز المؤسسي بإدارة المعرفة من خلال وجود سياسات لدعم الاستراتيجيات التي تساعد على تنفيذ الخطط طويلة الأجل، ومشاركة وتطوير وتنمية الأفراد العاملين باعتبارهم مفتاح للمعرفة والتميز، ووجود عمليات تدعم الوصول للتميز من خلال تحسين وتبسيط الإجراءات والوضوح والشفافية، وقياس الأداء المؤسسي.

1.3. المحور الثالث: الإطار العملي للدراسة:

2.3. منهجية الدراسة وأدواتها:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها.

1. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات اللازمة وتحليلها، وإمكانية الإجابة على تساؤلات الدراسة وصولاً إلى تحقيق أهدافها وتعتبر الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً، وهي من أفضل وسائل جمع المعلومات عن مجتمع الدراسة وفضلاً عن ملائمتها لطبيعة هذه الدراسة. وتعتبر الاستبانة من الأدوات الملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وأن الاستبانة تستخدم للحصول على حقائق عن الظروف، والأساليب القائمة بالفعل، فضلاً عن أنها وسيلة ميسرة لجمع البيانات اللازمة (عبيدات، 2003).

2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من موظفين بصندوق التضامن الاجتماعي بإدارتها المختلفة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حيث بلغ حجمها عدد (153) مفردة من المجتمع الأصلي، فقد وزع الباحث عدد من الاستبيانات على مجتمع الدراسة بواقع (153) استبانة فاسترجعت منها (148) استبانة بما نسبته (96.73%) من حجم المجتمع، وأما الفاقد من الاستبيانات فكان في حدود (5) استبيانات بما نسبته (3.26%) كما موضح بالجدول رقم (1).

جدول رقم (1) يوضح مجتمع الدراسة

البيان	عدد الاستبيانات الموزعة	النسبة المئوية %	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة المسترجع قياساً للموزع (الاستجابة)	نسبة الفاقد	عدد الغير صالحة
مجتمع الدراسة	153	100%	148	96.73%	3.27%	5

3. ثبات وصدق أداة الدراسة:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة في صورتها النهائية بعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين، حيث طلب الباحث من المحكمين إبداء الرأي نحو مدى وضوح، وصياغة كل عبارة من عبارات أداة البحث، ومدى ملائمة العبارات للقياس ولما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارة للبعد التي تنتمي إليها، كما طلب الباحث إبداء النصح بإدخال أية تعديلات أو أي عبارات لتزيد الاستبانة شمولاً أو حذف أية عبارة مكررة وغير مجدية أو غير واضحة.

- تحليل الموثوقية Reliability Analysis:

من خلال احتساب معامل ألفا كرو نباخ (Cranach's Alpha)، بهدف التعرف على الاتساق الداخلي بين العوامل لكل من أبعاد الدراسة، إحصائياً تعتبر قيمة 0.7 فأعلى دليل على الاتساق الداخلي (Hair et al, 20010) ويعرض الجدول رقم (2) نتائج هذا الاختبار، وتتراوح نتائج الاختبار بين 0.945 و 0.896 وهي قيم تعبر عن الاتساق الداخلي بين العوامل لكل بعد من أبعاد الدراسة.

الجدول رقم (2) نتائج اختبار الاتساق الداخلي

الأبعاد	الفقرات	Cranach's Alpha
البعد الأول: ابتكار المعرفة	4	0.929
البعد الثاني: تطبيق المعرفة	4	0.945
البعد الثالث: مشاركة المعرفة	4	0.930
البعد الرابع: تخزين المعرفة	4	0.942
البعد الخامس: تحقيق التميز المؤسسي	4	0.896
المجموع الكلي	20	0.899

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة ألفا كرو نباخ كانت 0.899 وهو ما يشير إلى أن الاتساق بين الموثوقية على الاستبانة يمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

3.3. تحليل وعرض نتائج بيانات الدراسة:

أولاً: محور العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة:

1. البيانات الشخصية:

جدول رقم (3) يبين توزيع عينة الدراسة على أساس الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	115	77.70%
أنثى	33	22.30%
المجموع	148	100%

نلاحظ من خلال الجدول السابق يبلغ عدد الأفراد الذكور 115 شخصا، بينما يبلغ عدد الأفراد إناثاً 33 وبالتالي يمثل الذكور نسبة 77.70% من العينة، وتمثل الإناث نسبة 22.30% من العينة وهذا يدل على اعتماد صندوق التضامن الاجتماعي على نسبة الذكور أكثر من الإناث في تسير العمل.

