



آفاق اقتصادية

Āfāqīqtīshādīyyat

مجلة علمية دولية محكمة تصدر نصف سنوياً عن
كلية الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب

رقم الإيداع القانوني بدارالكتب الوطنية: 50/2017

E-ISSN 2520-5005

أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنظيمي
دراسة استطلاعية على المصرف التجاري الوطني في ليبيا

د. عبدالسلام محمد عبد الجواد
Abdulslam.Abdulrahim@omu.edu.ly
كلية الاقتصاد / جامعة عمر المختار

المؤلفون
Authors

Cite This Article:

إقتبس هذه المقالة (APA):

عبد الجواد، عبد السلام محمد. (2023). أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة استطلاعية على المصرف التجاري الوطني في ليبيا. مجلة آفاق اقتصادية. [17]9 [102-67.

أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة استطلاعية على المصرف التجاري الوطني في ليبيا

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات إدارة المعرفة في المصرف التجاري الوطني محل الدراسة وتأثيرها على التفوق التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء - ليبيا). لقد تم استخدام طريقة العينة الطبقية النسبية لإختيار عينة الدراسة. كما تم توزيع عدد (235) استبانة وكان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (195) إستمارة. وقد تم استخدام معامل بيرسون الإحصائي وتحليل الانحدار لقياس مدى تأثير متطلبات إدارة المعرفة (المتغير المستقل) على التفوق التنظيمي (المتغير التابع). وبذلك فإن نتائج الدراسة تشير إلى أن المصرف محل الدراسة يمارس نشاطاته في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات التي تساعد على تطبيق متطلبات إدارة المعرفة. حيث أن متطلبات إدارة المعرفة المتمثلة في (الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي)، لها تأثير إيجابي على تحقيق التفوق التنظيمي. كما أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وما نتج عنها من فرضيات فرعية، حيث أثبتت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي) على التفوق التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وبذلك أوصت الدراسة على استثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة، لوجود علاقة ارتباط بينهما، بما تؤثر متطلبات إدارة المعرفة إيجابيا في تحقيق التفوق التنظيمي بالمصرف، مما ينعكس إيجابيا في تحسين أداء المصرف بشكل عام، حيث نوصي بضرورة المحافظة على إيجابية هذه العلاقة واجراء التحسينات بما يتلاءم مع التغيرات البيئية.

الكلمات الدالة: إدارة المعرفة، التفوق التنظيمي، المصرف التجاري الوطني، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي.

The impact of requirements of knowledge management on achieving organizational excellence

An exploratory study on the National Commercial Bank in Libya

Abstract

This paper aims to recognize of the requirements of knowledge management and their impact on organizational excellent in at the National Commercial Bank employees in Municipality of Al-Bayda - Libya. The proportional stratified sample technique was used to collect data for this research study. The number of (235) questionnaires were distributed and the number of valid questionnaires that entered for processing and analysis were (195). To check the association between requirements of knowledge management and organizational excellent, Pearson correlation statistical technique and regression analysis were applied on the data. The results of the study indicate that the bank operates within a regulatory environment that includes many elements and variables that help in the application of knowledge management in the National Commercial Bank was high, and the requirements of knowledge management, organizational structure, organizational culture, administrative leadership, and information technology have a positive impact on organizational excellent. Also, the results of testing the main hypothesis and its sub-hypotheses that there is a statistically significant effect of the requirements of knowledge management (organizational structure, organizational culture, organizational leadership, information technology) on the organizational excellent at the National Commercial Bank at a significant level ($0.05 \geq \alpha$). The study recommended investing the positive relationship between the variables of the study, because of the existence of a correlation between them, and the positive impact of the requirements of knowledge management on the organizational excellent within the bank, Which will be reflected positively in improving the bank's performance in general, as this relationship should be maintained and improvements made in line with environmental changes.

Key Words: knowledge management, Organizational excellence, The National Commercial Bank, Organizational structure, Organizational culture, Administrative leadership, and Information technology.

1.1 المقدمة (Introduction) :

لقد ساهم تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصرنا الراهن الى التركيز المتزايد على المعرفة، خاصة من اجل الوصول إلى المعرفة القِيّمة. كما أن ظهور واتساع شبكة الانترنت خلال العقد الأخير والتي تزامنت مع ثورة المعلومات والاتصالات الهائلة، أدت الى ظهور العديد من المفاهيم العلمية مثل إدارة المعرفة، واقتصاد المعرفة، ومجتمعات المعرفة، وغيرها. ونتيجة لذلك بدأ الباحثون في البحث عن إدارة المعرفة التي تساعد في مواجهة تحديات العصر وايجاد الحلول السليمة للمشاكل التي تواجههم.

وتعد ادارة المعرفة اليوم هي العصب الحقيقي لمنظمات الأعمال، ووسيلة أداريه هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات البيئة باعتبارها المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة والابداع والتميز، حتى أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات عمليات التطوير والتميز حيث أكدت العديد من الدراسات أن تبني توفير متطلبات ادارة المعرفة يحقق فوائد كبيرة منها على سبيل المثال زيادة الكفاءة والفاعلية، تحسين عملية اتخاذ القرار، تحسين الابداع، تحقيق التفوق التنظيمي، سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية مثل دراسة كل من (أبراهيم واخرين، 2021) و(المهلاوي وعبدالله، 2021) ودراسة (الهاجر، 2020)، ودراسة (العواسا وشوقي، 2019)، وكذلك دراسة (حسن ولفته، 2019).

وعلى الرغم من أن المعرفة لا تعتبر مصطلحا جديداً، إلا أنها بدأت كمحركات للاقتصاد والتقدم الاجتماعي، وينظر إليها على أنها سلاح فعال يمكن لأي مؤسسة إذا قامت بإدارة متطلباته بشكل جيد، من أجل أن تستخدم هذه المتطلبات لتحقيق التفوق والتميز على الآخرين حيث أنّ العالم يشهد الآن مرحلة جديدة تتزايد فيها أهمية البعد الفكري والمعرفي، وتتقدم فيها المعرفة كمورد أساسي على بقية الموارد الأخرى (P Pakkeerapp 2018 P:218).

من هنا برزت أهمية توفير متطلبات إدارة المعرفة حيث اتجهت العديد من المؤسسات ومن بينها قطاع المصارف إلى إدارة وتنظيم ما لديها من خبرات ومهارات وقدرات ومعارف للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي مساندة عملية صنع القرار وتحقيق التفوق التنظيمي، خاصة؛ ان إدارة المعرفة تهدف إلى مساعدة المؤسسات على الابتكار واستخدام المعرفة بفاعلية أكبر، مما يسهم في اعطاء ميزة تنافسية لهذه المؤسسات، وبالتالي تحقيق التفوق التنظيمي (حرب، 2013:18).

ويرى الكثير من المفكرين والإداريين بأن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر كأن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، كذلك تواجد تكنولوجيا واحدة متكاملة تغطي جميع عمليات إدارة المعرفة وأنظمتها، وإلى جانب ذلك أن تكون القيادة تشجع على تبني المعرفة، وأن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن تكون قدوة لهم (عبد الغفور، 2015).

وبما أن تطبيق إدارة المعرفة يساعد في تحقيق التفوق التنظيمي والذي يعد من المواضيع الإدارية الحديثة، حيث ظهرت في العديد من الدول نماذج في مجال التفوق التنظيمي، والتي تهدف إلى تطوير المنظمات ورفع مستوى أدائها، وتحقيق الاستخدام الأفضل والفاعل لمواردها، والتشجيع على المنافسة الشريفة بين المنظمات، والاستفادة من تجارب وخبرات المنظمات السابقة في تحقيق التفوق التنظيمي (Alpana & Prem, 2016, p:212) ، من هنا جاءت هذه الدراسة محاولة لاختبار العلاقة والأثر بين متطلبات ادارة المعرفة والتفوق التنظيمي من خلال المتغيرات التي تم تجسيدها في نموذج الدراسة وفرضياتها والتي اختبرت باعتماد أساليب إحصائية وذلك بالتطبيق في المصرف التجاري الوطني وبعتمادها استثمار استبيان أعدت لهذا الغرض.

ومن أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها تم تقسيمها على أربعة مباحث، اختص الأول منها بمنهجية الدراسة، أما الثاني فتناول الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة، في حين خصص المبحث الثالث لاختبار وتحليل فرضيات الدراسة، وخصّص المبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة اعتماداً على نتائج الجانب العملي.

2.1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها (The study problem and its questions) :

إن التطورات الحديثة في مختلف المجالات قد فرضت على المنظمات المعاصرة الاستجابة والتكيف مع تلك التطورات، لضمان تفوقها على المنظمات الأخرى وكذلك استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة. وتتبع أهمية هذا التفوق من أن الكثير من الأساليب الإدارية والأهداف والإجراءات والسياسات والبرامج تحتاج إلى تعديل، لكي تتماشى مع متطلبات التجديد، والتوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة، وتعد إدارة المعرفة من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التفوق التنظيمي لدى منظمات الأعمال.

لقد اكتسبت إدارة المعرفة أهمية خاصة في المجال المصرفي لأنها تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من المتطلبات التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة في قطاع المصارف، ومن أهم تلك المتطلبات الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات، ومن منطلق وجود علاقة منطقية بين متطلبات إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي ظهرت الرغبة لدى الباحث لقياس هذه العلاقة وأصبح موضوع الدراسة الحالية.

لذا، حاولت هذه الدراسة للتعرف على متطلبات إدارة المعرفة لدى المصرف التجاري الوطني ومدى تأثيرها على التفوق التنظيمي به. وكانت نتائج هذا الدراسة مفيدة لمتخصصي إدارة الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة من أجل زيادة المعرفة، وتحقيق التفوق التنظيمي من خلال العمل على تحقيق متطلبات إدارة المعرفة. وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بشكل أوضح من خلال التساؤلات التالية:

السؤال الأول: - هل تتوافر لدى المصرف التجاري الوطني متطلبات إدارة المعرفة؟

السؤال الثاني: - هل يمتلك المصرف التجاري الوطني مقومات التفوق التنظيمي؟

السؤال الثالث: - هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي بالمصرف التجاري محل الدراسة؟

السؤال الرابع: - ما مدى تأثير التطبيق لمتطلبات إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنظيمي بالمصرف التجاري محل الدراسة؟

3.1. الفرضيات (Hypotheses) :

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات إدارة المعرفة على التفوق التنظيمي بالمصرف التجاري محل الدراسة.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على التفوق التنظيمي بالمصرف التجاري محل الدراسة.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على التفوق التنظيمي بالمصرف التجاري محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية على التفوق التنظيمي بالمصرف التجاري محل الدراسة.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات على التفوق التنظيمي بالمصرف التجاري محل الدراسة.

4.1. أهمية الدراسة (Study Importance) :

تكمن أهمية هذه الدراسة في مجموعة من النقاط التالية:

أ. تتجسد الأهمية الأولى من خلال الخلفية النظرية للدراسة ومنهجيتها التطبيقية، والتي تبرز وتعمق مفهوم إدارة المعرفة ومتطلباتها وتأثيرها على التفوق التنظيمي بالمصرف محل الدراسة.

ب. الوقوف على واقع إدارة المعرفة بالمصرف محل الدراسة، ومستوى التفوق التنظيمي بالمصرف محل الدراسة.

ج. التعرف على متطلبات إدارة المعرفة والتي من خلال تطبيقها تسهم في تحقيق التفوق التنظيمي إلى مستوى يحقق للمصرف البقاء والاستمرار بنجاح.

د. التوصل إلى النتائج والتوصيات التي تساهم في رفع مستويات إداء المصرف بشكل عام بحيث تساهم بحول لله في استعادة المسؤولين في هذا المجال بتفعيل وتطوير المعرفة في المؤسسات العامة.

هـ. تتبع أهمية الدراسة من مكانة إدارة المعرفة داخل المصرف والقناعة بأنها مورد استراتيجي تمنح التفوق التنظيمي والريادة في أي مجال بقدر الاهتمام والاعتناء بها.

5.1. أهداف الدراسة (Study Objectives) :

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

أ. التعرف على واقع متطلبات إدارة المعرفة في المصرف محل الدراسة.

ب. التعرف على مستوى التفوق التنظيمي في المصرف محل الدراسة.

ج. تحديد مدى تأثير متطلبات إدارة المعرفة على مستوى التفوق التنظيمي في المصرف محل الدراسة.

د. تقديم بعض الاستنتاجات والتوصيات التي قد تفيد الجهات المختصة.