2. العمر :

جدول رقم (4) يبين توزيع عينة الدراسة على أساس العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 30 - 40	73	49.32%
من 40 - 50	54	36.48%
50 سنة فأكثر	21	14.2%
المجموع	148	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن وفقاً للتحليل الإحصائي، يتضح أن 49.32% من الأشخاص يكونون في الفئة العمرية التي بين 30 - 40 عاماً. بينما تشير النسبة الإحصائية إلى أن 36.38% من الأشخاص يقعون في الفئة العمرية بين 40 - 50 عاماً. وعلاوة على ذلك، يبين 14.2% من الأشخاص يتراوح أعمارهم 50 عاماً فأكثر وهذا يدل على أن أغلب الموظفين هم من فئة الشباب.

3. المؤهل العلمي:

جدول رقم (5) يبين توزيع عينة الدراسة على أساس المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ماجستير	47	31.75%
بكالوريوس	67	45.27%
دبلوم عالي	20	13.51%
الشهادة الثانوية وما يعادلها	14	9.47%
المجموع	148	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن نسبة 31.75% من عينة الدراسة كانوا من مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما كانت نسبة 45.27% من العينة مؤهلهم بكالوريوس، وكان ما نسبة 13.51% من عينة الدراسة يحملون شهادة دبلوم عالي، وكانت نسبة 9.47% من عينة الدراسة يحملون الشهادة الثانوية أو ما يعادلها؛ وهذا يدل على أن اغلب الموظفين هم من أصحاب المؤهلات العليا ولهم دراية بي مفاهيم وأبعاد إدارة المعرفة وعلاقة بالتميز المؤسسي.

4. المركز الوظيفي:

جدول رقم يبين (6) توزيع عينة الدراسة على أساس التخصص.

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
4.72%	7	مدير
8.20	9	مساعد مدير
9.8%	12	رئيس قسم
77.28%	120	موظف
100%	148	المجموع

من خلال الجدول رقم (6) يتضح أن نسبة 4.72% من العينة كانوا يشغلون وظيفة مدير، بين ما نسبة 8.20 من العينة يعملون مساعد مدير وكانت نسبة 9.8% يشغلون رئيس قسم بين ما كان نسبة الموظفين 77.28% وهذا يدل أن اغلب أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين حيث كانت اعلى نسبة في المركز الوظيفي.

5. سنوات الخبرة:

جدول رقم (7) يبين توزيع عينة الدراسة على أساس عدد سنوات الخبرة.

نسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
4.32%	7	أقل من 5 سنوات
49.25%	73	5 - 10
37.20%	54	10 - 15
9.23%	14	15 سنة فأكثر
100%	148	المجموع

نلاحظ من خلال جدول رقم (7) سنوات الخبرة من بين النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالتوزيع التكراري والنسبي للسنوات الخبرة أن معظم المبحوثين كانت خبرتهم من 5-10 سنوات جاءت في المرتبة الأولى ما نسبة 49.32% يليه من 10-15 سنة ما نسبة 36.48% جاءت في المرتبة الثانية. وجاءت في المرتبة الثالثة من 15 سنة فأكثر 9.45% وأخيراً أقل من 5 سنوات ما نسبة 4.72%، وهذا يدل على أغلب من لديهم خبرة من عينة الدراسة لديهم فكرة كافية عن أبعاد إدارة المعرفة وأثره في تحقيق التميز المؤسسي من خلال ابتكار وتطبيق ومشاركة المعرفة.

6. تحليل فقرات الاستبانة:

تانياً: محور إدارة المعرفة.