6.1. حدود الدراسة (The limits of the study) :

يمكن تحديد حدود هذه الدراسة على النحو التالي:

أ. **الحدود المكانية:** أن الحدود المكانية لهذه الدراسة اقتصر على إدارة المصرف محل الدراسة وفروعه في نطاق بلدية البيضاء.

ب. المدة الزمنية: انجزت هذه الدراسة في الفترة من 2022/2 إلى 2022/7

ج. الحدود البشرية: تتمثل في الموظفين من المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا بالمصرف محل الدراسة وتم توزيعهم على فروع الواقعة في نطاق بلدية البيضاء.

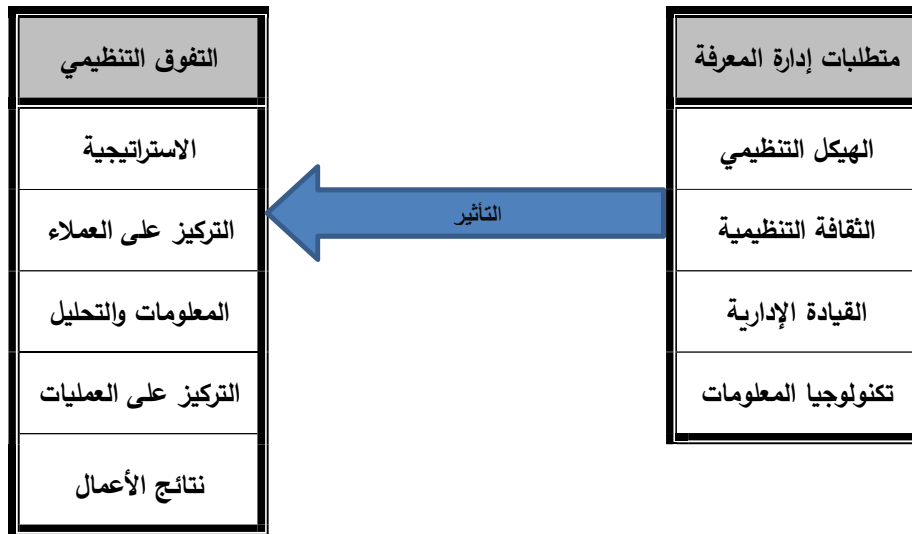
د. الحدود الموضوعية: تم الاعتماد على قياس تأثير بعض متطلبات إدارة المعرفة وهي (التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات) على مستوى التفوق التنظيمي المتمثل في ابعاده الخمسة وهي (الاستراتيجية، التركيز على العملاء، المعلومات والتحليل، والتركيز على العمليات، نتائج الأعمال) بالمصرف محل الدراسة.

7.1. متغيرات الدراسة (Study variables):

يوضح الشكل رقم (1) الإطار العام للدراسة والذي يحتوي على المتغيرات التالية:

أ. المتغير المستقل: متطلبات إدارة المعرفة والمقصود بهذه المتطلبات في هذه الدراسة (الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي).

ب. المتغير التابع: التفوق التنظيمي المتمثل في ابعاده الخمسة وهي (الاستراتيجية، التركيز على العملاء، المعلومات والتحليل، والتركيز على العمليات، نتائج الأعمال).



شكل (1)

الإطار العام للدراسة Study Framework

المصدر: من اعداد الباحث استناداً على دراسات سابقة

8.1. التعريفات الإجرائية Procedural definitions

تحتوي الدراسة على مجموعة من المصطلحات تم تعريف أهمها إجرائياً على النحو الآتي:

أ. إدارة المعرفة: هي مجموعة من الممارسات الإدارية التي تساعد إدارة المصرف التجاري على تحسين الكفاءة والفاعلية فيه، من خلال عملية واسعة لتحديد وتنظيم ونقل واستخدام المعلومات والخبرات داخل المصرف مرتكزة على أربع أسس هي: التكنولوجيا والثقافة والقيادة والهيكل التنظيمي.

ب. **متطلبات إدارة المعرفة:** لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة، بمعنى أنها قد تكوّن مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فعالية تنظيمية أكبر، كما أنها قد تكوّن معوقة، هذه المتغيرات الأربعة هي: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الإدارية.

ج. **متطلبات إدارة المعرفة:** هو تهيئة بيئة المصرف للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكوّن بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائم لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات.

د. **التفوق التنظيمي:** يمثل التفوق قمة الأداء في المصرف التي تحقق النتائج المتميزة بالاعتماد على تطبيق معايير الجودة والتحسين والتطوير المستمر، والقدرة على التوافق والتغيري الذي يشكل الميزة التنافسية، وأصبح التفوق في قمة الأولويات التي يسعى المصرف إلى تحقيقها بوجود البيئة المتغيرة (الفاعوري، 2012:30).

9.1 الدراسات السابقة (Previous studies):

تعد عملية استعراض الدراسات السابقة خطوة مهمة في البحث العلمي لأنها تمكن الباحث من معرفة موقع دراسته من بين البحوث أو الدراسات التي سبقتها، كذلك تسهم في دعم وتعزيز الدراسة الحالية، كونها تقيد في تحديد أهداف ووسائل تحقيقها، كما أنها تمكن الباحث من معرفة مدى حاجة المكتبة العلمية والمجتمع لمثل هذه الدراسة، أيضاً توفر الكثير من الجهد والوقت للباحث.

وقد تم تقسيم الدراسات السابقة التي تم تناولها هنا إلى ثلاث محاور بناء على المتغيرات التي تبحثها الدراسة، وسيتم تناولها بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أولاً: محور الدراسات التي ركزت على متغير متطلبات إدارة المعرفة

دراسة (الرقب، 2011) بعنوان: "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حيث اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم توزيع (396) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية وتم استرداد (334) استبانة بنسبة 34.84% وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن إدارة المعرفة تساعد الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة على تحقيق أهدافها، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة متمثلة في (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي لصالح الإداريين، والجامعة لصالح الجامعة الإسلامية)، وعن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة)، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها: ضرورة الاهتمام بعقد سلسلة من الندوات والمحاضرات وورش العمل والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة لنشر الوعي وثقافة إدارة المعرفة، و اعتماد الجامعات الفلسطينية على تنمية

عمليات الإبداع في إدارة المعرفة كجزء من عملها اليومي، ومواكبة الأساليب والمنهجيات والممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المعرفة لتحسين وتطوير واستثمار المخزون المعرفي المتوافر لدى الموارد البشرية والاهتمام بهم.

دراسة (الأغا وأبو الخير، 2012) بعنوان "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وواقع تطبيقها بجامعة القدس المفتوحة وقام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من سبعة أبعاد تمثل عمليات إدارة المعرفة، ووزعت هذه الاستبانة على عينة حجمها (250) مشرفاً أكاديمياً من مشرفي جامعة القدس المفتوحة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالجامعة كان متوسط نسبياً، وأن سعة الاطلاع والمستوى الثقافي وطبيعة العمل وعدد الابحاث وورش العمل ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون درجة الدكتوراه ضعيفة في الجامعة، ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه. كذلك توصلت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعة تعزى لمتغيرات، عدد سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية.

دراسة (آل عثمان، 2013) بعنوان: "واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: المعوقات وسبل التطوير". حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الوعي بإدارة المعرفة وأهميتها لدى العاملين في جامعة نايف. وكذلك معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة وكذلك معرفة أهم المعوقات التي يمكن أن تعوق تطبيقها، والتعرف على سبل تطوير إدارة المعرفة في الجامعة. يتكون مجتمع هذه الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين الحاصلين على التأهيل الجامعي وتم إختيار عينة عشوائية بلغت عدد (103) أفراد. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بطريقة العينة لملاءمته لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها وأسفرت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن مستوى إدراك العاملين بإدارة المعرفة وأهميتها في جامعة نايف مرتفع، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون وبدرجة متوسطة على واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة، وأن هناك معوقات لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة قيد الدراسة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عين الدراسة حول محاور الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

دراسة (غدير، 2016) بعنوان: "متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة" (جامعة تشرين نموذجاً). هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين. حيث تكون مجتمع الدارسة من العاملين في الإدارة المركزية في جامعة تشرين، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة ميسرة حيث تم توزيع (200) استبانة وتم استرداد (160). وقد توصلت الدراسة الى وجود حاجة ملحة لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل بالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، إضافة الى وجود جملة من المعوقات المباشرة أهمها: عدم وضوح مفهوم إدارة المعرفة لدى معظم أفراد العينة المدروسة، وعدم تخصيص التمويل الكافي لتطبيقها في جامعة تشرين.

دراسة (الدده والسلمان، 2017) بعنوان: "أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيري الإداري دراسة استطلاعية في جامعة بابل" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري في جامعة بابل. تكونت عينة الدراسة من (55) فرد من الافراد التنفيذيين (الموظفين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا) في الجامعة وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية منها معامل الارتباط البسيط، ونموذج الانحدار الخطي البسيط، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات منها وجود

علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والتغيير الإداري كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري وان هناك تخوف لدى الأفراد التنفيذيين من حدوث التغيير. خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها ضرورة توزيع العمل على الأفراد بحسب تخصصاتهم، ضرورة زيادة اهتمام القيادة في الجامعة المبحوثة بالتحديات التي تواجه التغيير لغرض موجهتها عند تنفيذ التغيير وزيادة اهتمام الجامعة المبحوثة بمعتقدات وأهداف الأفراد التنفيذيين والتي يرغبون في حدوثها لان ذلك مهم في تنفيذ التغيير، كذلك الاهتمام بعملية إقناعهم لتقليل مقاومة التغيير.

دراسة (الطيب، 2017) بعنوان: "دور ادارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-حالة البنوك التجارية بالجزائر" هدفت هذه الدراسة إلى ابراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين أداء البنوك التجارية من خلال تبيان طبيعة العلاقة والتأثير بين المعرفة والأداء المصرفي، ثم استعراض الدعم الذي تقدمه إدارة المعرفة للأهم الأنشطة المفتاحية لخلق القيمة، ولعملية التعلم التنظيمي بالبنك التجاري، بينت الدراسة ان الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة بالبنوك التجارية أصبح اليوم حاسماً أكثر من أي وقت مضى، نظراً للمستجدات والتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تميز البيئة المصرفية الحديثة. بيئة العمل هذه، أدت إلى إحداث تغيير كبير في طبيعة وظروف أداء البنوك التجارية المعاصرة، حيث أصبح التفوق التنافسي وخلق القيمة يستند كثيراً على العناصر اللامادية: المهارات والكفاءات، المعارف، القدرة على التعلم.

دراسة (السعيدة، 2018) بعنوان: "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى" هدفت الدراسة الى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى، والتعرف إلى متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تكونت من (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (توليد المعرفة، ونشر المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة) وبعد التأكد من صدق أداة الدراسة، وثباتها تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من (52) فرداً من الإدارة الوسطى، وقد بينت نتائج الدراسة دلالة أهمية المجالات الأربعة (توليد المعرفة، وتطبيق المعرفة، ونشر المعرفة، وتخزين المعرفة) على التوالي عند مستوى الدلالة (0.05) أما فيما يتعلق بأثر متغيرات الدراسة فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود دلالة فروق في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى بمتغيرات الدراسة، النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، منها: ضرورة إعداد محاضرات، ودورات تدريبية للعاملين كافة في وزارة التعليم العالي من أجل تبصيرهم بأهمية تطبيق متطلبات إدارة المعرفة لزيادة ادراكهم نحوها من حيث المعرفة والممارسة.

دراسة (الميموني، 2019) بعنوان: "تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في ضوء متطلبات إدارة المعرفة" هدفت الدراسة في أليات تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في ضوء متطلبات إدارة المعرفة، وتمثلت عينة الدراسة في (156) عضو هيئة تدريس بجامعة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء أداة بحث تمثلت في استبيان لجمع بيانات الدراسة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لبعض الآليات المقترحة لتحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في ضوء إدارة المعرفة.

دراسة (صالح واخرين، 2019) بعنوان: "أثر توافر متطلبات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات في شركات السياحة فئة أ" بالقاهر" تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف علي اهم متطلبات إدارة المعرفة وأثر توافرها على اتخاذ القرارات والتعرف على التحديات التي تواجه تطبيقها. وفي سبيل الوصول إلى أفضل النتائج فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي وتجميع البيانات من مصادرها الثانوية وكذلك مصادرها الأولية التي شملت: الاستبيانات التي تم توزيعها على شركات السياحة فئة أ" بالقاهرة. وتوضح النتائج ان هناك عدد من المتطلبات اللازم توافرها لإدارة المعرفة والتي تؤثر على اتخاذ القرارات. بالإضافة الي ذلك تقدم الدراسة عدد من التوصيات التي يمكن اعتبارها خطوط ارشادية لتطبيق المعرفة والاستفادة منها ومن هذه التوصيات العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة للحصول على المعرفة ومشاركتها بين العاملين كذلك العمل على مرونة الهياكل التنظيمية بما يسمح بتطبيق إدارة المعرفة أيضا التوسع في استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مختلف عمليات إدارة المعرفة.

دراسة (عصام واخرين، 2020) بعنوان: "علاقة متطلبات إدارة المعرفة بالرفع من أداء العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعريرج" هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والرفع من أداء العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعريرج، كذلك تناولت التعرف على العلاقة بين (الثقافة التنظيمية-الهيكل التنظيمي-القيادة الادارية) والرفع من أداء العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعريرج، وباستخدام الباحثان المنهج الوصفي لملائمته لهذه الدراسة، حيث تكونت عينة البحث من 30 عاملا بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعريرج، حيث تم اختيارها بطريقة المسح الشامل، وتمثلت أداة الدراسة في استخدام الاستبيان، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محور متطلبات إدارة المعرفة و الرفع من أداء العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعريرج عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين (الثقافة التنظيمية-الهيكل التنظيمي- القيادة الادارية) والرفع من أداء العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعريرج عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ - وفي ضوء ما أسفرت عليه نتائج الدراسة يوصي الباحثان بمايلي: التركيز علي توفير متطلبات إدارة المعرفة لدى العاملين وتوفير قيادة إدارية رشيدة منفتحة على مختلف الأفكار حيث تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كذلك وجوب وجود ثقافة تنظيمية ملائمة وداعمة لتشارك وتقاسم المعرفة ما بين الأفراد العاملين ما يسمح بزيادة أدائهم.

دراسة (الهاجر، 2020) بعنوان: "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت" هدفت الدراسة للتعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات من الجنسين، استخدم الباحث الاستبانة أداة للقياس من (56) فقرة في مجاور (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات)، استخدم الباحث التحليل الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة بنتائجها: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من (117) مديرا ومديرة للمدارس ورئيس قسم من العاملين بالمدارس الثانوية من الجنسين بدولة الكويت. ايضا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية

بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة في المعرفة في المدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت. واوصت بالاهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات) لما لها من دور مهم بتحسين وتطوير العملية التعليمية بمدارس المرحلة الثانوية. وضرورة اكساب المعلمين والمديرين كيفية تفعيل وتطبيق إدارة المعرفة بالعمل الإداري المدرسي من خلال الدورات التدريبية وورش العمل الجماعية لنقل وتبادل المعرفة بين العاملين.

دراسة (المهلاوي وعبدالله، 2021) بعنوان: "تطبيق متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الوظيفي لرؤساء ومنسقي الاقسام بالجامعات الخاصة دراسة تطبيقية على الكليات الخاصة والأهلية بمنطقة القصيم" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق متطلبات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي لرئيس ومنسق القسم في الجامعات الخاصة بمنطقة القصيم، وتكونت عينة الدراسة من (97) رئيس ومنسق أقسام، تم اختيارهم عشوائياً، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات مهمة منها: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي لرئيس ومنسق القسم في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع لمتغيرات (الهيكل التنظيمية، الثقافة التنظيمية، دور القيادة، وتكنولوجيا المعلومات). وتوصي الدراسة تبني مدخل إدارة المعرفة لتحسين الأداء الوظيفي لرئيس ومنسق القسم في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع واستخدام أساليب وأدوات وعمليات المعرفة في مجال جودة التعليم وتطويره، وتعزيز العلاقات الإنسانية في مجال الهياكل التنظيمية والثقافة التنظيمية والقيادة.

ثانياً: محور الدراسات التي ركزت على متغير التفوق التنظيمي

دراسة (العزاوي وهاشم، 2015) بعنوان: "تأثير صناع المعرفة في التفوق التنظيمي" (بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية). هدف الدراسة إلى التعرف على ما يمتلكه صناع المعرفة من قدرات تجعلهم متميزين وقادرين على تحقيق التفوق، وقد تكونت عينة الدراسة من (5) شركات صناعية عراقية، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة لجمع البيانات، وزعت على أفراد العينة المكونة من المدراء العامين، رؤساء الأقسام، ومدراء الشعب، فضلاً عن إجراء المقابلات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير عاليين بين صناع المعرفة والتفوق التنظيمي، أوصت بضرورة دعم الأفكار المعرفية التي يقدمها صناع المعرفة بوصفهم الأساس لنجاح الأعمال التي تقوم بها المنظمات المتميزة وتحقيق تفوقها التنظيمي.

دراسة (عبدالله وعمير، 2019) بعنوان: "دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية" يهدف البحث إلى تشخيص مستوى علاقة وتأثير الرقابة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي، إدراكاً بأهمية الموضوع بحد ذاته بوصفه أحد المواضيع المهمة في الفكر الإداري، وقد كان مجتمع البحث عدداً من الكليات الأهلية العراقية، شملت (كلية العلوم الاقتصادية، كلية المأمون الجامعة، كلية الباني الجامعة، وكلية النور الجامعة). إذ اختيرت عينة البحث من الإدارات الوسطى والتنفيذية في تلك الكليات، واستعمل البحث الاستبانة للحصول على المعلومات تم توزيع (55) منها استرجعت (50) استبانة صالحة. واستعمل المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج. وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود عالقة ارتباط طردية بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية المتمثلة في الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي والمقدرات الجوهرية وبين التفوق التنظيمي، وان الحساسية الاستراتيجية والمقدرات

الجوهريّة يؤثّران بتحقيق التفوق التنظيمي.

دراسة (نادر وجاسم، 2019) بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي" (بحث ميداني في شركة الفارس العامة) يهدف البحث الحالي إلى تحديد دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي في شركة الفارس العامة، وفي هذا الإطار تجسدت عينة البحث من (123) مديرا انطلق البحث من المشكلة الرئيسة ومفادها (ما دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي؟) نتج عنها عدد من التساؤلات الفرعية كان الهدف من الإجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والطروحات الفكرية لهذه المتغيرات كونها من الموضوعات الحيوية التي فرضها الواقع الحالي. ولتحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات، وبعد التحقق من المقياس تم استخدام عدد من الأساليب والأدوات الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط (Person)، اختبار الانحدار الخطي البسيط (t) وتوصل البحث الى استنتاجات محددة من اهمها ان القيادة الاستراتيجية ترتبط ارتباطا ايجابيا بالتفوق التنظيمي، كما وتم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيين في البحث الحالي.

دراسة (حسن ولفته، 2019) بعنوان: "ممارسة قيادات الإدارة الضريبية لأبعاد التوجه الاستراتيجي وعلاقتها بالتفوق التنظيمي: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب" هدف البحث إلى تقييم ممارسة الادارة الضريبية لأبعاد التوجه الاستراتيجي المتمثلة ب(الاستباقي، التحليلي، الدفاعي، الاستجابي) وطبيعة علاقتها بالتفوق التنظيمي المتمثلة ابعاده ب(القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المكلفين، المعلومات والتحليل وادارة المعرفة، التركيز على العمليات، التركيز على قوى العمل، نتائج الاعمال) في الهيئة العامة للضرائب، باعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات من افراد العينة في الهيئة العامة للضرائب والبالغ عددها (110) من هم بموقع (م. مدير عام، مدير قسم، وكيل مدير قسم اول، وكيل مدير قسم ثاني، مسؤول شعبة) وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في احتساب (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، معامل الارتباط، اختبار t) وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات وكان أبرزها: كان مستوى استجابة قيادات الادارة الضريبية نحو ممارسة التوجه الاستراتيجي بدرجة عالية. توجد علاقة ارتباط ايجابية وقوية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي.

دراسة (العواسا وشوقي، 2019) بعنوان: "أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية عن شركات الصناعية التحويلية العاملة في مدينة سحاب الصناعية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قدرة الموارد التنظيمية بأبعادها (القدرات التسويقية، والقدرات المالية، والقدرات التكنولوجية، والقدرات البشرية) ومشاركة العاملين ببعديها (التفاني، والليظة) في تحقيق التفوق التنظيمي للشركات الصناعية التحويلية العاملة في مدينة سحاب. وتم إختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (185) موظف، وصممت استبانة لجمع البيانات، والتي عولجت بأساليب إحصائية وصفية، كذلك توظيف الانحدار المتعدد (التدريجي) والبسيط لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية متوسطة القوة بين أبعاد قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين والتفوق التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام المتواصل بالتفوق التنظيمي واعتماد التحسين المستمر كأسس لها، والاهتمام بالقدرات المالية وزيادة التركيز على تعزيز مصادرها، والاهتمام بالتقنيات المتطورة لتدريب وتطوير موارد الشركات البشرية.

دراسة (السامرائي، 2020) بعنوان: "برنامج تدريبي مقترح للتفوق التنظيمي لعمداء الكليات جامعة بغداد وفق

معيار الأيزو 9001 يهدف البحث إلى التعرف على التفوق التنظيمي وفق معايير الأيزو لعمداء الكليات الحكومية في جامعة محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم وكذلك بناء برنامج تدريبي مقترح للتفوق التنظيمي لعمداء الكليات جامعات محافظة بغداد الحكومية، ولهذا يتحدد البحث بمعايير عمداء كليات الجامعات الستة في محافظة بغداد ويتكون مجتمع البحث من معاوني العمداء وعددهم (205) وكانت العينة (180) وبنسبة 88% وقد تميزت العينة بالأسلوب العشوائي، واستخدمت الباحثة الاستبانة للوصول إلى نتائج البحث أما الوسائل الإحصائية المستخدمة فكانت الوسط الحسابي ومعادلة الانحراف المعياري والاختيار الثاني لعينتين مستقلتين والاختيار الثاني لعينة واحدة وتوصلت النتائج إلى أن واقع التفوق التنظيمي لدي العمداء كان بدرجة متوسطة ولهذا فهم يحتاجون إلى تدريب ولذلك تم إعداد برنامج تدريبي مقترح لتدريب العمداء، وقد توصلت الباحثة إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات.

دراسة (يوسف، 2020) بعنوان: "دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة استطلاعية في جامعة الحمدانية"، تهدف الدراسة إلى تشخيص وتفسير علاقة الارتباط والتأثر بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي، لتحقيق هذا الهدف طورت الاستبانة ووزعت على عينة بلغت (10) فرد ممثلون القيادات الأكاديمية، وتمت معالجة البيانات وتحليلها ببرنامج SPSS أهم نتائج الدراسة: توافر الذكاء الاستراتيجي في الجامعة المبحوث يساهم في تعزيز التفوق التنظيمي أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام الرؤية الاستراتيجية للجامعة المبحوث لتحديد مستقبلها بكفاءة وصياغة الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها بفعالية.

ثالثاً: محور الدراسات التي ركزت على العلاقة بين المتغيرين (إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي)

دراسة (أبراهيم واخرين، 2021) بعنوان: "العلاقة بين نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي" (دراسة استطلاعية آراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة دهوك التقنية). الهدف من الدراسة هو تحديد العلاقة بين نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي في جامعة دهوك التقنية بالاعتماد على نموذج العام لنضج إدارة المعرفة ذات المستويات الخمسة: (البداة، الوعي، والتعريف، والادارة، والتحسين المستمر). واعتمدت الدراسة على ثلاث فرضيات منبثقان من تساؤل الدراسة: هل هناك علاقة بين نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي، وتظهر أهمية الدراسة من خلال الاجابة على تساؤل وفرضيات الدراسة لتكون الجامعة المبحوثة مدركة لها ولتكون منطلقاً لها لتحقيق التفوق التنظيمي. بلغ عدد المجيبين في الاستبانة من القيادات الإدارية والأكاديمية (69) شخصاً، ومن خلال اجراءات احصائية معينة توصلت الدراسة إلى جموع من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين مستويات نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي. وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات أهمها: على الجامعة المبحوثة بشكل خاص والجامعات الأخرى التركيز على مفهوم نضج إدارة المعرفة وما تتضمنه من خطوات تطبيقية كاستراتيجية لتحقيق التفوق التنظيمي، لظهور وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المفهومين.