جدول رقم (8) يبين توزيع إجابات عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة

ث	البعد أول: ابتكار المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تشجع الإدارة الموظفين وتحفزهم على توليد الأفكار الإبداعية وتقديم مكافآت لهم.	4.1765	0.951
2	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية بهدف توليد معارف جديدة	4.1765	0.882
3	يتوفر بالمؤسسة البنية التحتية اللازمة لتنمية المعرفة لدى الموظفين	3.7059	1.159
4	تستخدم المؤسسة فرق العمل كوسيلة لتوليد معارف جديدة	3.5294	1.124
	البعد الثاني: تطبيق المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	يشعر الموظفون أن المعرفة متوفرة بحرية كاملة لتطبيقها.	3.7059	0.848
6	تراجع المؤسسة بشكل دوري الإجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.	3.6471	0.861
7	ثقافة المؤسسة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	4.0588	0.826
8	يساهم استخدام وتطبيق معارف جديدة في تعزيز روح الأبداع والتعلم لدى الموظفين	4.0000	0.826
	البعد الثالث: مشاركة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	يتواصل الموظفون مع زملائهم ومدراءهم لتبادل الآراء والأفكار	4.1176	0.857
10	تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين ذوي المعرفة على نشر معارفهم الكامنة في عقولهم وإتاحتها للمؤسسة من خلال الاجتماعات.	3.5882	0.795
11	يتم نشر المعرفة عن طريق شبكة المعلومات الداخلية في المؤسسة.	3.5882	0.936
12	تدعم المؤسسة الحوارات المباشرة بين الموظفين لنشر المعرفة.	3.5625	0.512
	البعد الرابع: تخزين المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

13	تعمل المؤسسة على تخزين المعرفة الجديدة والخبرات من خلال تصميمها وتطويرها لمهام جديدة.	3.3529	0.966
14	يوجد لدى المؤسسة نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها.	3.4706	1.178
15	يجرى التحديث المستمر للمعارف المخزنة.	5.5882	1.121
16	تركز المؤسسة على ترسيخ المعرفة في إدهان الأفراد لديها.	3.8824	0.857

تبين النتائج المعروضة بالجدول رقم (8) أن السؤال المتعلق بفقرة **البعد أولاً: ابتكار المعرفة** رقم (1) تشجع الإدارة الموظفين وتحفزهم على توليد الأفكار الإبداعية وتقديم مكافآت لهم، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.17 وبلغ الانحراف المعياري 0.95، بينما الفقرة المتعلقة بفقرة **البعد الثاني: تطبيق المعرفة** رقم (7) ثقافة المؤسسة تدعم في عملية التطبيق الفعال للمعرفة، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.05 وبلغ الانحراف المعياري 0.82، بينما الفقرة المتعلقة بفقرة **البعد الثالث: مشاركة المعرفة** " رقم (9) يتواصل الموظفين مع زملائهم ومدراءهم لتبادل الآراء والأفكار، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.11 وبلغ الانحراف المعياري 0.85، بينما الفقرة المتعلقة بفقرة **البعد الرابع: تخزين المعرفة** رقم (16) تركّز المؤسسة على ترسيخ المعرفة في أدهان الأفراد لديها، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.88 وبلغ الانحراف المعياري 0.85.

ثالثاً: محور التميز المؤسسي:

جدول رقم (9) يبين توزيع إجابات عينة الدراسة حول التميز المؤسسي.

ث	محور التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تركز المؤسسة على مواردها المعرفية والخدمية لخلق تميز واضح ومستمر.	3.5294	0.799
2	يتوفر لدى موظفي المؤسسة قدرات على حل المشاكل التي تواجههم في العمل بالاعتماد على ما توفره لهم إدارة المعرفة من مزايا.	3.7059	1.159
3	تزيد إدارة المعرفة من فعالية الأداء المتعلق باقتناء وتنظيم وبحث المعلومات.	3.5294	0.785
4	تهتم إدارة المؤسسة باستقطاب واختيار وتعيين الكفاءات والطاقات المبدعة القادرة على تزويدها بمعارف جديدة لرفع مستوى الأداء من أجل التميز.	3.5294	1.230

من خلال الاطلاع على نتائج الجدول رقم (9) نلاحظ أن الفقرة رقم (2) يتوفر لدى موظفي المؤسسة قدرات على حل المشاكل التي تواجههم في العمل بالاعتماد على ما توفره لهم إدارة

المعرفة من مزايا جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.70، بانحراف معياري بلغ 1.159، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) تزيد إدارة المعرفة من فعالية الأداء المتعلق باقتناء وتنظيم وبت المعلومات، بمتوسط حسابي 3.64 وبلغ الانحراف المعياري 0.785 بينما حل في المرتبة الأخير الفقرة رقم (1،4) تركز المؤسسة على مواردها البشرية لأداء الأنشطة المعرفية والخدمية لخلق تميز واضح ومستمر، تهتم إدارة المؤسسة باستقطاب واختيار وتعيين الكفاءات والطاقات المبدعة القادرة على تزويدها بمعارف جديدة لرفع مستوى الأداء 3.529، وانحراف معياري كان 0.79 و 1.230 على التوالي.