- التعليق على الدراسات السابقة:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كثير من النقاط والتي بعضها ركز فقط على متغير متطلبات إدارة المعرفة في جهات مختلفة عربية، وأخرى ركزت فقط على متغير التفوق التنظيمي، بينما اتفقت دراسات أخرى تمام مع هذه الدراسة في دراسة المتغيرين معاً، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمجال التطبيق ومجتمع البحث، حيث تبحث هذه الدراسة التعرف على متطلبات إدارة المعرفة في المصرف التجاري الوطني محل الدراسة وتأثيرها على التفوق التنظيمي، وهي الدراسة الأولى من نوعها في المصرف من حيث موضوع الدراسة، بينما في

الدراسات السابقة غير الليبية على سبيل المثال دراسة الطيب، 2017 والتي تبحث في البنوك التجارية في الجزائر، وأيضاً دراسة أبراهيم واخرين، 2021 في جامعة دھوك التقنية، ودراسة العزاوي وهاشم، 2015 في الشركات الصناعية العراقية، وأيضاً دراسة الرقب، 2011 في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

إمكانية الاستفادة من الدراسات السابقة:

وتكمن أهمية الاطلاع على الدراسات السابقة في إمكانية الاستفادة منها عدد من النقاط:

- تحديد موضوع الدراسة الحالية والهدف منها.
- تحديد المنهج المناسب لموضوع الدراسة الحالية.
- طريقة اختيار عينة البحث وحجمها.
- اختيار أدوات البحث الملائمة لموضوع الدراسة.
- بناء فروض الدراسة الحالية كما أنها ساهمت في التعرف على الأساليب الإحصائية الملائمة في استخدامها.
- الاستعانة بما توصلت اليه الدراسات السابقة في مناقشة النتائج الحالية للدراسة من حيث أوجه الاختلاف والاتفاق.
- اختيار التصميم المناسب والامثل لاستمارة الاستبيان المستخدمة في الدراسة.
- التوصل لاستخدام أساليب جمع البيانات المناسبة لطبيعة الدراسة.

2. مراجعة الأدب (Literature review)

في هذا الجزء سيتم توضيح وتعريف لمتغيرات الدراسة بدء من المتغير المستقل وهو متطلبات إدارة المعرفة والمقصود بهذه المتطلبات في هذه الدراسة (الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي) حيث سيتم شرح كل متطلب على حده، وانتهاءً بالمتغير التابع وهو التفوق التنظيمي المتمثل في ابعاده الخمسة وهي (الاستراتيجية، التركيز على العملاء، المعلومات والتحليل، والتركيز على العمليات، نتائج الأعمال).

1.2. إدارة المعرفة المفهوم والمتطلبات

اولاً: مفهوم إدارة المعرفة The concept of knowledge management

مع ظهور الاقتصاد المعرفي واشتداد المنافسة أصبحت المنظمات تبحث عن العنصر الذي يخلق لها ميزة تنافسية ويجعلها تتميز عن غيرها من المنظمات، وباعتبار أن المعرفة هي أساس خلق القيمة في الاقتصاد المعرفي أعطتها منظمات الأعمال اهتماماً كبيراً من خلال اكتساب المعرفة الجيدة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها. ويختلف تعريف إدارة المعرفة باختلاف مداخل المفهوم، وكذلك باختلاف تخصصات وخلفيات الباحث والكاتب في مجال هذا المفهوم والسبب في ذلك هو اتساع ميدان المفهوم والتغيرات السريعة التي تدخل عليه ومن أهم هذه التعاريف في إدارة المعرفة تعريف (الكيسي وحمام، 2020:4) الذي يرى ان "ادارة المعرفة تهدف الى رفع قيمة موجودات المنظمة من خلال ابتكارات جديدة ومننتاجات معرفية والية تعتمد بالأساس على القدرات العقلية المعرفية لأفرادها". كما يعرفها (سلطان، 2019:250) بانها "مجموعة من العمليات المتسلسلة من أجل انشاء وتصنيف وتخزين المعرفة التي يتم من خلالها تبادل الخبرات والممارسات لمساعدة المنظمة على تحقيق الميزة

التنافسية"، ويرى (6: Delong, 2004) أن إدارة المعرفة هي "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها". وعرفها (اللامي واخرون، 2015) إدارة المعرفة تتضمن ايجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية ابداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على ايجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون. كذلك (الملكاوي، 2007) عرفها بأنها عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة. وعرفها مركز الجودة والإنتاج الأمريكي بأنها "عملية واسعة لتحديد وتنظيم ونقل واستخدام المعلومات والخبرات داخل المنظمة مرتكزة على أربع أسس هي: التكنولوجيا الثقافة القيادة والقياس (Uriarte, 2008,p:29). أما (kyrme, 2015) وهو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة، فيعرفها على أساس أنها " الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، واستغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ ان هناك اختلاف بين الكتاب حول مفهوم إدارة المعرفة، ويرجح ذلك الى الاختلاف في طبيعة تناول كل باحث للموضوع واختلاف أهدافه ولكن في النهاية اتفق الجميع على أهمية إدارة المعرفة في تطوير وتحسين عمل المؤسسات والمنظمات التي تتبنى هذا المفهوم والتي تساعدها للوصول الى اتخاذ القرارات المناسبة ووضع الخطط الاستراتيجية وكذلك تحقيق التفوق التنظيمي.

ثانياً: متطلبات إدارة المعرفة The requirements of knowledge management

تعمل إدارة المعرفة في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات تساعد في تطبيق إدارة المعرفة (التلاني واخرون، 2015) كما يتطلب تبني مفهوم إدارة المعرفة مجموعة من المقومات والمتطلبات، الأساسية بالمنظمة وقد تباينت متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بين الكتاب، ولكنهم اتفقوا على ضرورة خلق بيئة مناسبة، وتهيئة الأجواء لتطبيق أسس وقواعد إدارة المعرفة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعارف والمعلومات.

تُعرف متطلبات إدارة المعرفة على أنها مجموعة من الإجراءات الفنية والتكنولوجية والهندسية التي تتحد في هدف واحد لإيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة، وإيجاد بيئة مُحفزة لتسهيل عملية نقل ومشاركة المعرفة (Antti al et, 2017 :137) وحيث ان تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر التي تتفاعل مع بعضها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد التي سوف يتم الاعتماد عليها في الدراسة وهي (الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي) (عبد الغفور، 2015).

1. الهيكل التنظيمي: The organizational structure

ويقصد بالهيكل التنظيمي بأنه الأداة التي يمكن من خلالها تحديد المهام والوظائف، بالإضافة إلى تحديد خطوط السلطة والاتصال داخل المنظمة وهو الإطار الذي يوجه سلوك رئيس المؤسسة في اتخاذ القرارات او هو الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات فيما بينهم وتجميعهم في وحدات أو أقسام، وتصميم أدوات ووسائل التنسيق والاتصال الفعال بين هذه الوحدات والأقسام وأيضاً

يحتوي على مكونات غير ملموسة يتمثل بعضها في القيم والأهداف المشتركة بين أعضاء التنظيم، والدوافع والحاجات وأنماط السلوك والاتجاهات السائدة في التنظيم (الهنداوي، 2009). حيث يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية والإبداعات الكامنة لدى الموظفين بالعمل، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع عمال المعرفة العمل بكل حرية لاكتشاف وتوليد المعرفة (الملكاوي، 2007:85)

حيث أن شكل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل المعرفة. فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها؛ وإصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفاً لن يسمح بتدفقها بشكل فعال. وعلى العكس من ذلك، إذا ما اتخذت قنوات توزيع المعرفة نمطاً غير رسمي أساسه الثقة والتعاون، سيتم نقل المعرفة بشكل أسرع وأكثر فعالية وعلى الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فاعلة للمعرفة إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الخطط الخاصة بالمعرفة (العلواني، 2008: 387).

2. الثقافة التنظيمية The organizational culture

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. يعتبر هذا البعد عنصراً مهماً في إدارة المعرفة على اعتبار أن جزءاً كبيراً من المعرفة موجودة في عقول العاملين في المنظمات، وبالتالي يجب على هذه المنظمات أن تسعى إلى توليد وتأسيس ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج وتقاسم المعرفة، من خلال إرساء مناخ عمل مناسب يقدر جهود أفراد المعرفة ويشجعهم على تشارك معارفهم وتنميتها، ويركز على نشر الثقافة التشاركية، وهذا يتطلب تغيير الذهنات التقليدية ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة، بالإضافة إلى وجود نظام حوافز مادية ومعنوية، يدفع الأفراد إلى تقاسم معارفهم الخاصة وإطلاق العنان لطاقتهم الكامنة (Abdi & Senin, 2014).

وتعد الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم المختلفة التي يمكن أن تساعد المنظمة على إدارة نفسها بشكل ناجح (Habib. Etal, 2014) ولذا يجب أن تكون السياسات التنظيمية المتعلقة بالثقافة واضحة لكي يفهما العاملين. حيث يتأثر سلوك الموظف تجاه عمله بسياسة المنظمة وثقافتها، فليست التقنية التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة، وإنما الثقافة الفردية والمؤسسية هي التي تلعب دوراً مهماً وفعالاً في ذلك، إذ إن مسماً كبيراً من المعرفة الموجودة في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة، وقد يكون خلق الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بحد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحنهم بالحوافز لتوليد ثقافة مؤسسية تجاه المعرفة (Andrew, 2001).

3. القيادة الإدارية The Administrative leadership

يهتم هذا البعد بالحاجة الماسة إلى القيادة التي تطبق الاستراتيجيات والأنماط التي تعمل على تحقيق الإبداع، والتعامل مع البيئة المتغيرة والثقافة المتطورة وبما يتيح للمؤسسات البقاء والمنافسة (Mahseredjian & Messarra, 2011) ومما لا شك أن تبني القيادة لتطبيق إدارة المعرفة يضمن توفير الدعم اللازم لمبادرات نشر ومشاركة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر ومحفزاً وقائداً لهم نحو تحقيق الأهداف. فلم يعد بوصف القادة بأنهم رؤساء، إذ أنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون. ولذلك فإن أن يكون قادراً القائد

المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: على شرح الرؤية للآخرين، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله، أن يكون قدوة للآخرين والعاملين بالمنظمة. ومما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى فنظرية القيادة المشاركة ونظرية القيادة الذاتية هي أكثر ملائمة مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة (التلبناني وآخرون، 2015).

4. تكنولوجيا المعلومات: The information technology

ويهتم هذا البعد ببناء وتطوير إدارة المعرفة من خلال استخدام وسائط تكنولوجيا المعلومات المتعددة ولضمان التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة البد بالتعاون مع قسم تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق الأهداف بان تصبح قادرة على تحقيق خدمات جديدة تؤثر على أداء المنظمة، فتكنولوجيا المعلومات قيمة ايجابية يمكن إظهارها من خلال العلاقات الداخلية التي يقيمها مدير دارة المعرفة في المنظمة، حيث يجب ربط أهمية تكنولوجيا المعلومات بالاستراتيجية العامة للمعلومات للمنظمة المرتبطة بالمنافسة الخارجية أو التغير في بيئة الأعمال. كما أنه لا توجد تكنولوجيا واحدة متكاملة تغطي جميع عمليات إدارة المعرفة وأنظمتها، وذلك لان إدارة المعرفة لا تعتمد فقط على التكنولوجيا، بل هي نظام متعدد المكونات والعناصر المبنية على الثقافة التنظيمية واستراتيجية العمل ونمط القيادة وغيره من المكونات. وبذلك تلعب التكنولوجيا دوراً كبيراً في إدارة المعرفة فهي تسهم بشكل كبير في تسهيل وتسريع وتبسيط عمليات إدارة المعرفة المختلفة مما يساعد في السيطرة على المعرفة الموجودة داخل أو خارج المنظمة (الهزام، 2016).

2.2. التفوق التنظيمي المفهوم والابعاد

أولاً: مفهوم التفوق التنظيمي Organizational Excellent Concept

تعود جذور مصطلح التفوق التنظيمي إلى نظرية الإدارة العلمية، ونظرية النظم، ومدرسة العلاقات الإنسانية، وما تبع ذلك من موجات الفكر الإداري والتنظيمي (المعاينة وآخرون، 14:2000). أن أول ظهور لمفهوم التفوق التنظيمي بشكل موضوعي وصريح كان في سنة 1982 عندما نشر كل من (Peters & Waterman) موضوع بعنوان (البحث عن التفوق Excellence search In) والذي كان يعتمد على مجموعة من المهارات الفنية والقيم المشتركة.

وقد عرف (Hashemy et al, 2016) التفوق التنظيمي بأنه مدى قدرة المنظمة في تحقيق التنمية المستدامة من أجل إرضاء العملاء وتحقيق نتائج مرضية في مجالات النمو والأرباح. كما ينظر (Durrah et al, 2014) إلى أن التفوق التنظيمي هو قدرة المنظمة على التجديد والتغيير على المدى البعيد للوصول إلى أعلى مستويات التميز الذي يجعل المنظمة قادرة على المنافسة. لذا فإن التفوق التنظيمي لا يعني مجرد النجاح، وإنما هو تحقيق النتائج المطلوبة بشكل عالميا صحيح وفعال والتكيف مع متطلبات البيئة الاقتصادية والاجتماعية، مما يساعد على النجاح والبقاء والاستمرار والتميز وهذه النتائج تختلف بحسب وضع المنظمة وامكاناتها وخطتها وأهدافها.

من ناحية اخرى عرف (Marrewijk & Other 2004:9) التفوق التنظيمي على انه سعي المنظمة لاستثمار اقصى قدر من الموارد الفكرية الموجودة داخلها من قبل جميع المساهمين من اجل تحقيق أهدافها واهداف

المساهمين معا. ويرتبط مفهوم التفوق التنظيمي (Excellence Organizational) بشكل مباشر بمستويات اداء المنظمات، ويقصد به على انه التميز او الجودة المطلوبة او التفرد او الفوقية في العمل، او الامتياز في نوع العمل المنجز (العنزي، 2017: 415) كما أشار (Lewis, 2011) ان التفوق التنظيمي نمط فكري وأسلوب إداري يستند إلى منهج يرتبط بتحقيق نتائج ملموسة لإشباع حاجات كافة الأطراف المتعاملة مع المنظمة.

ومما سبق يمكن ان نستنتج ان التفوق التنظيمي يعد بمثابة عنصرا مهما لترصين فاعلية المنظمة، وجعل المنظمة مبدعة ومبتكرة وتحقق رسالتها ورويتها وتواجهه التقلبات البيئية المترابطة بسبب المنافسة الشديدة بين الشركات والمنظمات، لهذا فان التفوق التنظيمي مهم للمنظمات وهو ما أشار اليه ايضاً (العنزي، 2017).

ثانياً: أبعاد التفوق التنظيمي Dimensions of Organizational Excellence

في هذه الدراسة تم الاستناد على نموذج (Baldrige Performance Excellence) (Badri et al, 2006) (Program USA 2017) للتفوق التنظيمي، والذي تم فيه تحديد خمسة أبعاد للتفوق التنظيمي وهي (الاستراتيجية، التركيز على العملاء، المعلومات والتحليل، والتركيز على العمليات، نتائج الأعمال)، والتي سيتم من خلالها قياس التفوق التنظيمي ومعرفة اذا كان التفوق حقق للمنظمة التفوق بالمستوى المطلوب ام لا ومن اهم الابعاد التي تناولها في الجانب النظري والتي سيتم تناولها في الجانب العملي أيضا وهي كالاتي:

1. التخطيط الاستراتيجي The strategic planning

يقيس هذا البعد قدرة المنظمة في الاعتماد على الاسلوب العلمي في وضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية وتعديلها ان استوجب الامر، لكي تتناسب مع متطلبات الزبون، وان من اهم متطلبات تطويرها هو جمع البيانات والمعلومات وتحليل العناصر الأساسية الضرورية لنجاح المنظمة والتي من أهمها، (تحديد نقاط القوة والضعف، تحديد الفرص والتهديدات، التنبؤ المبكر بالمخاطر، والتحويلات الرئيسية في التكنولوجيا، الاستدامة التنظيمية، تحديد حاجة المنظمة من الموارد والقوى العاملة المؤهلة لذلك). كما يشير الى كيفية تنفيذ الاستراتيجية التي تبين قدرة المنظمة على تحويل اهدافها الاستراتيجية الى خطط عمل طويلة وقصيرة الأمد وقياس نسب التقدم فيها واستخدام مقاييس معينة رئيسية للأداء لقياس نسب الإنجاز عن طريق مقارنة الأداء المتحقق لسنوات سابقة مع أداء منظمات مماثلة لها ليتم التعرف على الفجوة الحاصلة في الأداء والعمل على معالجته في الخطط المستقبلية (حسن، 2019: 7).

2. التركيز على العملاء Customer focus

يركز هذا البعد على العلاقة بين المنظمة والزبون وذلك ببناء هذه العلاقات مع الزبائن وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى اكتساب الزبائن، ويختبر كيفية اكتساب العملاء وتحقيق رضاهم وولائهم والاحتفاظ بهم. حيث يتم قياس النتائج المتعلقة بالعملاء من خلال مؤشر الاستنتاج الذي يشير إلى تصورات العميل اتجاه المنظمة، والتي يتم الحصول عليها من خلال تعليقات وشكاوى العملاء. ويستخدم مؤشر الأداء من قبل المنظمة لإثبات وفهم وتوقع وتحسين الأداء فيما يتعلق بالعميل والتنبؤ باحتياجاته (Bose, 2012).

3. المعلومات والتحليل Information and analysis

يركز هذا البعد على مدى استخدام المعلومات في المنظمة وطرق استقبالها من مصادرها الداخلية والخارجية وتداولها، وطرق تنظيمها وتحديثها ويرتفع مستوى اداء المنظمات عن طريق اتخاذ القرارات المثلى والفاعلة في كافة وظائف المنظمة تتخذ قرارات ولا بد من توفر معلومات تتوافق مع الاحتياجات المطلوبة لاتخاذ القرارات ومن اهمها

المعلومات الخاصة بكل من (الاهداف، الأنشطة، الاجهزة والمعدات، بيئة المنظمة) والأسلوب الذي تستخدمه هو النظام الخبير الذي يمتلك قدرات ومهارات عالية تمكنه من جمع المعلومات والمعارف ويضعها في قواعد ومعلومات ومعارف للوصول الى الحل المناسب للمشكلة ويجهد أقل للعنصر البشري ويستخدم هذا النظام في الإدارة العليا (Hui & Chuan, 2002).

4. التركيز على العمليات Focus on operations

يركز هذا البعد على تصميم العمليات بالشكل الذي يؤدي بالإيفاء بمتطلبات واحتياجات ورغبات الزبائن، هي مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها والاجراءات المقترنة بتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات متماثلة (Porter & Tunner, 2004:171) و (Mitonneau, 2006:38) وأشار (Volck, 2009: 27) إن العمليات توجه كافة أنشطة المنظمة لتحقيق رضا الزبون من خلال تطوير ثقافة التعاون بين الأقسام والوظائف. وبين (Park & Jens, 2003:6) إن التفوق التنظيمي يتحقق من خلال التركيز على درجة تحقيق الأهداف التنظيمية والأعمال الواجب تنفيذها للوصول إلى تلك الأهداف من خلال العمليات التي تحول المدخلات إلى مخرجات تلبي طموحات أصحاب المصالح.

5. نتائج الاعمال Business results

يركز هذا البعد على تحسين نتائج وأداء اعمال المنظمة في جميع مجالات الأداء الأساسية من ناحية درجة رضا الزبون، ورضا العاملين، وجودة الخدمة المقدمة أو المنتج، والأثر على الاقتصاد والمجتمع (Abasi, 2012). اذ ان اهتمام المنظمات بنتائج الاعمال يحدد مدى قدرتها في تحقيق التفوق في الاداء، فمن اهم متطلبات التفوق فيه هو امتلاك المنظمة نظام للقياس والتقييم الدقيق مبني على أساليب إحصائية ملائمة لتحديد اسباب الاختلاف في اداء وتنفيذ العمليات والأنشطة الرئيسية والفرعية في المنظمة (الرشيد، 2004:74).

3. منهج وإجراءات الدراسة (Study Methodology and Procedures):

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة البحثية، لتحديد تأثير متطلبات إدارة المعرفة على التفوق التنظيمي من خلال الإجراءات التالية:

1.3. مجتمع وعينة الدراسة (The Population and Study Sample):

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين بالمصرف محل الدراسة في مختلف الإدارات والأقسام بجميع فروع الواقعة في نطاق بلدية البيضاء، حيث يعد المصرف الوحيد الذي تتواجد إدارته العامة بمدينة البيضاء، الأمر الذي يسهل عملية التواصل والحصول على البيانات التي تخدم هذه الدراسة، وعليه، سيضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين في عدد (7) فروع للمصرف محل الدراسة، بالإضافة إلى مقر الإدارة العامة للمصرف حيث بلغ إجمالي عدد الموظفين بالمصرف محل الدراسة الإدارة العامة وبجميع فروع الواقعة في نطاق بلدية البيضاء بمستوياتهم الإدارية المختلفة (588) موظف وموظفة، كما هو موضح بالجدول رقم (1) الذي يوضح حجم مجتمع الدراسة.

جدول (1) مجتمع الدراسة

عدد الموظفين	اسم المقر	
300	الإدارة العامة	1
80	إدارة فروع منطقة الجبل الأخضر	2
63	الفرع الرئيسي البيضاء	3
12	فرع المميز	4
56	فرع الجهاد	5
24	فرع السوق القديم	6
26	فرع عمر المختار	7
27	فرع مسه	8
588	المجموع	

المصدر: إدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة للمصرف التجاري الوطني (2022).

قد تم اعتماد طريقة العينة الطبقية النسبية في إختيار عينة الدراسة، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثمانية طبقات (شرائح) فروع، وتمثل العينة نسبة (40%) باستخدام جدول كرجيسي ومورجان لتحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة أي ما يعادل 235 موظف وموظفة تم اختيارهم حسب التمثيل النسبي لكل فرع كما هو موضح في الجدول رقم (2):

جدول (2) التمثيل النسبي لكل فرع من عينة الدراسة

عدد مفردات العينة في كل فرع	نسبة الفرع إلى مجتمع الدراسة	عدد الموظفين	اسم المقر	
120	%51	300	الإدارة العامة	1
32	%14	80	إدارة فروع منطقة الجبل الأخضر	2
25	%11	63	الفرع الرئيسي البيضاء	3
5	%2	12	فرع المميز	4
22	%9	56	فرع الجهاد	5
10	%4	24	فرع السوق القديم	6
10	%4	26	فرع عمر المختار	7
11	%5	27	فرع مسه	8
235	%100	588	المجموع	

ومن هنا تم توزيع عدد (235) استبانة إلا أن عدد الاستثمارات المسترجعة كانت (200)، بينما كان عدد الاستثمارات الصالحة التي دخلت للمعالجة والتحليل الإحصائي (195) أي بنسبة (85%) من عدد الاستثمارات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، والجدول رقم (3) يبين عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل:

جدول (3) عدد الاستمارات الموزعة وعدد الاستبانات المستردة ونسبة الاسترداد

نسبة الصالحة	الاستمارات الصالحة	نسبة المستردة	الاستبانات المستردة	الاستمارات الموزعة	حجم المجتمع
3%8	195	%91	002	235	588

2.3. أداة جمع البيانات (Data Collection Instrument)

تم الاعتماد على الاستبيان كمصدر لجمع البيانات من خلال الإجابة لمجتمع الدراسة، وقد تم اعداد الاستبيان بالرجوع والاستفادة من الادبيات السابقة مثل دراسة كل من (أبراهيم واخرين، 2021) و(المهلاوي وعبدالله، 2021) ودراسة (الهاجر، 2020)، ودراسة (العواسا وشوقي، 2019)، وكذلك دراسة (حسن ولفته، 2019) وقد تم عرض استمارة الاستبيان على عدد من المختصين، وعدلت بناء على ملاحظاتهم لتصبح أكثر دقاً واحكاماً لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قسمت استمارات الاستبيان المستخدمة في هذه الدراسة إلى أربعة اقسام يمكن توضيحها كما يلي:

أ -القسم الاول: المعلومات الشخصية والوظيفية، وتشمل: نوع الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

ب - القسم الثاني: متطلبات إدارة المعرفة والمقصود بهذه المتطلبات في هذه الدراسة (الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي).

ج- القسم الثالث: التفوق التنظيمي المتمثل في ابعاده الخمسة وهي (الاستراتيجية، التركيز على العملاء، المعلومات والتحليل، والتركيز على العمليات، نتائج الأعمال).