4.3. تحليل فرضيات الدراسة:

سيتناول هذا الجانب اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وذلك لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج والتوصيات والجدول أدناه يوضح طبيعة هذه العلاقة.

الجدول رقم (10) يوضح نتيجة اختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة

التميز المؤسسي		المتغير التابع
معامل الارتباط (R)	الدلالة الاحتمالية (sig)	
0.85	0.011	ابتكار المعرفة
0.87	0.04	تطبيق المعرفة
0.088	0.000	مشاركة المعرفة
0.025	0.321	تخزين المعرفة

المصدر : SPSS للعلوم الإحصائية

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرات المستقلة والتابعة وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.005، حيث وجدت الدراسة ارتباطاً موجباً بين ابتكار المعرفة والتميز المؤسسي وكانت قيمة الارتباط 0.85 أي أنه كلما ارتفعت قيم ابتكار المعرفة ارتفعت معها قيم التميز في المؤسسة قيد الدراسة. فيما يخص تطبيق المعرفة وجدت الدراسة ارتباطاً موجباً بينها وبين التميز المؤسسي وكانت قيمة الارتباط 0.78 أي أنه كلما ارتفعت قيم تطبيق المعرفة ارتفعت معها قيم التميز في المؤسسة قيد الدراسة والعكس صحيح. أما فيما يخص مشاركة المعرفة فكانت قيمة الارتباط موجبة ومرتفع بلغ 0.088 أي

انه كلما ارتفعت قيم مشاركة المعرفة في المؤسسة ارتفعت معها قيم التميز في المؤسسة قيد الدراسة والعكس صحيح. أما فيما يخص عاكة الارتباط بين تخزين المعرفة والتميز المؤسسي فوجدت الدراسة ارتباطا ضعيفا بين المتغيرات وغير دال إحصائيا بلغ 0.025 أي أن تخزين المعرفة ليس له ارتباطا وثيقا مع التميز المؤسسي في المؤسسة قيد الدراسة

5.3. النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

1. إشارة الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قويا وطردية بين المتغيرات المستقلة والتابعة وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.005، حيث وجدت الدراسة ارتباطا موجبا بين ابتكار المعرفة والتميز المؤسسية.
2. إشارة الدراسة إلى ارتفعت قيم تطبيق المعرفة ارتفعت معها قيم التميز في المؤسسة قيد الدراسة والعكس صحيح
3. أما فيما يخص عاكة الارتباط بين تخزين المعرفة والتميز المؤسسي فوجدت الدراسة ارتباطا ضعيفا بين المتغيرات وغير دال إحصائيا بلغ 0.025 أي أن تخزين المعرفة ليس له ارتباطا وثيقا مع التميز المؤسسي في المؤسسة قيد الدراسة
4. كما اتضح من خلال الدراسة أن الإدارة تشجع الموظفين وتحفزهم على توليد الأفكار الإبداعية وتقديم المكافآت لهم.
5. أشارت الدراسة إلى أن ثقافة المؤسسة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.
6. قد بينت الدراسة أن هناك اتصال جيد بين الموظفين ومدراءهم في مختلف المستويات الإدارية يساعد على تبادل الآراء والأفكار مما يزيد من انتشار المعرفة بينهم.
7. أوضحت الدراسة أن التقييم الجيد لتوظيف أبعاد إدارة المعرفة يساهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي.
8. أوضحت الدراسة أن المؤسسة تركز على ترسيخ المعرفة في أذهان الأفراد لديها.

9. كما أوضحت الدراسة أن هناك ضعف في عملية تخزين المعرفة نتيجة غياب الأجهزة التقنية اللازمة التي تساعد على حفظ المعرفة من أجل الاستفادة منه في عمل المؤسسة ومستقبله.

ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحقيق التميز المؤسسي بصندوق التضامن الاجتماعي طرابلس من أجل تحقيق العديد من الفوائد من أهمها، زيادة قدراته على التكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطه، وزيادة قدرته على تلبية احتياجات المجتمع المحيط بها علاوة على زيادة قدراته على المنافسة في تقديم افضل الخدمات.
2. العمل على استثمار المعلومات و المعرفة التي يمتلكها الموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر مادياً ومعنوياً للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد للمعرفة.
3. العمل على زيادة الاهتمام بالتطبيق العملي لإدارة المعرفة مما يؤثر إيجابياً على تحقيق التميز المؤسسي ورفع مكانتها في مجال تقديم الخدمات.
4. إعداد خطة استراتيجية محددة وواضحة لأدارة المعرفة، تكون مبنية على عملية مسح بيئي تحدد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ذات العلاقة بعمليات إدارة المعرفة.
5. من المهم جداً إقامة الملتقيات وورشات العمل وتشجيع الالتحاق بالمؤتمرات والندوات لتبادل ونقل المعرفة لما لها من دور فعال في اكتساب المعارف التي تساعد على تحقيق التميز في جميع المجالات.
6. العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة.

مصادر ومراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، الخولف الملكاوي، 2007، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.

2. آل إبراهيم، تغريد، البارودي، ماجدة، 2020، متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز، مجلة البحث العلمي، المجلد 10، العدد 21، جامعة عين شمس، مصر.
3. الجعافرة، عامر، 2021، أثر إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي ودور القيادة التحولية كمتغير معدل، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 17، العدد 1، الجامعة الأردنية.
4. الحيلة، آمال، 2014، نموذج مقترح للمنظمة المتعلمة كمدخل للتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
5. الخضير، حمد محروس، 2017، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 1، العدد 1، مصر.
6. الزيادات، محمد عواد، 2008، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. السبع، هيثم، 2017، أثر أنواع المعرفة في أداء العاملين في وزارة الصحة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
8. السلمي، علي، 2002، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر.
9. الشهراني، نورة عبدالله، 2017، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، السعودية.
10. الظاهر، نعيم إبراهيم، 2009، إدارة المعرفة، دار جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. العلي، عبد الستار، 2006، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
12. العمامي، غالية عبدالسلام، 2014، أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
13. المسند، طارق صالح، 2011، إدارة المعرفة ماهيتها ومتطلباتها ومعوقات، دار الهدى للنشر والتوزيع، الرياض.

14. المليجي، رضاء إبراهيم، 2012، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
15. الميموني، مشعل، 2019، تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في ضوء متطلبات إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مجلد 43، العدد 4، كلية التربية، جامعة عين شمس.
16. النسور، أسماء، 2010، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم والبحث العلمي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
17. النويقة، عطا، بشير، عبود، 2017، دور عمليات إدارة المعرفة في الأبداع التنظيمي، دراسة على الموظفين الإداريين في أمانة الطائف، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 41، العدد 2، كلية التجارة جامعة المنصوري، مصر.
18. الهلالات، صالح، 2014، إدارة التميز: الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. بدير، جمال يوسف، 2013، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن.
20. حجازي، هيثم على، 2005، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. خالد، سعيد، إدارة المعرفة مفهومها أهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة: وقائع مؤتمر قطر 25-26 مارس، دولة قطر.
22. طيطي، خضر مصباح إسماعيل، 2010، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. عليان، ريجي مصطفى، 2008، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. عيشوش، رياض، 2011، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة خيضر، بسكرة، الجزائر.

25. كروان، محمد، 2017، أثر متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

26. لعتيبي، أمل، 2018، متطلبات تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية بالرياض لمعايير جائزة التعليم للتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

27. هدله، اليأس، وحساب، 2022، محمد، عمليات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية الوحدة الولائية لرصيد الجزائر لوالية المسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية، مجلد 7 عدد 1، الجزائر.

28. هيثم، على حجازي، 2005، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر والتوزيع، عملن، الأردن.

29. يعقوب، بلقاسم، 2002، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

30. Alazmi, M. and Zairi, M. (2003) Knowledge Management Critical Success factors, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 14, No. 2, pp.199-204.
31. Ba, Leon.,(2004) knowledge management and organizational culture, A dissertation, the George Washington university.
32. Iqbal, S., Rasheed, M., Khan, H., & Siddiqi, A. (2020). Human resource practices and organizational innovation capability: role of knowledge management. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems.
33. Obeidat, B. Y. Al-Suradi, M. M. & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. Management Research Review.