وتم تصميم العبارات لقياس مستوى ومتغيرات الدراسة بناء على إجابات مندرجة حيث استخدم مقياس لكيرت الخماسي لهذه الغاية والنموذج التالي يبين ذلك.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5	4	3	1

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسب المئوية في التحليل، ويبين الجدول رقم (4) فئة المتوسطات الحسابية وتفسيرها اللفظي حسب مقياس ليكرت، وقد استخدمت الدراسة في تحديد فئات المتوسط الحسابي المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المقياس في الاعلى الدرجة} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

جدول رقم (4) فئة المتوسط الحسابي والتفسير اللفظي

التفسير اللفظي	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف جداً	من 1.0 إلى أقل من 1.5
ضعيف	من 1.5 إلى أقل من 2.5
متوسط	من 2.5 إلى أقل من 3.5
مرتفع	من 3.5 إلى أقل من 4.5
مرتفع جداً	من 4.5 إلى 5.0

3.3. المعالجات الإحصائية للبيانات (Statistical processors for data):

بعد الانتهاء من تجميع استمارات الاستبيان الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة وكانت الأساليب الإحصائية المستخدمة كالتالي:

1. الجداول التكرارية (Frequency Table) والنسب المئوية لغرض توصيف العينة احصائيا.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. الانحدار (Regression) لمعرفة تأثير متطلبات إدارة المعرفة على التفوق التنظيمي.
4. الارتباط (Correlations) لمعرفة ارتباط متطلبات إدارة المعرفة مع متغير التفوق التنظيمي.

4.3. صدق وثبات الاستبانة (Validity and consistency of the questionnaire)

للتأكد من صدق استمارة الاستبيان الظاهري، فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة بجامعة عمر المختار وجامعة بنغازي، وقد تم تعديل وتصويب استمارة الاستبيان بناءً على ملاحظاتهم واقتراحاتهم. وقد تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس مدى الاتساق الداخلي لقررات استمارة الاستبيان، وأظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (5) أن قيمة معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة تجاوزت (60%) وهي النسبة المقبولة لاعتماد نتائج الدراسة.

جدول (5) معامل ثبات متغيرات الدراسة

معامل الثبات قيمة ألفا	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
0.83	7	الهيكل التنظيمي
0.91	7	الثقافة التنظيمية
0.95	7	القيادة الإدارية
0.92	7	تكنولوجيا المعلومات
0.89	7	الاستراتيجية
0.88	6	التركيز على العملاء
0.79	6	المعلومات والتحليل
0.94	6	التركيز على العمليات
0.93	6	نتائج الأعمال
0.89	59	مجموع فقرات الاستبانة

المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحاليل الإحصائية

4. عرض ومناقشة النتائج (Discuss the results):

يركز هذا الجزء من الدراسة على تحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة التي تم توزيعها على العينة المدروسة كما يلي:

1.4. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

أ- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول رقم (6).

جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	نوع الجنس
97%	190	نكر
3%	5	أنثى
100%	195	المجموع

المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحاليل الإحصائية

يبين الجدول رقم (6) أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور حيث بلغت عدد الذكور (195) بنسبة مئوية (97%)، بينما كان عدد الإناث (5) فقط بنسبة مئوية (3%).

ب - توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية كما هو موضح في الجدول رقم (7).

جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
2%3	45	أقل من 30 سنة
26%	05	من 30 إلى أقل من 40 سنة
3%1	06	من 40 إلى أقل من 50 سنة
20%	04	أكثر من 50 سنة
100%	195	المجموع

المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحاليل الإحصائية

يبين الجدول رقم (7) أن (31%) من عينة الدراسة من الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50 سنة)، تليها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة مئوية (26%)، بينما كانت أقل فئة من عينة الدراسة كانت من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث كان عددها (45) بنسبة مئوية (23%).

د- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي وكما هو موضح في الجدول رقم (8)، فقد احتلت درجة المرحلة الجامعية (البكالوريوس والليسانس) المرتبة الأولى بنسبة مئوية (54%) من عينة الدراسة تليها حملة الدبلوم العالي بنسبة مئوية (23%) من عينة الدراسة.

جدول (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	مستوى التعليم
13%	25	ثانوي وأقل
23%	54	دبلوم عالي
54%	510	بكالوريوس/ ليسانس (المرحلة الجامعية)
1%	02	ماجستير - دكتوراه (دراسات عليا)
100%	195	المجموع

المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحاليل الإحصائية.

و- توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة: تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	مستوى الخبرة
21%	41	أقل من 5 سنوات
38%	74	من 5 إلى 10 سنوات
41%	80	أكثر من 10 سنوات
100%	195	المجموع

المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحاليل الإحصائية.

يوضح الجدول رقم (9) حصول الفئة (أكثر من 10 سنوات) النسبة الأعلى من عينة الدراسة بنسبة (41%) تليها الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (38%).

2.4. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي:

أ. توافر متطلبات إدارة المعرفة: للإجابة على سؤال الدراسة الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على توافر متطلبات إدارة المعرفة في المصرف، والتي تمثلت في تكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي، والقيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل.

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لأبعاد متطلبات إدارة المعرفة

الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
2	مرتفع	1.24	4.12	الهيكل التنظيمي
4	متوسط	1.45	3.22	الثقافة التنظيمية
3	متوسط	1.78	3.45	القيادة الإدارية
1	مرتفع	1.11	4.20	تكنولوجيا المعلومات
	مرتفع	1.40	3.75	الأبعاد ككل (متطلبات إدارة المعرفة)

المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحاليل الإحصائية.

ويتضح من الجدول رقم (10) أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية تجاه أبعاد متطلبات إدارة المعرفة، حيث أن المتوسط العام للفقرات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات كان الأعلى حيث بلغ (4.20) مما يشير إلى

تعاون ادارة المصرف محل الدراسة مع قسم تكنولوجيا المعلومات من اجل تحقيق اهدافه بان تصبح قادرة على تحقيق خدمات جديدة تزيد من أداء المصرف. يأتي بعد ذلك في الترتيب البُعد المتعلق بالهيكل التنظيمي وهو الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد بمتوسط حسابي كلي (4.12) لما لشكل الهيكل التنظيمي من تأثير مباشر على نقل المعرفة بالمصرف محل الدراسة وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنه من تنفيذ الخطط الخاصة بالمعرفة، ثم بعد ذلك بُعد القيادة الادارية بمتوسط حسابي كلي (3.45) وانحراف معياري (1.78) حيث أن تبني القيادة لتطبيق إدارة المعرفة يضمن توفير الدعم اللازم لمبادرات نشر ومشاركة المعرفة. وأخيرا كانت أقلها تطبيقاً من وجهة نظر أفراد العينة بُعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي كلي (3.22)، وانحراف معياري (1.45). وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد ككل (3.75) بانحراف معياري (1.40) مما يعني ان المصرف محل الدراسة يعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات والتي تساعد في تطبيق إدارة المعرفة وإيجاد بيئة مُحفزة لتسهيل عملية نقل ومشاركة المعرفة والتي يعمل فيها هؤلاء الأفراد وانتفتت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الرقيب، (2011)، ودراسة الطيب، (2017) والتي أظهرت بروز دور إدارة المعرفة كل في مجال الدراسة.

ب. مقومات التفوق التنظيمي

للإجابة على سؤال الدراسة الثاني فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على مقومات التفوق التنظيمي في المصرف محل الدراسة، والتي تمثلت في الاستراتيجية، التركيز على العملاء، المعلومات والتحليل، والتركيز على العمليات، نتائج الأعمال، والجدول رقم (11) يوضح نتائج التحليل الاحصائي.

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لأبعاد مقومات التفوق التنظيمي

الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
4	متوسط	21.2	2.55	الاستراتيجية
2	مرتفع	31.4	4.22	التركيز على العملاء
3	متوسط	71.7	3.45	المعلومات والتحليل
1	مرتفع	51.1	4.25	التركيز على العمليات
5	ضعيف	1.90	2.40	نتائج الأعمال
	متوسط	1.40	3.37	الابعاد ككل (مقومات التفوق التنظيمي)

المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحاليل الإحصائية.

ويتضح من الجدول رقم (11) أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية تجاه ابعاد مقومات التفوق التنظيمي، حيث أن المتوسط العام للفقرات المتعلقة ببعد التركيز على العمليات كان الأعلى حيث بلغ (4.25) ويركز هذا البعد على تصميم العمليات بالشكل الذي يؤدي بالإيفاء بمتطلبات واحتياجات ورغبات الزبائن، وهذا يدل على ان المصرف محل الدراسة يوجه عملياته وكافة أنشطته لتحقيق رضا الزبون من خلال تطوير ثقافة التعاون بين الأقسام والوظائف. يأتي بعد ذلك في الترتيب البُعد المتعلق بالتركيز على العملاء بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وهو العلاقة

بين المصرف والزبون وذلك ببناء هذه العلاقات مع الزبائن وتحديد العوامل الرئيسة التي تؤدي إلى اكتساب الزبائن، مما يشير بأن المصرف محل الدراسة يهتم بكيفية اكتساب العملاء وتحقيق رضاهم وولائهم والاحتفاظ بهم. يأتي بعد ذلك في الترتيب البُعد المتعلق بالمعلومات والتحليل يقوم هذا البعد على إدارة واستخدام وتحليل وجودة المعلومات وأمن البيانات والمعلومات والأجهزة والبرمجيات لدعم العمليات الرئيسة للمنظمة في الحالات الاعتيادية والطارئة بمتوسط حسابي كلي (3.45) بدرجة موافقة متوسطة من افراد العينة وهذا يعني ان قرارات إدارة المصرف محل الدراسة تتخذ بتوافر معلومات اقل من الاحتياجات المطلوبة لاتخاذ القرارات، ثم بعد ذلك بُعد التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي كلي (2.55) وانحراف معياري (1.22) يقيس هذا البعد قدرة المنظمة في الاعتماد على الاسلوب العلمي في وضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية وتعديلها ان استوجب الامر، وتدل النتائج هنا ان قدرة المصرف على تحويل أهدافه الاستراتيجية الى خطط عمل طويلة وقصيرة الأمد وقياس نسب التقدم فيها كانت بدرجة متوسطة وفقا لإجابات افراد المجتمع. وأخيرا كانت أقلها تطبيقاً من وجهة نظر أفراد العينة بُعد نتائج الأعمال بمتوسط حسابي كلي (2.40)، وانحراف معياري (1.90) حيث يركز هذا البعد على تحسين نتائج وأداء اعمال المصرف في جميع مجالات الأداء الأساسية من ناحية درجة رضا الزبون، ورضا العاملين، وجودة الخدمة المقدمة أو المنتج، والأثر على الاقتصاد والمجتمع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد ككل (3.37) بانحراف معياري (1.40) مما يعني ان المصرف محل الدراسة يعمل بقدرة ضعفيه في تحقيق التفوق التنظيمي. وهذا يدل على عدم امتلاك المصرف محل الدراسة نظام للقياس والتقييم الدقيق مبني على أساليب إحصائية ملائمة لتحديد اسباب الاختلاف في اداء وتنفيذ العمليات والأنشطة الرئيسة والفرعية في المصرف واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة السامرائي، (2020) والتي أظهرت ان واقع التفوق التنظيمي لدي عمداء الكليات محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، ومما تقدم من نتائج يمكن إجابة سؤال الدراسة الثاني وهي ان المصرف التجاري محل الدراسة يمتلك مقومات متوسطة في تحقيق التفوق التنظيمي.

ج. تحليل العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي.

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بالإجابة على سؤال الدراسة الثالث وهو علاقة متطلبات إدارة المعرفة في المصرف محل الدراسة، والتي تمثلت في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، مع متغير التفوق التنظيمي في المصرف محل الدراسة، وباستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، كما هو موضح في الجدول رقم (12) الذي يبين العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقلة، والمتغير التابع ومستوى الدلالة.

يتضح من النتائج أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بُعد تكنولوجيا المعلومات، والتفوق التنظيمي بمعامل ارتباط (0.805) عند مستوى الدلالة (0.897)، وهذا يدل ان قسم تكنولوجيا المعلومات يعمل من اجل تحقيق التفوق التنظيمي للمصرف ويساعد على تحقيق خدمات جديدة تزيد من أداء المصرف وتفوقه، وهي علاقة موجبة بمعنى ان أي زيادة في تكنولوجيا المعلومات، تزيد من تفوق المصرف محل الدراسة. كذلك تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بُعد الهيكل التنظيمي، والتفوق التنظيمي، بمعامل ارتباط (0.803) عند مستوى معنوية (0.925)، وهذا يعني ان شكل الهيكل التنظيمي من له علاقة بالتميز التنظيمي بالمصرف محل الدراسة وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنه من تنفيذ الخطط الخاصة للتفوق التنظيمي، وهي علاقة إيجابية أيضا. وكذلك باقي المتغيرات الثقافة التنظيمية (معامل الارتباط = 0.705)، مما يعني ان المصرف محل الدراسة يعمل في إطار بيئة تنظيمية تساعد على التميز التنظيمي وإيجاد بيئة مُحفزة لتسهيل عملية التفوق والتميز. وعلاقة القيادة بالتفوق التنظيمي (معامل

الارتباط = 0.700)، وهذا يعني أن تبني القيادة لتطبيق إدارة المعرفة يضمن توفير الدعم اللازم لمبادرات نشر ومشاركة المعرفة وبالتالي تحقيق التفوق التنظيمي، جميع هذه الأبعاد تظهر علاقة إيجابية، وتشير النتائج إلى أن جميع المتغيرات ذات دلالة إحصائية عند ($p < 0.05$). وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبراهيم وآخرون، 2021)

جدول رقم (12) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين ابعاد متطلبات إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي

التفوق التنظيمي	معامل الارتباط	ابعد متطلبات إدارة المعرفة
0.803 0.925 195	معامل الارتباط Sig. (2-tailed) N	الهيكل التنظيمي
0.702 0.967 195	معامل الارتباط Sig. (2-tailed) N	الثقافة التنظيمية
0.700 0.887 195	معامل الارتباط Sig. (2-tailed) N	القيادة الادارية
0.805 0.897 195	معامل الارتباط Sig. (2-tailed) N	تكنولوجيا المعلومات

المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحاليل الإحصائية

4.4. تحليل تأثير متطلبات إدارة المعرفة على التفوق التنظيمي.

يبين هذا الجزء من الدراسة نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الرابع، حيث يشمل اختبار فرضيات الدراسة، لبيان مدى تأثير المتغيرات المستقلة (الأبعاد الخاصة بمتطلبات إدارة المعرفة) على المتغير التابع (التفوق التنظيمي) عند مستوى معنوية (0.05)، ولدراسة هذا التأثير وبعد معرفة وجود علاقة ارتباط موجبة بناء على ما سبق من تحليل تم في هذا التحليل معرفة مدى تأثير هذه العلاقة وذلك باستخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو مبين في الجدول رقم (13).

جدول (13) تأثير متطلبات إدارة المعرفة على التفوق التنظيمي

مستوى الدلالة	F	R ²	β	α	متطلبات إدارة المعرفة
0.045	34.2	90.2	60.6	80.2	الهيكل التنظيمي
0.039	30.3	0.25	60.4	10.3	الثقافة التنظيمية
290.0	35.5	30.3	70.6	0.32	القيادة الإدارية
030.0	38.1	50.3	0.56	80.3	تكنولوجيا المعلومات
N = 195	F الجدولية بمستوى دلالة 30.2=0.05				

المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحاليل الإحصائية.

أولاً الهيكل التنظيمي: يبين الجدول رقم (13) أن مستوى الدلالة تساوي (0.045)، وهي أصغر من (0.05)، مما يدل على وجود أثر للهيكل التنظيمي على التفوق التنظيمي. وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الفرعية الأولى، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لشكل الهيكل التنظيمي على التفوق التنظيمي بالمصرف محل الدراسة.

ثانياً الثقافة التنظيمية: يبين الجدول رقم (13) أيضاً أن معامل التفسير (R^2) للثقافة التنظيمية يساوي (0.25) يفسر ان (0.25%) من التفوق التنظيمي، بمعنى ان (0.25%) من التفوق التنظيمي بالمصرف محل الدراسة يعود إلى بُعد الثقافة التنظيمية، ويبين الجدول أن مستوى الدلالة تساوي (0.045) وهي أصغر من (0.05) مما يدل على وجود أثر لبعد لثقافة التنظيمية على التفوق التنظيمي. وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التفوق التنظيمي بالمصرف محل الدراسة.

ثالثاً القيادة الإدارية: يتضح من الجدول رقم (13) أيضاً أن معامل التفسير (R^2) للقيادة التنظيمية يساوي (0.33) يفسر (0.33%) من التفوق التنظيمي، بمعنى أن (0.33%) من التفوق التنظيمي بالمصرف محل الدراسة يعود إلى بُعد القيادة الإدارية، ويبين الجدول ان مستوى الدلالة تساوي (0.029) وهي اصغر من (0.05)، مما يدل على وجود أثر للقيادة التنظيمية على التفوق التنظيمي. وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية على التفوق التنظيمي بالمصرف محل الدراسة.

رابعاً تكنولوجيا المعلومات: يبين الجدول رقم (13) أيضاً ان معامل التفسير (R^2) لتكنولوجيا المعلومات يساوي (0.35) وهو ما يفسر (0.38%) من التفوق التنظيمي بالمصرف محل الدراسة بمعنى ان (0.38%) من التفوق التنظيمي يعود إلى تكنولوجيا المعلومات، ويبين الجدول أن مستوى الدلالة تساوي (0.030) وهي أصغر من (0.05) مما يدل على وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات على التفوق التنظيمي. وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على التفوق التنظيمي بالمصرف محل الدراسة.

بشكل عام يتضح من الجدول رقم (13) وجود تأثير لمتطلبات إدارة المعرفة كمتغير مستقل على التفوق التنظيمي كمتغير تابع وبنسب متفاوتة، حيث أن (F) المحسوبة في أبعادها الأربعة أعلى من قيمة (F) الجدولية لهذه الأبعاد، وقيمة (R^2) (معامل التفسير) في هذه الأبعاد الأربعة تفسر قيم التباين والتغير في المتغير التابع وهو التفوق التنظيمي حسب قيم معامل التفسير (R^2) المبينة في الجدول رقم (13)، والذي يشير فيه معامل التحديد إلى أن التغير في التفوق التنظيمي يرجع إلى النموذج المقترح. وهذا يعني أن متطلبات إدارة المعرفة في المصرف محل الدراسة، والتي تمثلت في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، لها تأثير إيجابي على مستوى او توافر التفوق التنظيمي بالمصرف محل الدراسة. لذلك، ثبت أن المتغيرات المستقلة تساهم بشكل إيجابي في التغيير في المتغير التابع. ومن هنا، نرفض الفرضية الرئيسية الأولى مما يدل على وجود أثر ذو دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات إدارة المعرفة على التفوق التنظيمي بالمصرف محل الدراسة.

5. الاستنتاجات والمناقشات (Conclusions and Discussions):

قامت هذه الدراسة بالبحث في تأثير متطلبات إدارة المعرفة على التفوق التنظيمي بالمصرف محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين الإداريين في عدد (7) فروع للمصرف محل الدراسة بالإضافة إلى مقر الإدارة العامة للمصرف.

وقد كشفت الدراسة من خلال تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، أن (97%) من أفراد العينة من الذكور وأن (57%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 50 سنة) مما يدل على أن المصرف يستقطب العناصر الشابة ومن الذكور وأن أكثر من (50%) من عينة الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية، وهذا المستوى التعليمي يتناسب ويساعد في تفهم أكثر لإدارة المعرفة وأهميتها في تحقيق التفوق التنظيمي

بالطريقة السليمة، كما أوضحت النتائج أن أكثر من (40%) من عينة الدراسة لديهم خبرة في العمل لأكثر من عشرة سنوات، وهذا يبين أن معظم أفراد العينة من ذوي الخبرات الطويلة، وهذا يساعد على تفهم واستيعاب تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق التفوق التنظيمي.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أن مستوى توافر متطلبات إدارة المعرفة في المصرف محل الدراسة كان مرتفعاً، وانسجمت هذه النتيجة مع نتائج تحليل مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أبعاد متطلبات إدارة المعرفة المستخدمة في المصرف محل الدراسة، والتي بينت أنها تطبق جميعها، ولكن بدرجات متفاوتة، حيث كان أعلاها تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، مما يؤكد على اهتمام المصرف التجاري بفروعه بتكنولوجيا المعلومات كأساس للإدارة المعرفة، مما يشير إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات وامكانيات المصرف التجاري، ويسهم في تحقيق التفوق التنظيمي، ثم جاءت بعد ذلك بُعد الهيكل التنظيمي بتوسط حسابي بلغ (4.12)، مما يدل على اهتمام المصرف بشكل الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري، والتي هي من أكثر اهتمامات إدارة المصرف بعد تكنولوجيا المعلومات، حيث ان الهيكل التنظيمي الذي يحقق درجة أكبر من المرونة يمكن المصرف من تنفيذ الخطط الخاصة بالمعرفة. ثم جاءت في الأهمية بالنسبة لأبعاد متطلبات إدارة المعرفة بالمصرف محل الدراسة، بُعد القيادة الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، مما يدل على أن تبني تطبيق القيادة الإدارية في إدارة المعرفة يضمن توفير الدعم اللازم لمبادرات نشر ومشاركة المعرفة، والذي يعمل على تحقيق التفوق التنظيمي، تليها في الأهمية بُعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، مما يدل على دور الثقافة التنظيمية بالمصرف في إيجاد معايير واضحة في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات تساعد في تطبيق إدارة المعرفة وإيجاد بيئة مُحفزة لتسهيل عملية نقل ومشاركة المعرفة والتي يعمل فيها. بشكل عام، تبين من النتائج أن تطبيق الأبعاد الأربعة ككل كمتطلبات لإدارة المعرفة كانت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، والتي تدل على اهتمام إدارة المصرف محل الدراسة بمتطلبات أدراه المعرفة بمستوى مرتفع وان اتجاهات الباحثين نحو تطبيق متطلبات إدارة المعرفة كانت إيجابية، ولكن بنسب متفاوتة من بين الأبعاد موضوع الدراسة، مما يشير إلى أهمية تطبيق إدارة المعرفة بالمصرف محل الدراسة.

كما كشفت الدراسة أيضاً عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة في المصرف محل الدراسة، والتي تمثلت في الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، مع التفوق التنظيمي. وبينت الدراسة ان المصرف محل الدراسة يعمل بقدرة ضعفيه في تحقيق التفوق التنظيمي. وهذا يدل على عدم امتلاك المصرف محل الدراسة نظام للقياس والتقييم الدقيق مبني على أساليب إحصائية ملائمة لتحديد اسباب الاختلاف في اداء وتنفيذ العمليات والأنشطة الرئيسية والفرعية في المصرف، كما كشفت الدراسة في تحليل تأثير متطلبات إدارة المعرفة كمتغير مستقل والتي تمثلت في (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات)، على مستوى التفوق التنظيمي بالمصرف محل الدراسة كمتغير تابع، انه وجود تأثير لمتطلبات إدارة المعرفة على مستوى التفوق التنظيمي كمتغير تابع، حيث إن (F) المحسوبة في ابعادها الأربعة أعلى من قيمة (F) الجدولية لهذه الأبعاد، وقيمة (R^2) (معامل التفسير) في هذه الأبعاد الأربعة تقدر قيم التباين والتغير في المتغير التابع وهو التفوق التنظيمي، ومن هنا اتضح ان المتغير المستقل لمتطلبات إدارة المعرفة في هذا الدراسة يفسر بدلالة تفسيرية مرتفعة تدل على أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة، على المتغير التابع وهو التفوق التنظيمي.

كما أظهرت نتائج اختبار للفرضية الرئيسية وما تفرع عنها من فرضيات فرعية وجود تأثير إيجابي لمتطلبات

إدارة المعرفة كمتغير مستقل والتي تمثلت في (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات)، على مستوى التفوق التنظيمي بالمصرف محل الدراسة كمتغير تابع وينسب متفاوتة، حيث أن (F) المحسوبة في أبعادها الأربعة أعلى من قيمة (F) الجدولية لهذه الأبعاد، وقيمة (R^2) (معامل التفسير) في هذه الأبعاد الأربعة تفسر قيم التباين والتغير في المتغير التابع وهو التفوق التنظيمي حسب قيم معامل التفسير (R^2).

6. التوصيات (Recommendations):

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:

أ. إن إدارة المعرفة تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات لأنها تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المؤسسات وتأهيل الكفاءات فهي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة والابداع والتميز ومواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

ب. لتطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر كأن يكون الهيكل التنظيمي للمصرف محل الدراسة أكثر ملائمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية داخل المصرف محل الدراسة لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك أن تكون القيادة تشجع على تبني المعرفة، وأن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للأخرين، وأن تكون قدوة لهم.

ج. استثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة، لوجود علاقة ارتباط بينهما، والتأثير الإيجابي متطلبات إدارة المعرفة في المصرف التجاري الوطني على التفوق التنظيمي، والتي سوف تنعكس إيجابياً في تحسين أداء هؤلاء الموظفين، حيث ينبغي المحافظة على إيجابية هذه العلاقة وإجراء التحسينات بما يتلاءم مع التغيرات البيئية.

د. إعطاء مزيد من الاهتمام بإدارة المعرفة ومتطلباتها لضمان تحقيق التفوق التنظيمي داخل المصرف، الأمر الذي سينعكس على تقديم خدمات ذات جودة للعملاء.

هـ. الاهتمام والاستمرار في استخدام وسائط تكنولوجيا المعلومات المتعددة من أجل أن تكون قادرة على تحقيق خدمات جديدة تؤثر على أداء المصرف، من خلال العلاقات الداخلية التي يقيمها مدير إدارة المعرفة في المصرف، حيث يجب ربط أهمية تكنولوجيا المعلومات بالاستراتيجية العامة والمعلومات للمصرف المرتبطة بالمنافسة الخارجية أو التغير في بيئة الأعمال.

و. إعطاء المزيد من الاهتمام لصناعة القادة حيث أن المصرف في حاجة ماسة إلى القيادة التي تطبق الاستراتيجيات والأنماط التي تعمل على تحقيق الإبداع، والتعامل مع البيئة المتغيرة والثقافة المتطورة وبما يتيح للمؤسسات البقاء والمنافسة ومما لا شك أن تبني القيادة لتطبيق إدارة المعرفة يضمن توفير الدعم اللازم لمبادرات نشر ومشاركة المعرفة.

ز. إجراء دراسة مقارنة للتعرف على واقع إدارة المعرفة وتأثيرها على التفوق التنظيمي بين المصارف التجارية العاملة في ليبيا.

ح. إعطاء المزيد من الاهتمام لإدارة المعرفة في المصرف محل الدراسة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي التفوق التنظيمي.

ط. أجراء بحوث مستقبلية تبحث في العقبات والصعوبات التي تواجه المصارف التجارية في تطبيق متطلبات غدارة المعرفة في ليبيا وفي البلدان العربية الأخرى.

7. المرجع (References)

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، أوميد محمد وفرست علي شعبان وشهاب احمد خضر (2021). العلاقة بين نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي "دراسة استطلاعية آراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة دهوك التقنية"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، مجلد:9، العدد:4، ص 902-917، كانون الأول.
- التباني، نهاية عبد الهادي؛ بدير، رامز عزمي؛ الرقب، محمد احمد (2015) "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد (11) العدد (2).
- الهاجر، محمد دخيل الله (2020) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعميمية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة بين سوف، عدد يناير، الجزء الأول.
- الهزام، محمد (2016) "تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية"، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- الهنداوي، ياسر فتحي (2009) إدارة المدرسة وإدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة، ط1. القاهرة: المجموعة العربية ص 50.
- الده، هاشم جبار مجيد والسلمان، اقبال غني محمد (2017) أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري دراسة استطلاعية يفي جامعة بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد (4)، المجلد (25).
- الدراكة، مأمون سليمان، (2008) "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- الرشيد، صالح بن سليمان، (2004) دور المدير العربي في الأبداع والتميز، شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة.
- الرقب، محمد أحمد سلمان (2011) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الأزهر، غزة عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- السامرائي، بلسم أحمد علي (2020). برنامج تدريبي مقترح للتفوق التنظيمي لعمداء الكليات جامعة بغداد وفق معيار الأيزو 9001 حوليات آداب عين شمس المجلد 48 (عدد يوليو - سبتمبر)، جامعة عين شمس - كلية الآداب، ص 357 - 336.
- العزاوي، محمد علي وولدان عبد الستار هاشم (2015). تأثير صناع المعرفة في التفوق التنظيمي (بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (84)، صص 120-145.
- السعدية، حمدة بنت حمد بن هلال (2018) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان

- من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى، **المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني**، المجلد السادس، العدد الثاني عشر.
- الطيب، سايح (2017) دور ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية-حالة البنوك التجارية، **مجلة العلوم الإنسانية**، عدد 84 ديسمبر، المجلد أ، ص. ص 393-410.
- العمواني، حسن، (2001) إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة - القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية المنعقدة في المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة.
- العنزي، سعد علي، 2017، **نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي**، مكتبة السيسبان للنشر والتوزيع، العراق، بغداد
- العواسا، صالح إبراهيم وشوقي ناجي جواد (2019). أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية عن شركات الصناعية التحويلية العاملة في مدينة سحاب الصناعية، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الخامس.
- الكبيسي، صالح الدين عواد، وحماد، أمجد جدعان. (2020) دور ادارة المعرفة في تحقيق التفوق الاستراتيجي بحث ميداني في بعض المصارف الأهلية العراقية، **مجلة الإدارة والعلوم الاقتصادية** (17-1) ، 122(26).
- اللامى، غسان قاسم داود وأميرة شكر ولي البياتي (2015)، **تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ص 742.
- المعايطه، خليل عبد الرحمن واليوليز، محمد عبد السالم (2000). **الموهبة والتفوق**، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- الملكاوي، ابراهيم الخلوف (2007) **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم** - دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- المهلاوى، سعد عثمان أحمد وآدم عبدالله سليمان عبدالله (2021) تطبيق متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الوظيفي لرؤساء ومنسقي الاقسام بالجامعات الخاصة دراسة تطبيقية على الكليات الخاصة والأهلية بمنطقة القصيم، **مجلة رؤى اقتصادية**، جامعة الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج11، ع1، ص ص 291 - 309
- الميموني، مشعل سعود (2019) تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في ضوء متطلبات إدارة المعرفة، **مجلة كلية التربية**، جامعة عين شمس، العدد الثالث والأربعون (الجزء الرابع).
- الفاعوري، أسماء مروان. (2012). أثر فاعلية أنظمة تخطيط الموارد البشرية في التميز المؤسسي/دراسة تطبيقية في أمانة عمان، رسالة ماجستير غري منشورة، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- حرب، محمد خميس (2013) تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز، دراسة تربوية نفسية، **مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق**، العدد (79) ص 204-228 مصر.
- حسن، هبة فائق وبيداء ستار لفته (2019). ممارسة قيادات الإدارة الضريبية لأبعاد التوجه الاستراتيجي وعلاقتها بالتفوق التنظيمي: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، **المؤتمر الوطني لطلبة الدراسات العليا: بالعلم والعمل ترتقي الشعوب** (4: 2019: جامعة بغداد، العراق. العدد الخاص (2019)، ص. ص 1-1

13. بغداد، العراق: جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.
- سلطان، ولاء حازم (2019) اسهامات عمليات ادارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم الجامعي دراسة استطلاعية تحليلية باعتماد معمارية المنطق المضبب (logic fuzzy) *مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية*، (264-246) 2 (1).
- صالح، حمد صالح وهناء عبد القادر سيد فايد ومحمد محمد فراج (2019) أثر توافر متطلبات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهر، *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلد (13) العدد (1) مارس.
- عبد الغفور، صالح عبد الحكيم، (2015) متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، برنامج القيادة والادارة، أكاديمية الادارة والسياسة، جامعة الاقصى، غزة.
- عبدالعزیز بن محمد آل عثمان، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (المعوقات وسبل التطوير) *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية.
- عبدالله وعمير (2019). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الاهلية، *مجلة الدنانير*، العدد الخامس عشر، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد.
- عريف، مجدي (2008) نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة، *رسالة ماجستير في إدارة اعمال*، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، اللاذقية، سوريا.
- عصام، لعياضي وبن سايح سمير ومصوبير نورالمنى (2020) علاقة متطلبات إدارة المعرفة بالرفع من أداء العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعرييج، *مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية*، العدد العاشر.
- غدير، باسم غدير (2016) متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة (جامعة تشرين نموذجا). *مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية*، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (38) العدد (3).
- نادر، علاء محمد، باسم عبد الحسن جاسم (2019) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة، *مجلة الاقتصاد والإدارة العلمية*، مجلد 24، العدد 114، ص ص 241-225
- ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، *مجلة جامعة الأقصى*، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد 1، يناير 2012م.
- يوسف، سناء خضر (2020)، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي، *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية*، المجلد رقم (16) العدد (50) الجزء 1، جامعة العلوم الاقتصادية، العراق، ص 206.
- ثانيا: المراجع الاجنبية
- Abasi, M. & Esmaeeli, M. (2012). Organization Excellent and Self-Assessment through Organization Excellence Model, **Global Journal of Management and Business Research**. 12(5), 27-34.
- Abdi, K., & Senin, A. A. (2014). Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation. **Journal of Management Policies and Practices**.
- Akhavan, P., Adalati, M., Yazdi, S. and Hosnavi, R. (2010): The challenges of knowledge management portals application and implementation: An Iranian organizations case study. **International Journal of Industrial Engineering**

- Computations**, 1(1):81-93
- Alpana, A. & Prem, V. (2016) A bio-inspired Model of Organizational Excellence, **Journal of Advances in Management Research**. 13(2).130 – 153.
- Alpana, A. & Prem, V. (2016) A bio-inspired Model of Organizational Excellence, **Journal of Advances in Management Research**. 13(2).130 – 153.
- Andrew. J.Dubrin:Leadership (2001):**Research Findings, Practice, and Skills** (,New York Houghton Mifflin Company,p380.
- Antti Poikola, Mika Honkanen (2017): Open Knowledge Finland Summer 2016 Update, Network, Ok Finland, **Http://Blog.Okfn.Org/2016/10/04/Open-KnowledgeFinland-Summer-2016-Update/** (26/1/2017
- Badri, M., Selim, H., Alshare, K., Grandon, E., Younis, H, & Abdulla, M. (2006). The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework; **International Journal of Quality & Reliability Management**, 23(9), 1118-1157.
- Baldrige Performance Excellence Program USA (2017). National Institute of Standards and Technology (NIST), United States Department of Commerce, Web: <https://www.nist.gov/baldrige>
- Bose, T. (2012); Market Segmentation and Customer Focus Strategies and Their Contribution towards Effective Value Chain, Management; **International Journal of Marketing Studies**. 4(3),113-121.
- Delong, David W (2004) **Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce**, Oxford University Press (August).
- Durrah, O., Khdour, N. & Al-Abbadi, S. (2014). The Impact of the Implementation of Organizational Excellence Policies on the Contextual Performance :ACase Study in the Cardiovascular Surgery Hospital; **International Business Research**. 7 (9), 17-29.
- Frey, P., Lindner, F., Müller, F. and Wald, A. (2009): Project Knowledge Management Organizational Design and Success Factors- an Empirical Study in Germany, Proceedings of the 42nd Hawaii **International Conference on System Sciences**, pp.1-15.
- Hashemy,S., Yousefi, M., Soodi, S. & Omid, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** . (230), 6 – 13.
- Hui ,K.H. & chuan ,T.K.(2002)."Nine approaches to organizational excellence,"**Journal of organization Excellence** ,(USA) ,(VOL.22 ,(No.1:53-56.
- kyrme, David J (2015). Knowledge Management: Making Sense of an Oxymoron. Management Insight, 2nd series, **Available at:** www.skyrme.com/insights/22km.htm
- Lewis, Cynthia J.(2011), " A Study of The Impact act of the workplace learning function on organization excellence by examining the workplace learning practices six Malcolm Baldrige national award recipients " , **University of San Diego**, U.S.A.
- Mahseredjian, A., Karkouljian, S., & Messarra, L. (2011): Leadership styles correlate of learning organization. **Journal of Cambridge Business Review**, 17 (2), 269-277.
- Marrewijk, Marcel van,& Wuisman, Iris,& Cleyn, Wim de,& Timmers, Joanne,& Panamanian, Virgilian,& Linnanen, Lassi, 2004, "A Phase-wise Development Approach to Business Excellence",

http://www.mindz.com/images/Marcel_van_Marrewijk/file/JoBE%20-%20Excellence%20and%20Sustainability.pdf, PP.1-18.

Mitonneau, Henri.,(2006), "**Succeeding the process audit**", 2nd ed, AFNOR, GUERRA,

P Pakkeerapp (2018) Knowledge Management in Secondary Education: A Study on Perception of School Teachers in India Pacific **Business Review International** Volume 11 Issue 1, July 2018.

Park, Dahlgaard, & Dahlgaard, Jens, (2003), "**In Search of Excellence Past, Present and Future**", prentice Hall, New Delhi, India.

Porter, leslie J.& Steve J. tanner (2004) , "**assessing business excellence : a guid to business excellence and self-assessment**" , second edition Amsterdam and Boston Elsevier butter worth-heinemann oxford.

Uriarte J R (2008), **Introduction to Knowledge Management**, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia.

Volck , Nicolas.,(2009)" **Deploy and exploit Lean Six Sigma**", Organizational Editions, , Paris, pp.27-28.